

CASOS

para la enseñanza
**DEL TURISMO Y LA
GASTRONOMÍA**
en contextos transdisciplinarios



Ángela Cebollón Meza, Angelica Selene Sterling Zozoaga, Diego Armando Casas Beltrán, María del Carmen Rojas Nagano, María del Socorro Castillo Castillo, María Teresa García Mora, Verónica Méndez Ramírez, Yolanda Daza Roldán

Autores

José Luis Isidor Castro
Irma B. Suárez Rodríguez
Esteban Cruz Cruz
Ángela Cebollón Meza
Coordinadores

CASOS PARA LA ENSEÑANZA DEL TURISMO Y LA GASTRONOMÍA EN CONTEXTOS TRANSDISCIPLINARES

José Luis Isidor Castro, Irma Brígida Suárez Rodríguez,
Esteban Cruz Cruz, Ángela Cebollón Meza

Coordinadores

Ángela Cebollón Meza, Angelica Selene Sterling Zozoaga, Diego Armando Casas Beltrán, María del Carmen Rojas Nagano, María del Socorro Castillo Castillo, María Teresa García Mora, Verónica Méndez Ramírez, Yolanda Daza Roldán

Autores

Primera Edición: Diciembre de 2024

Isidor, José Luis; Suárez, Irma; Cruz, Esteban; Cebollón, Ángela (2024) *Casos para la enseñanza del Turismo y la Gastronomía en contextos transdisciplinares*. Asociación Mexicana de Centros de Enseñanza Superior en Turismo y Gastronomía, AMESTUR. México. Editorial Fundación Red Iberoamericana de Ciencia, Naturaleza y Turismo. ISBN 978-956-9037-13-9. Cámara Chilena del Libro, Valdivia, Chile.

ISBN: 978-956-9037-13-9

Se permite la copia y distribución por cualquier medio siempre que se mantenga el reconocimiento de sus autores y de quienes contribuyeron a esta obra, no se haga uso comercial de las obras y no se realice ninguna modificación a las mismas.

Sello Editorial: Fundación Red Iberoamericana de Ciencia, Naturaleza y Turismo (978-956-9037). Calle Blanco esq. O'Higgins s/n. Corral, Región de los Ríos, Valdivia. República de Chile.

Versión Digital

D.R. 2024. Los Autores

D.R. 2024. Asociación Mexicana de Centros de Enseñanza Superior en Turismo y Gastronomía AMESTUR.

D.R. 2024. Fundación Red Iberoamericana de Ciencia, Naturaleza y Turismo RECINATUR

Materia: Ciencias Sociales

Director del equipo editorial: Marcelo de la Rosa Patiño

Coordinación y Edición: José Luis Isidor Castro, Irma Brígida Suárez Rodríguez, Esteban Cruz Cruz, Ángela Cebollón Meza.

Revisión: Carmen del Pilar Suárez Rodríguez, Ángela Cebollón Meza, Mariana Recio López, Angelica Selene Sterling Zozoaga, Irma Brígida Suárez Rodríguez.



Casos para la enseñanza del Turismo y la Gastronomía en contextos transdisciplinares © 2024 by José Luis Isidor Castro, Irma Brígida Suárez Rodríguez, Esteban Cruz Cruz, Ángela Cebollón Meza is licensed under CC BY-NC 4.0

PRESENTACIÓN

El Turismo y la Gastronomía, en su formación profesional, requieren cada vez mayores y mejores escenarios reales que permitan a los estudiantes un mayor acercamiento con los entornos laborales y de desarrollo profesional. Esto debe atender a los nuevos perfiles de ingreso y egreso, en un sistema de educación que promueva su desenvolvimiento con mayor seguridad y una participación más activa en la solución y resolución de problemas.

Es así como la AMESTUR, en la búsqueda de presentar diversas alternativas a sus instituciones miembros, se dio a la tarea de elaborar un Programa Nacional para generar otras opciones en la docencia universitaria. Un ejemplo de ello es la Construcción de Casos mediante el método Harvard, entendiendo esta alternativa como una herramienta de la administración aplicada a las tareas y funciones del Turismo y de la Gastronomía de nuestro tiempo.

Desarrollar habilidades para el análisis y la comprensión con simuladores reales de la empresa es una de las tareas universitarias que, de manera transversal, la AMESTUR promueve y sugiere a sus instituciones asociadas.

Esta literatura, que hoy se pone a disposición de todas las instituciones educativas afiliadas a la AMESTUR, está compuesta de 19 casos. Estos permitirán a los profesores, estudiantes e investigadores realizar tareas en aulas y laboratorios con productos extraídos de una realidad empresarial, con una visión más orientada al campo de los negocios del Turismo y de la Gastronomía, en el marco de una formación integral de calidad, entendiendo el lenguaje de la ciencia y alcanzando una mayor competitividad formativa.

Estamos seguros de que estas experiencias de la Educación Superior en la elaboración de casos, que por primera vez se realizan para la Educación Turística y Gastronómica en México, serán una de las muchas opciones que los docentes e investigadores pueden emplear según sus temas y necesidades. Estos casos quedan abiertos para ser usados en la enseñanza, de acuerdo con los perfiles educativos y profesionales de los sectores del Turismo, la Gastronomía y sus especialidades, entendiendo su entorno regional, nacional e internacional.

Dr. José Luis Isidor Castro
Presidente Ejecutivo de la AMESTUR

Contenido

Caso 1. ¿Un negocio seguro?	5
Caso 2. Un gran desafío.....	8
Caso 3. Dulce dilema.....	10
Caso 4. El valor de la calidad y el servicio.....	12
Caso 5. Un nuevo mercado por explorar.....	14
Caso 6. Accidentes de trabajo en la hotelería	16
Caso 7. ¿Una empresa ESR?	18
Caso 8. Una comunidad emprendedora.....	20
Caso 9. Turismo residencial en Los Cabos.....	22
Caso 10. El sargazo del Caribe	24
Caso 11. Cocinas de humo.....	26
Caso 12. Un sueño gastronómico en el Caribe	28
Caso 13. Una empresa familiar en expansión	30
Caso 14. Una familia tradicional Maya	32
Caso 15. ¡Qué huésped tan impertinente!	34
Caso 16. Las mujeres de Yaxunáh	36
Caso 17. Antojitos “Rosita”	38
Caso 18. Una empresa de cabeza	40
Caso 19. Cuando la excelencia tropieza: el caso de la Habitación 3106.....	42
LOS AUTORES.....	45

Caso I. ¿Un negocio seguro?

¡Esto va a ser todo un éxito!, decía el Ingeniero en Sistemas, Fabián, a sus amigos y familiares en San Luis Potosí, México, mientras les contaba la idea de negocio que le vino a la mente.

Todo comenzó después de su última visita en las paradisíacas playas de uno de los destinos turísticos más importantes del mundo, Cancún. En sus vacaciones se hospedó en una propiedad vacacional junto con su familia. La villa estaba ubicada frente a la playa en la zona hotelera, lugar que alberga varios centros de hospedaje, restaurantes, lugares de entretenimiento y diversos comercios.

Al llegar al hotel tenía la opción de comprar el plan “todo incluido” y disfrutar de los distintos restaurantes y oferta gastronómica de la propiedad, pero sus planes incluían varios tours y paseos fuera del hotel, por lo que no podría sacarle provecho al dinero invertido por el pago de los siete días que estarían ahí, ya que saldrían muy temprano y llegarían muy tarde.

Sin embargo, necesitaban tener disponible algo para desayunar, cenar y algunas botanas para llevar a los paseos. La villa contaba con una cocineta equipada con un frigobar, horno de microondas, platos, vasos y cubiertos por lo que no habría problema para preparar y conservar los alimentos que comprarían en alguna de las tiendas cercanas, pero su plan de viaje no dejaba tiempo disponible para hacerlo, ni siquiera para esperar una entrega de comida a través de una plataforma de reparto en línea.

¿Cómo se podría solucionar esto?, se preguntaba. Había una necesidad que al parecer el hotel no podía satisfacer, tampoco el servicio a domicilio y menos los establecimientos de alrededor cuyos horarios de operación no coincidían con el de sus planes.

¿Qué tal si hubiera algún negocio que ofertara paquetes que incluyeran alimentos para un desayuno o cena básicos y botanas para los paseos? ¿una empresa que se pudiera contactar antes de la llegada al hotel para que todo estuviera en la villa disponible desde la llegada y durante toda la estancia? Esas preguntas rondaban por su creativo cerebro.

Definitivamente, un negocio así podría satisfacer una necesidad latente en todas los turistas que se encuentren en esta misma situación, ¿cierto? ¡claro que sí!, se respondía. Sin darle más vueltas, puso manos a la obra y comenzó con la planeación del negocio, Deli Express sería el nombre.

Diseñó el contenido de los paquetes: botanas, lácteos, carnes frías, panes y endulzantes. Realizó la proyección de la inversión inicial que incluía la renta de la bodega, camioneta repartidora, mobiliario y equipo para la oficina y el almacenamiento de los insumos, así como

la definición del sueldo de las tres personas que trabajarían en un inicio: administrador, bodeguero-repartidor y telefonista toma pedidos.

Le presentó el proyecto a uno de sus mejores amigos, Roberto, y le encantó, por lo que se volvieron socios. Para dirigir el negocio en Cancún contrataron a Enrique, a quien conocían de la universidad y se había graduado como Contador. Le pagaron a Enrique todos los gastos para que se trasladara hasta allá junto con su familia. A la persona encargada de la bodega, Martín, y a la telefonista, Angélica, los contrataron en Cancún.

Habló con el gerente del hotel donde se había hospedado y la administración le permitió dejar algunos volantes promocionales en las habitaciones que incluían la descripción del paquete, el precio y el número telefónico para pedidos.

Para iniciar operaciones, se hicieron las compras suficientes para armar 100 paquetes. La bodega, que incluía área de refrigerado y congelado estaba repleta de cajas con insumos para armar las cajas que se entregarían directamente en los hoteles donde se hospedarían los clientes que hicieran sus pedidos, antes o al momento de su llegada al hotel.

El proceso de abastecimiento de insumos tomó 30 días. Varios productos eran de importación y había que esperar a que llegaran a la ciudad. El armado de los paquetes, en el que participaron el bodeguero y la telefonista tomó cuatro días.

Todo estaba listo desde el jueves a partir de las ocho de la mañana: los paquetes, el vehículo para entregas y el personal para iniciar con la recepción de pedidos y las entregas. El plan era perfecto, a prueba de fallas.

Transcurrió el primer día y no recibieron ninguna llamada. Fabián pensó: seguramente mañana llamarán y entonces sí, esto será todo un éxito.

Pasó el viernes, luego el sábado y llegó el domingo sin recibir ningún pedido. Sus esperanzas estaban en el siguiente fin de semana, sin embargo, transcurrió todo un mes y seguían sin recibir un solo pedido.

Ante esta situación, Fabián, Roberto y Enrique decidieron que se debían vender los productos próximos a caducar (lácteos y carnes frías), a las tienditas alrededor de la bodega, por lo menos hasta que el negocio arrancara.

Mientras tanto, Fabián y Roberto trataban de entablar negociaciones con otros hoteles para que les permitieran dejar sus volantes en las habitaciones, pero no tuvieron éxito.

Al pasar los meses, también tuvieron que vender el resto de los abarrotes a las tienditas. Para poder seguir operando, Enrique pensó que sería buena idea comprar abarrotes en tiendas al mayoreo y venderlas al menudeo a las mismas tienditas, con la ventaja de

entregarles a domicilio. Solo así salía el dinero suficiente para pagar los gastos de renta, luz, teléfono y los sueldos, que, por cierto, nunca se pagaban a tiempo, pues dependían de la recuperación por las ventas a las tienditas.

El primero en dejar la empresa a los seis meses fue Martín, pues no podía vivir recibiendo el pago de su quincena con 10 o hasta 15 días de retraso. Angélica dejó el negocio tres meses más tarde pues recibió una oferta de trabajo de la empresa que rentaba la bodega continua. El último fue Enrique, quien después de hacer todo lo posible por mantener el negocio ya no pudo más y decidió regresar a San Luis Potosí junto con su familia.

Fabián y Roberto no recuperaron su inversión y se decepcionaron tanto, que decidieron nunca volver a emprender algún negocio de este tipo.

** Se han cambiado los nombres de la empresa y de los protagonistas de la historia

Dra. Angelica Selene Sterling Zozoaga asterling@ucaribe.edu.mx

Profesora Investigadora en la Licenciatura en Gastronomía

Universidad del Caribe. Cancún, Q. Roo.

Cuerpo Académico Gestión en la Industria Turística y Gastronómica

Caso 2. Un gran desafío

En 1988 se conformó este grupo hotelero, que es reconocido su calidad y por ser uno de los pioneros en México en el concepto todo incluido.

Uno de sus hoteles está ubicado en la hermosa ciudad de Cancún, Quintana Roo, en el corazón de la vibrante zona hotelera. La variedad de opciones de consumo de alimentos y bebidas que este hotel ofrece para los huéspedes es amplia; cuenta con nueve puntos, que incluyen, desde cafetería, snack bar, servicio a cuartos y diversos tipos de restaurantes, anunciados en la publicidad del hotel como una oferta de primera clase.

El gerente general, en una reunión que sostuvo con los jefes de área de los centros de consumo, reconoció que la competitividad de la oferta gastronómica del hotel dependía en gran medida de la eficiencia operativa y la gestión de recursos. Sin embargo, desconocía que en la cocina de la pastelería se habían venido presentando una serie de acontecimientos que podrían convertirse en un desafío culinario y un obstáculo en la excelencia que caracteriza al establecimiento.

Todo comenzó cuando el chef decidió insertar en el menú de la pastelería un nuevo postre: los bizcochos redondos. Estos pastelitos tuvieron muy buena aceptación y pronto se comenzaron a convertir en los preferidos del buffet de postres de los centros de consumo.

El procedimiento para la presentación de estos pastelitos consistía en la elaboración de un pan cuadrado, y de éste, con un molde redondo, se procedía al corte individual para sacar de ocho a diez bizcochos. Posteriormente, venía la fase de decoración con frutas o betún. Los desechos derivados de los recortes de pan bizcocho se embolsaban, se fechaban, refrigeraban y posteriormente se desecharan.

El ayudante de cocina, que era el encargado de la gestión de la basura, con tristeza veía las cantidades de residuos de pan que iban a parar al camión de la basura; incluso, en una ocasión se animó a externarlo al chef. Este le contestó que estaba plenamente consciente de la situación existente en la pastelería y que seguía con atención cada paso del proceso, desde la adquisición y almacenamiento hasta la preparación de los bizcochos.

Le respondió además que tenía los conocimientos suficientes para llevar a cabo un control detallado sobre los tipos y cantidades de recortes de productos generados durante la preparación de los bizcochos y que estos residuos no representaban una pérdida significativa de insumos y de producto terminado.

El chef, en efecto, poseía un conocimiento completo de las cantidades diarias de desperdicio, ya que se llevaba a cabo un pesaje y almacenaje adecuado semanalmente. No obstante, el

personal de cocina continuaba expresando su frustración y preocupación ante la creciente cantidad de residuos, argumentando que la reputación de sostenibilidad del hotel estaba en juego, ya que los huéspedes podrían darse cuenta y comenzarían a expresar su preocupación por las malas prácticas medioambientales.

Una mañana, el chef fue convocado a una reunión por parte del encargado del departamento de compras, ¿el asunto? los recientes informes acerca del incremento alarmante en la requisición de insumos en el área de pastelería. Se exhortó al chef a que buscara la manera de reducir los costos.

Cuando regresó a la cocina, el chef escuchó a una mesera de la cafetería comentar al encargado del área de escamacheo, donde se realiza la limpieza y separación de residuos de alimentos en los platos usados, que había notado un aumento en la cantidad de restos dejados por los huéspedes, en específico, de los bizcochos. El chef supuso que se debía a que el tamaño de los bizcochos era muy grande, tomando entonces la decisión de reducir las porciones. “Eso ayudará a minimizar los costos”, pensó.

Pasó un tiempo, y al parecer todo estaba en calma. Sin embargo, nuevamente fue convocado a una reunión con el mismo tema del incremento en los costos de producción, pero ahora ya no solo en relación con los insumos, sino ahora se sumaban costos asociados, tales como la contratación de un nuevo empleado para el área de pastelería, los recursos utilizados para empacar y conservar los recortes de los bizcochos, y la electricidad necesaria para mantener en funcionamiento las cámaras de refrigeración.

El chef decidió que la única opción viable era sacar del menú los bizcochos para disminuir la cantidad de insumos solicitados. Después de un tiempo de implementar esta decisión, el gerente le comentó al chef los resultados nada alentadores de los reportes de las encuestas mensuales de satisfacción de los huéspedes. Los comensales consideraban que la mesa de pastelería se había limitado y deseaban una mayor variedad de postres, exigiendo el regreso de los tan demandados bizcochos, que, hasta antes de sacarlos de la oferta culinaria, se habían vuelto la especialidad del área de repostería.

El desafío era muy grande. El chef se preguntaba qué debía hacer para generar una mayor satisfacción en los comensales. ¿Cómo optimizar la producción de los bizcochos, gestionar las mermas y eficientizar el uso de insumos, con una perspectiva de responsabilidad medioambiental? ¿Qué debía hacer para maximizar la rentabilidad?

** Se han omitido los nombres de la empresa y de los protagonistas de la historia

Dra. Yolanda Daza Roldán ydaza@utcancun.edu.mx
Profesora de Tiempo Completo en la Licenciatura en Gastronomía
Universidad Tecnológica de Cancún

Caso 3. Dulce dilema

Y ahora ¿qué voy a hacer? La pregunta daba vueltas en la cabeza de Maribel, quien no podía evitar sentirse abrumada y exhausta ante un futuro incierto, sin saber cómo seguir. Se casó cuando tenía dieciocho años con el que consideraba el amor de su vida. Educada de acuerdo con la religión católica debía seguir sus principios y por tanto se dedicaba de lleno al hogar. Mario, su esposo, era el responsable de proveer para el sustento de la familia.

Era una excelente ama de casa, mantenía todo en orden, bien organizado, limpio y a su familia bien alimentada; además fue responsable de la educación de sus hijos, ya que en lugar de que asistieran a un colegio, su esposo y ella decidieron que debían hacer *home school* (escuela en casa) e impulsarlos a la vez para desarrollar sus talentos artísticos. Junto con sus obligaciones, desarrolló habilidades para la repostería, muy apreciadas por amigos y familiares. Después de casi quince años de casada, la violencia en su matrimonio, a la cual ya estaba habituada, se volvió intolerable, por lo que, al no encontrar otra alternativa, se armó de valor y le pidió a Mario que se fuera de la casa, empezando así con los trámites del divorcio.

En ese momento supo que ahora debía ocuparse en algo más que en su casa y sus hijos, que debía comenzar a valerse por sí misma y afrontar el futuro sin depender al cien por ciento de su ahora exmarido.

Comenzó trabajando con una de sus amigas en la elaboración de postres para eventos. Descubrió que tenía habilidad y talento para esto, además, le encantaba la idea de ser útil, productiva y la posibilidad de ser independiente, por lo que decidió iniciar su propio negocio. Utilizó todo lo que tenía ahorrado y parte de lo que le daba Mario como pensión para comprar todos los insumos y equipo, e iniciar con la producción en casa.

En un inicio se dedicó a la elaboración de *pays* de queso y manzana, los cuales promocionaba entre sus amistades y vecinos principalmente. Gracias a su calidad y sabor, los pedidos iban en aumento. El dinero que ingresaba por las ventas lo reinvertía en la compra de insumos y si le hacía falta dinero para poder completar para la producción de los pedidos, lo hacía con el dinero de la pensión. Su proceso diario era vender, cobrar, reinvertir y pagar los gastos del hogar y el negocio.

Al cabo de seis meses, vio la oportunidad de diversificar la producción, además de los *pays*, ahora hacía roles glaseados, y brownies. Fue en esa época cuando una pandemia de salud sacudió a México y al mundo. A pesar del encierro obligado, el negocio siguió en aumento ya que la producción era en su casa, con entregas a domicilio. Con el regreso gradual a las

actividades una vez superada la pandemia, Maribel notó que el volumen de ventas comenzó a disminuir.

Rosaura, una de sus amigas le dio la idea de ir a vender comidas preparadas a las zonas de oficinas y a las obras en construcción, por lo que ahora además de postres, también vendía comidas completas todos los días. Si bien la mayor parte de la producción era sobre pedido, elaboraba algunas piezas y comidas extras para satisfacer la demanda espontánea que pudiera surgir.

Después de un año ya contaba con clientes frecuentes, además logró introducir sus productos en la iglesia a la que asistía, por lo que la producción le demandaba trabajar largas jornadas todos los días de la semana sin descanso, pues se encargaba de las compras, producción, entregas y promoción. A pesar del incremento en el volumen de ventas, apenas le alcanzaba para la compra de los insumos y para cubrir los gastos familiares. No entendía qué estaba pasando, trabajaba más, vendía más y, aun así, no tenía más dinero.

La cantidad de trabajo que hacía cada día la tenía exhausta, comenzó a tener accidentes cada vez más frecuentes en la cocina que iban desde quemaduras y cortaduras leves, hasta graves que la hacían llegar al hospital. Aunado a esto, se vio envuelta en tres accidentes automovilísticos (en uno de ellos la camioneta fue declarada pérdida total), lo que provocaba que se quedara sin medio de transporte para entregar los pedidos y tenía que pagar taxis para hacerlo. Esto además le provocaba inquietud, por que debía cubrir los gastos médicos, por no contar con algún seguro público o privado que la protegiera a ella ni a sus hijos. Algunos clientes, especialmente de empresas, le solicitaban compras en grandes cantidades para sus eventos, sin embargo, el requisito era que les expediera una factura para cuestiones fiscales, pero Maribel no había aun realizado el trámite ante las autoridades pertinentes, lo que le impedía surtir estos pedidos.

Seguía operando desde casa, cada vez más agotada. Podría vender más, sin embargo, no tenía más tiempo y tampoco estaba muy dispuesta a pagar a alguien para que le ayudara, pues significaba dejarle entrar a su casa, que es donde hacía la producción y eso le generaba mucha inseguridad porque ahí estaban también sus hijos. Le gustaba su trabajo y sabía que podía sobrevivir con las ventas. No obstante, Maribel en ocasiones se sentía insatisfecha por que desconocía si en verdad estaba teniendo las ganancias suficientes por todo el trabajo que diariamente le representaba la preparación de sus productos.

**Los nombres fueron cambiados a solicitud de la protagonista de la historia

Dra. Angelica Selene Sterling Zozoaga asterling@ucaribe.edu.mx

Profesora Investigadora en la Licenciatura en Gastronomía

Universidad del Caribe. Cancún, Q. Roo.

Cuerpo Académico Gestión en la Industria Turística y Gastronómica

Caso 4. El valor de la calidad y el servicio

Con más de veinte años en el mercado y una plantilla de trece empleados, en la esquina de una zona habitacional popular de la ciudad de Cancún, México, se ubica este afamado negocio de hamburguesas. Rodeado por departamentos, a solo tres calles de una universidad pública y a dos cuadras de una dependencia gubernamental.

El negocio cuenta con un espacio para la atención al público con ocho mesas y sillas. El área de producción está compuesta por cuatro carritos de hamburguesas colocados en hilera y una zona equipada para freír, todo al aire libre.

Pepe, su dueño, quien inició con toda la esperanza y la visión de crecer, cuenta: “comencé con un solo carrito, dos mesas y ocho banquitos en la esquina de enfrente. Los dueños de los departamentos me rentaban el área del estacionamiento, a un lado de la farmacia. Cada día, al terminar la venta, debía dejar bien limpio, llevarme mi carrito y todo lo demás, pues por las mañanas estaba ahí un negocio de lavadero de autos”.

En un inicio solo vendía hamburguesas clásicas, hawaianas, hotdogs y refrescos; poco a poco y gracias a las peticiones de sus clientes, fue aumentando la oferta hasta los once tipos de hamburguesas que manejan hoy, incluida la familiar, tan grande como para ocho personas; tres variedades de hotdogs, papas a la francesa, banderillas y alitas.

Durante varios años, Pepe era el único que atendía el puesto con la ayuda de dos de sus hijos, y alguna persona adicional que empleaba de manera temporal para poder atender a la clientela que iba en aumento, gracias a la recomendación de boca en boca.

En una plática, Pepe le contó a Juan, quien era uno de sus consumidores más asiduos (consumía de 3 a 5 veces por semana en el lugar): “Mis hijos me ayudan, pero a ninguno de ellos les interesa realmente el negocio, no ven que pueden hacerlo crecer y prefieren dedicarse a otra cosa. Me ayudan, sí, pero lo hacen más por obligación que por gusto”.

Con el tiempo, gracias a su calidad y el excelente servicio por parte del dueño, la fama de las hamburguesas creció de tal manera, que llegaban clientes incluso de zonas alejadas, haciendo latente la necesidad de aumentar la capacidad de producción y atención a sus comensales.

Esta necesidad, junto con la incomodidad que comenzó a generar con los vecinos que le rentaban el estacionamiento debido a la gran cantidad de personas transitando, fueron factores que le impulsaron a tomar la decisión de crecer. Si bien tenía el sueño de abrir otras sucursales en la ciudad, decidió que no debía dejar esa ubicación donde ya era bien reconocido. Fue entonces que entabló negociaciones con los propietarios de los

departamentos ubicados justo en la esquina de enfrente y logró comprar los dos que componen la planta baja del edificio.

En ese momento adquirió los otros tres carritos y aumentó la plantilla para poder realizar la producción y atender a la clientela. Además, ante la renuencia de sus hijos para hacerse cargo del negocio, decidió involucrar a su hija Lupita y a Manuel, uno de sus empleados con más antigüedad, para hacerse cargo de la operación del negocio junto con él.

Todo iba prosperando, cada vez más clientes y mayores ventas, las mesas estaban llenas, la fila de los que compraban para llevar era larga y los cuatro carritos operaban a toda marcha para el servicio.

“Todo va perfecto y funciona muy bien” pensaba Pepe, “ahora puedo dedicarme a ver otras oportunidades de negocio mientras esto marcha solo”. Entonces, decidió poner todo en manos de Lupita, Manuel, sus otros dos hijos y el personal contratado, dejando de asistir todos los días y ya solamente una o dos veces por semana.

La ausencia de Pepe se notó, la calidad de las hamburguesas cambió; el servicio que en otros tiempos fue personalizado, amable, atento y cálido dejó de existir, a cambio la atención era mínima. Solo Manuel brindaba esa calidad y calidez que en su momento Pepe proporcionaba a sus clientes, sin embargo, no fue suficiente. Las personas poco a poco dejaron de comprar ahí y el lugar que antes estaba lleno de gente comiendo, ahora se veía con solo algunos clientes.

En una de sus últimas visitas, Juan pudo platicar nuevamente con Pepe, le expresó su inconformidad. Pepe le dijo que tomaría cartas en el asunto, sin embargo, nada cambió. Juan comentaba: “¡Ya no se parecen en nada a lo que alguna vez probamos!, Varias veces me ha hecho daño, además, la actitud del personal es pésima, parece que te están haciendo el favor de atenderte y lo que más quieren es que te vayas”.

** Se ha omitido el nombre de la empresa y se han cambiado los nombres de los protagonistas de la historia

Dra. Angelica Selene Sterling Zozoaga asterling@ucaribe.edu.mx

Profesora Investigadora / Licenciatura en Gastronomía

Universidad del Caribe. Cancún, Q. Roo.

Cuerpo Académico Gestión en la Industria Turística y Gastronómica

Caso 5. Un nuevo mercado por explorar

La Isla de Cozumel, situada en la Península de Yucatán, es un destino turístico con una economía centrada en el turismo, especialmente en el tipo de turismo conocido como de “sol y playa”. El sitio es reconocido por recibir un gran número de cruceros diariamente, lo que genera una alta llegada de turistas tanto a nacionales como internacionales. Su ubicación privilegiada y el contar con la primera barrera de arrecifes del continente americano y el segundo arrecife más largo del mundo, convierte a la isla en uno de los destinos caribeños más populares. Además de sus hermosos paisajes y recursos naturales, Cozumel cuenta con una variedad de establecimientos hoteleros y de alimentos y bebidas para satisfacer las necesidades de restauración de los miles de personas que la visitan anualmente.

Es en la colonia centro de esta paradisíaca isla, donde se ubica un prestigioso restaurante que nació hace cuatro décadas con un compromiso por la atención al cliente. Actualmente cuenta con una rica tradición gastronómica, su menú ofrece tanto platillos internacionales como auténticos sabores mexicanos.

Una tarde, Brandon, mesero del restaurante, le comentó al propietario una situación que se había presentado en el turno. Un comensal sordomudo que había llegado sin acompañantes tuvo grandes dificultades para comunicarse, pues ninguno de los empleados del negocio sabe lenguaje de señas ni las normas relacionadas y les fue muy difícil entenderle.

El dueño, que siempre está en la búsqueda de mejorar sus servicios, preocupado por la situación, solicitó a un equipo de profesores y estudiantes de la Universidad Tecnológica de Cancún que realizaran una serie de entrevistas y encuestas, tanto a clientes como empleados, a fin de explorar las necesidades físicas y emocionales de los comensales, especialmente aquellos que pudieran presentar alguna discapacidad.

Margarita comentó en una de las encuestas: “a muchos nos gusta el restaurante, pero necesitamos más estacionamiento”. Fátima señaló “me gusta mucho el restaurante, pero le faltan señalamientos”, José dijo “tuve dificultades para leer el menú”.

“A simple vista puedes notar que el restaurante está bien, pero tiene varias barreras arquitectónicas y las puertas de entrada son un verdadero problema”, comentó John S., mientras que Fanni, empleada del restaurante dijo “el resolver el problema de las puertas de entrada, es uno de los temas que más me mencionan los clientes, ya que al llegar adultos con sillas de ruedas o madres con carriolas no pueden acceder fácilmente”.

Otros de los comentarios recogidos en las entrevistas se referían a la disposición del espacio, argumentando que el tipo de mesas y sillas no eran los adecuados. De igual forma,

el acceso a baños, las barras de apoyo y lavabos no eran los indicados para personas con discapacidad.

También, se encontraron reiterados comentarios acerca del tamaño de la letra del Menú y los altos contenidos de carbohidratos de algunos platillos. El propietario del restaurante está convencido que es necesario escuchar a los clientes y atender sus necesidades. La pregunta que se hacía era ¿Cómo lograrlo?

** Se ha omitido el nombre de la empresa y se han cambiado los nombres de los protagonistas de la historia

Dra. Yolanda Daza Roldán ydaza@utcancun.edu.mx

Profesora de Tiempo Completo en la Licenciatura en Gastronomía
Universidad Tecnológica de Cancún

Caso 6. Accidentes de trabajo en la hotelería

Doña Mary, camarista con cinco años de antigüedad en una de las cadenas hoteleras más reconocidas de Cancún, siempre ha sido optimista y muy trabajadora. Desafortunadamente, hace un mes, al bajar del autobús para llegar a su trabajo, se resbaló. El piso estaba mojado por las fuertes lluvias que se habían presentado toda la noche. Sus compañeras del trabajo que se percataron del incidente acudieron a auxiliarla y notaron que se había lastimado gravemente el tobillo, por lo que decidieron llevarla al hospital del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS).

Ya con el doctor, en el IMSS, Mary le comentó que el accidente había sucedido durante el trayecto a su trabajo. El médico solicitó toda la documentación para registrarse como accidente de trabajo y le otorgó una incapacidad por siete días.

Al término de su incapacidad, doña Mary se presentó con la Lic. Rosy, coordinadora en la cadena hotelera de los procesos ante el IMSS y beneficios, quien se mostró amable y se interesó por su salud, recibiendo su documento de incapacidad. Al salir de la oficina se encontró con el chef Max y el cocinero Óscar quienes discutían de manera alterada, pues el cocinero Óscar se estaba presentando en el departamento de Recursos Humanos después de haber faltado sin avisar por siete días y traía consigo una incapacidad por accidente de trabajo; por lo que el chef estaba molesto pues Óscar no había informado que su ausencia era por incapacidad y menos por accidente de trabajo. Óscar alegaba que se había cortado la yema de un dedo casi al finalizar su turno, por lo que no avisó a nadie y salió a su hora, de ahí se dirigió al IMSS y le otorgaron su incapacidad de trabajo.

Al realizar las entrevistas en el departamento de Recursos Humanos, el Chef Max mencionó que Óscar tenía seis meses de haber ingresado a trabajar al hotel y recientemente se le había negado un permiso para asistir a la fiesta de XV años de su hija, por lo que el chef consideraba que el accidente había sido intencional para poder asistir a la celebración sin que se le descontara su sueldo.

La siguiente semana la Lic. Ceci, directora de Recursos Humanos organizó una junta específicamente para tratar el tema de accidentes de trabajo, pues se percató que durante el 2022 se presentaron 7 accidentes de trabajo y para mayo del 2023 ya se contaba con 36 casos en diferentes áreas del hotel, principalmente en cocina.

La mayoría de los registros sucedían en los puestos de cocineros, ayudantes de cocina y steward, así como en otras áreas como lavandería, spa y auxiliares de piso, por lo que se consideró importante indagar qué era lo que estaba ocasionando que los colaboradores tuvieran accidentes en el trabajo.

La Lic. Ceci solicitó seguimiento a los encargados del programa de Seguridad y Previsión Social del hotel, quienes evidenciaron sus reportes en donde continuamente se llevan a cabo revisiones tanto de los equipos como del cumplimiento en los procedimientos. En la reunión se hizo hincapié en que cada jefe de área es responsable de que sus colaboradores sigan los procedimientos estipulados utilizando el equipo de seguridad correspondiente a su área. No querían que siguieran aumentando las cifras de accidentados, más bien, la indicación era reducirlas, para así evitar las posibles sanciones por parte del IMSS a la empresa.

La Lic. Rosy informó que, de los 36 accidentes de trabajo registrados, solo tres habían sido durante el trayecto y durante el mes de mayo, que es cuando se presentaron más lluvias, aunado a las diferentes reparaciones en las avenidas de Cancún. De los 33 accidentes restantes registrados, 28 se reportaron que les habían sucedido a colaboradores que tienen menos de un año de laborar en la empresa.

El hotel pertenece a una de las cadenas más reconocidas de Cancún y a nivel mundial; además, es de los primeros en operar en el destino hace más de 40 años, cuenta con altos estándares de calidad y procedimientos en todas las áreas.

** Se ha omitido el nombre de la empresa y se han cambiado los nombres de los protagonistas de la historia

Mtra. María del Carmen Rojas Nagano crojas@utcancun.edu.mx
Profesora de tiempo completo en la División de Turismo
Universidad Tecnológica de Cancún

Caso 7. ¿Una empresa ESR?

El Hotel Palacio, ubicado en Cancún, Quintana Roo, está catalogado con una categoría de cinco estrellas. Cuenta con 150 habitaciones con vista al mar, y es parte de un corporativo de hoteles que operan en México.

“Hasta hoy, el Hotel Palacio se ha distinguido por la variedad en el menú de su restaurante, que deleita cada mesa con comidas típicas de los diferentes estados de México. No se quedan atrás el restaurante italiano, el snack bar, el pool bar, el gimnasio, el spa, así como su variado programa de entretenimiento para todas las edades”, de esta manera comenzó el mensaje el presidente del corporativo en la reunión de cierre de año 2023, que se llevó a cabo en uno de los hoteles del corporativo, en Puerto Vallarta.

“Y, ¿qué decir de la calidad en la atención al cliente?, todos los colaboradores del hotel sienten pasión por su trabajo y se lucen como anfitriones que muestran identidad, trabajo en equipo y congruencia con la marca”, continuó diciendo en su discurso.

“Solicito la presencia del Lic. Márquez, gerente de Recursos Humanos, para recibir la placa conmemorativa al mejor hotel de nuestra cadena como Empresa Socialmente Responsable (ESR)”. Y el aplauso no se hizo esperar.

Durante la cena, llegó el Lic. Márquez a una de las mesas, la emoción embargaba a los empleados que estaban sentados ahí. Se tomaban fotos con la placa para poder compartirlas con el resto de los compañeros de su hotel por el WhatsApp. Esa era la instrucción, “para tener la evidencia”, les dijo el jefe. Además, les había pedido que las subieran a sus redes sociales.

“Me siento muy emocionado por recibir la placa, distinguirnos como ESR, es digno de sentirnos orgullosos”, comentó el Lic. Márquez a su equipo de trabajo, después de la cena, mientras caminaban por los pasillos del hotel para regresar a sus habitaciones.

Más tarde, en el grupo de compañeros del WhatsApp, Mary, jefa de recepción, hacía una pregunta que dejó a todos pensando: “¿alguien me puede explicar que significa ser una ESR?, ¿Por qué nos dieron esa placa?

José Luis, gerente de hotel recitó: “ESR es tener la capacidad para escuchar, atender, comprender y satisfacer las expectativas de los diferentes actores que contribuyen al desarrollo de nuestra empresa, orientando nuestras actividades a la satisfacción de las necesidades de cada uno de los miembros de la sociedad, proveedores y clientes, que se benefician de nuestra actividad turística, así como el cuidado y preservación del entorno”.

El gerente de ventas aplaudió la buena definición que hizo su jefe de una ESR. El gerente del hotel agregó “ahora ustedes díganme su definición de ESR”. A lo cual contestó el jefe de capacitación: “¿es en serio?, ¿esta es evaluación?, ¿tienen tanta energía para seguir con el tema?, miren que puedo solicitar una sala de juntas y realizamos brainstorming para ponernos de acuerdo y seguir hablando de esto.

“Gracias, no es necesario, todos sabemos ya la definición de ESR. Buenas noches, por hoy descansen y disfruten su estancia. ¡Síéntanse orgullosos de que logramos obtener ese reconocimiento!”, dijo el gerente de hotel.

La jefa de recepción, antes de apagar la luz de la habitación, le dijo a su compañera de cuarto: “es imposible sentirse orgullosos de algo que recibimos cuando no sabemos por qué, ni cómo fue que lo logramos”

** Se han cambiado los nombres de la empresa y de los protagonistas de la historia

Mtra. Verónica Méndez Ramírez vmendez@utcancun.edu.mx

Profesora de tiempo completo en la División de Turismo
Universidad Tecnológica de Cancún

Caso 8. Una comunidad emprendedora

Tihosuco se localiza dentro del Municipio de Felipe Carrillo Puerto, es una población de origen maya de las más antiguas de Quintana Roo, famosa por sus construcciones coloniales y valor histórico, ya que uno de los principales líderes de la Guerra de Castas fue Jacinto Pat, cacique de Tihosuco.

El edificio más importante es el Templo del Santo Niño Jesús desde 1839, cuya fachada fue destruida por una explosión y así los mayas lograron ingresar a la iglesia en la insurrección, ya que la población blanca se había refugiado dentro. El convento vecino fue transformado en cementerio y quedan aún las paredes exteriores. Alrededor de la plaza central se ubican antiguas casas de los españoles que han sido restauradas, como en la que hoy se ubica la biblioteca y en otra más el Museo de la Guerra de Castas, donde se exhiben armas, documentos e imágenes de este conflicto social que afectó a la región en el siglo XIX.

Esta es parte de la información que Don Mario proporciona a los turistas mientras da el recorrido en el museo y por los alrededores. Don Mario y su esposa Doña Chela han contribuido para conservar la lengua, costumbres y tradiciones como parte de su identidad cultural.

Así que se organizaron, se registraron legalmente como cooperativa, y ambos han logrado gestionar capacitación y asesoría, aunque en ocasiones tienen que fungir como traductores, ya que los instructores por lo regular no hablan maya, y varios de los integrantes de la cooperativa no están muy familiarizados con el español.

“Se requiere trabajo y tiempo para lograr el desarrollo turístico”, dice Don Mario, sin embargo, ya tienen afluencia de Estados Unidos, Alemania, Francia y México, entre turistas y estudiantes llegan a ofrecer servicios como recorridos guiados por construcciones, senderismo, avistamiento de aves, observación sideral, camping, talleres de herbolaria, talleres de maya, comida típica, festividades religiosas y conmemorativas, venta de artesanía y venta de bordados y guayaberas.

En fin, ya cuentan con Catálogo de Experiencias Auténticas y se dan a conocer en Facebook y otras redes sociales. Don Mario comenta que en el avance y el desarrollo han surgido dudas, por ejemplo, de ¿qué hacer cuando el comensal termina de comer y no se levanta de la mesa?, pero esa mesa es requerida para seguir dando el servicio al resto del grupo.

La creatividad para atender en otra lengua y como ofrecer el hospedaje es uno de los principales retos para Don Mario, ya que antes recibían a los turistas en su propia casa, y ahora han construido un espacio para hospedar a los visitantes. “Me siento agotada y preocupada, porque además de atender a los turistas debemos entregar pedidos grandes de

guayaberas”, dice Doña Chela. “Nos han hablado de algunas certificaciones que hay en turismo y quisiéramos lograrlas”, comenta Don Mario, “nos gustaría trabajar con otras redes de grupos comunitarios que ya están trabajando también dentro del turismo, podríamos aprender mucho de ellos”.

** Se ha omitido el nombre de la empresa y se han cambiado los nombres de los protagonistas de la historia

Mtra. Verónica Méndez Ramírez vmendez@utcancun.edu.mx

Profesora de tiempo completo en la División de Turismo

Universidad Tecnológica de Cancún

Caso 9. Turismo residencial en Los Cabos

A lo largo de las últimas dos décadas, en la región de Los Cabos, Baja California Sur (BCS), ha habido un notable incremento en la migración de jubilados procedentes de varios países, incluyendo EE.UU., Canadá, España, Italia, Francia y Alemania. Estos jubilados se instalan en la región, en especial en la zona costera al norte de los Cabos, que es una zona rural en Baja California Sur. Después de Jalisco, en la región de la Rivera de Chapala, BCS, el segundo destino nacional en donde mayormente se presenta este fenómeno.

Estudios han demostrado una percepción positiva de la comunidad local sobre los proyectos turístico-residenciales que se han desarrollado en torno a este fenómeno, sin embargo, otras investigaciones han destacado una serie de impactos en términos de sostenibilidad en diferentes vertientes.

En el ámbito de los efectos ecológicos, uno de los impactos más mencionados en los estudios, es la pérdida de cobertura vegetal en la región. Estas investigaciones aseguran que se llevan a cabo desmontes para la expansión y construcción de vías de comunicación, indicando que han fragmentado el delicado ecosistema del desierto en Baja California Sur.

En cuanto a los efectos socioeconómicos, los estudios indican que la migración por jubilación ha llevado a un efecto conocido como la segregación del espacio, al aumento de los precios de bienes raíces y la sobreexplotación de servicios urbanos en la región. De igual forma, se reporta que se ha presentado una creciente oferta de empleo relacionada con el turismo, pero a la par, muchas actividades tradicionales han disminuido considerablemente, con las consecuencias que esto puede ocasionar.

Por otra parte, se reportan cambios en el uso de suelo, que, de acuerdo con los estudios, han impactado en la demanda de tierras para desarrollos turístico-residenciales, los cuales han aumentado significativamente. Esto, indican los estudiosos, puede haber contribuido al incremento en los valores catastrales y comerciales de la tierra. La plusvalía ha aumentado de \$50 pesos por m² en 1978, a \$100 pesos en el año 2000. Para el año 2008, el valor era de hasta \$250. Actualmente ha alcanzado hasta los \$2000 pesos (todo ello en valor catastral).

“Muchos pequeños propietarios se han visto motivados a vender sus tierras, pero esto más bien parece un despojo y hasta se han perdido los medios de vida tradicionales. Los ejidatarios ahora se ocupan en empleos precarios, incluso, algunos, ahora son empleadas de las mismas personas a quien les vendieron los terrenos”, comenta un residente de la zona.

Los estudios avalan que la alta dependencia de la actividad turística ha llevado a desequilibrios en la economía local y al rezago en servicios, afectando la calidad de vida de la población local.

“Esta situación contrasta con las prácticas tradicionales de las sociedades sudcalifornianas y la influencia del capitalismo, que ha llevado a lo que hoy se conoce como una desterritorialización de las relaciones de la comunidad con el espacio biofísico”, asegura un investigador de la Universidad.

Como resultado, investigadores y colectivos civiles han expresado sus inquietudes al gobierno, exigiendo que se actúe ante los desafíos y efectos de este fenómeno.

Dr. Diego Armando Casas Beltrán dcasas@utcancun.edu.mx

Profesor de Tiempo Completo de la División de Turismo

Universidad Tecnológica de Cancún

Caso 10. El sargazo del Caribe

Era otro día cualquiera de julio de 2019. El calor sofocante del verano inundaba las playas de Puerto Morelos, Quintana Roo. Fue entonces cuando se escuchó por vez primera en las noticias el arribo de sargazo en la zona. El tono de voz del reportero reflejaba perplejidad y preocupación al mencionar que este fenómeno se caracterizaba por la llegada de cantidades descomunales de algas que ocupaban todo el horizonte y tapizaban las playas. “Irritan la piel y despiden un olor putrefacto”, mencionaba John, turista de Canadá entrevistado por el reportero.

“Los turistas, al ver el sargazo ya no quieren tomar los tours de buceo, no saben que vamos muy lejos de la orilla y el sargazo ahí ya no nos afecta”, mencionaba Don Rafa, dueño de una de las agencias de buceo de Puerto Morelos.

Por su parte, Agustín, empleado de XT Diver, afirmaba: “mis ventas han caído por los suelos, antes recibía 30 tours de buceos al día, hoy recibo esa misma cantidad al mes”.

“Nuestra fuente principal de ingresos se está afectando, tenemos cancelaciones y múltiples quejas de nuestros huéspedes”, mencionaba Fernando X, “si esto continúa así, pone en riesgo la temporada completa, si bien los turistas siguen llegando, estos se marchan a otros sitios sin que nosotros podamos hacer algo al respecto”, se quejaba.

Por su parte, investigaciones de profesores y científicos de la región, mencionaban que el sargazo estará arribando de manera recurrente. “Su magnitud es errática, este fenómeno llegó para quedarse”, decía un investigador.

“Aun no estamos seguros del origen de ese sargazo, quizá provenga del Mar de los Sargazos, entre Florida y las Bahamas”, decía un ambientalista. Algunos otros se atrevían a decir que provenía desde Brasil, que era el producto de todos los agroquímicos y fertilizantes que usaban los ganaderos para cultivar áreas de agostadero para sus reses. “Estos agroquímicos fertilizaban el agua y eran transportados por el Río Amazonas hasta llegar al mar, donde al entrar en contacto con el sargazo, hicieron que este creciera de manera extraordinariamente rápida y de forma masiva” argumentaban.

Un reportaje mencionaba: “todo esto se hubiera mantenido en las Costas de Brasil, pero la ambición del ser humano volvió a tener consecuencias. El patrón e intensidad de las corrientes de la zona se modificó por el cambio climático, la consecuencia es toda esa masa enorme de sargazo que llegó hasta México, creando desastres ecológicos en todos los países caribeños por donde pasó”.

La noticia del primer reportero se complementaba con imágenes de las playas del municipio de Puerto Morelos, las cuales fueron declaradas como “desastre económico” debido al

arribo masivo del sargazo, situación externada por la Cámara de Hoteleros de Puerto Morelos, debido a la cancelación de reservaciones y el elevado número de quejas y amenazas de demanda por partes de huéspedes, que se mostraban inconformes por el mal aspecto y el hedor generado por los miles de toneladas de sargazo que se pudrían en las playas.

Esta situación llevó a plantearse a un grupo de investigadores si efectivamente existía un “desastre económico”, en el cual había pérdidas económicas ocasionadas por la falta de turistas. Los investigadores, al ser entrevistados mencionaron que, en 2011 y 2015 también hubo dos eventos fuertes de llegada de sargazo, que, sin embargo, pasaron desapercibidos en las noticias, a diferencia del evento del 2019, que fue ampliamente publicitado.

Desde este punto, los investigadores explicaban cómo había sido el arribo y la derrama de económica de los turistas desde 2011. Los resultados de dicha investigación arrojaron que desde 2011-2020 hubo récord tras récord de arribo de turistas, lo cual sembró la duda sobre qué estaba ocurriendo con los turistas, puesto que estos si llegaban a Puerto Morelos, pero se “desconocía” su paradero fuera de las playas de los hoteles en línea de costa. Entonces, explicaban los investigadores, hemos llegado a la conclusión que los turistas “emigraron tierra adentro” para seguir haciendo turismo.

** Se han cambiado los nombres de los protagonistas y de las empresas de la historia

Dr. Diego Armando Casas Beltrán dcasas@utcancun.edu.mx

Profesor de Tiempo Completo de la División de Turismo
Universidad Tecnológica de Cancún

Caso II. Cocinas de humo

El hermoso estado de Quintana Roo, lugar donde la brisa del mar acaricia las playas y la selva verde se adentra en la tierra. En este rincón mágico, las cocineras tradicionales mayas son guardianas de una riqueza única: la gastronomía ancestral. Estas mujeres, fuertes y resueltas, han heredado de sus madres y abuelas el arte de cocinar con amor y sabiduría. En sus manos, los ingredientes locales como el maíz, los frijoles y los chiles se convierten en manjares que cuentan historias de la vida cotidiana, las festividades y los rituales de un pueblo, mágico, místico e histórico. “Nos consideramos poseedoras de un tesoro culinario”, dice María, una cocinera tradicional.

En una de las visitas a una comunidad, el Chef Gio y la Dra. Yolanda, acompañados de estudiantes interesados en la investigación, se sentaron con las cocineras alrededor del fogón, escucharon grandes historias de la comida, sincretismos y tabúes con atención. Descubrieron que estas mujeres no solo son cocineras, sino también madres, esposas, agricultoras, tejedoras y pescadoras. Son consideradas el corazón de sus hogares y comunidades.

Es en el transcurso de las visitas a las comunidades del estado, entrevistando a las cocineras tradicionales, el grupo de investigación ha recopilado valiosa información sobre las mujeres mayas. “Son personas decididas que, en caso de infidelidad de sus esposos, optan por dejar la relación, confiando en su capacidad para cuidar y mantener a sus hijos. Esta fortaleza es una parte intrínseca de su identidad como mujeres resueltas. Las mujeres mayas no temen al trabajo duro y pueden desempeñarse en una variedad de roles, desde labores agrícolas hasta tejido, crianza de animales, pesca, recolección de frutas y comercio, entre otras actividades”, comenta la Dra. Yolanda.

Las cocineras tradicionales explican su profundo vínculo con la cocina maya, que han heredado de generación en generación a través de sus madres y abuelas. “Tenemos la responsabilidad por preservar nuestra identidad culinaria, es única” dice una abuela de la comunidad”.

“La pobreza aún se aferra en estas zonas mayas, ¿no te parece que estas cocineras tradicionales a menudo viven en la sombra de un turismo que anhela experiencias auténticas y sostenibilidad?”, le comentó en una ocasión la Dra. Yolanda al Chef Gio, a lo que él contestó: “el desafío es cómo unir estas dos realidades, la preservación de la cultura y la prosperidad económica”. “Es una realidad, a pesar de su valioso conocimiento culinario, las cocineras tradicionales mayas a menudo se encuentran en situaciones de pobreza, mientras el turismo en la región busca experiencias singulares y sostenibles”, terminó diciendo la Dra. Yolanda.

El grupo de investigación se pregunta: ¿cómo se puede conectar la preservación cultural con la prosperidad económica, ¿cómo empoderar a las cocineras tradicionales y revitalizar sus comunidades? ¿cómo preservar la cultura gastronómica y estas experiencias auténticas y sostenibles? "Lo que es un hecho", comentan los investigadores a sus estudiantes, "es que, es un crimen llevar a las cocineras lejos de sus familias y comunidades para trabajar en restaurantes turísticos". ¿Cómo traer el turismo hacia ellas?, se preguntaban.

"En las comunidades se encuentran recetas, técnicas de cocción, historias y tradiciones ancestrales de la comunidad. El conocimiento se transmite de generación en generación, así como el arte de cocinar con humo y utensilios autóctonos", comenta el Chef Gio. Una estudiante curiosa, le replicó a su profesor: "Chef, pero también se han visto consecuencias del impacto del humo en los pulmones de esas mujeres, que en ocasiones ha mermado su bienestar y salud a largo plazo."

Dra. Yolanda Daza Roldán ydaza@utcancun.edu.mx

Profesora de Tiempo Completo en la Licenciatura en Gastronomía
Universidad Tecnológica de Cancún

Caso 12. Un sueño gastronómico en el Caribe

En las cálidas y turísticas playas de Cancún, Quintana Roo, se encuentra un encantador restaurante llamado "Sabor L". Fundado hace tres años por Arturo, un apasionado chef latino, y su socio Daniel, un emprendedor con visión de futuro, el restaurante se había convertido en un oasis gastronómico en medio del Caribe, ofreciendo una explosión de sabores y tradiciones culinarias de América Latina.

Operando en un local mediano, con capacidad para 50 personas, cuenta con 12 empleados que tienen roles principales, incluyendo chef, cocineros, camareros y personal de limpieza. Se trabaja turnos de almuerzo y cena, de lunes a domingo.

La historia de "Sabor L" comenzó mucho antes, en los fogones de la infancia de Arturo, donde aprendió de su abuela las recetas y secretos de la cocina latinoamericana. Con el paso de los años, su pasión por la cocina se convirtió en una obsesión por compartir los auténticos sabores de su tierra natal con el mundo.

Después de años de experiencia en los mejores restaurantes de América Latina, Arturo decidió llevar su visión gastronómica a Cancún, una ciudad conocida por sus playas de ensueño y su ambiente festivo. Con la ayuda de Daniel, un amigo de toda la vida con un espíritu emprendedor, Arturo dio vida a su sueño de abrir "Sabor L".

Desde su apertura, "Sabor L" se destacó por su ambiente acogedor, su servicio excepcional y, por supuesto, sus deliciosos platos que hacían la alegría de los comensales. "La comida me transporta a los rincones más recónditos de América Latina", comentó un comensal a la mesera. El restaurante rápidamente se convirtió en un lugar de encuentro para turistas y locales que buscaban una experiencia gastronómica auténtica y memorable.

A medida que "Sabor L" ganaba popularidad, también enfrentaba una competencia cada vez más intensa en el próspero mercado gastronómico de Cancún. Daniel comentó una mañana a Arturo: "se acaba de instalar un nuevo restaurante de cocina latina en esta misma área". "No te preocupes, para todos hay clientes", contestó Arturo. "Lo que me preocupa es que no solo están ofreciendo precios más bajos, sino que también se han llevado a parte de nuestro personal con promesas de salarios más altos y mejores condiciones laborales", replicó Daniel.

Esta competencia agresiva amenazaba con erosionar la base de clientes y la reputación del restaurante, obligando a Arturo y Daniel a tomar medidas rápidas y efectivas para proteger el futuro de "Sabor L". Esta situación causó estragos detrás de las puertas de la cocina, pues para solventar este desafío, se comenzó a librarse una batalla que amenazaba con socavar la armonía del equipo.

Arturo, apasionado y tradicionalista, se enfrentaba constantemente a Daniel, pragmático y orientado a los resultados. Arturo abogaba por mantener la autenticidad de los platos tradicionales, mientras que Daniel insistía en la necesidad de innovar y adaptarse para atraer a una clientela más amplia y mantenerse competitivos en el mercado gastronómico de Cancún. Esta tensión entre la preservación de la tradición y la búsqueda de la innovación comenzó a crear un ambiente de conflicto en el equipo, afectando la colaboración y la eficiencia operativa.

En lo que sí coincidían, era en que ambos estaban seguros de que, con su pasión y dedicación, "Sabor L" seguirá siendo un destino gastronómico inigualable para muchos años más en las paradisíacas playas del Caribe mexicano. Había muchos retos que atender.

** Se han cambiado los nombres de la empresa y de los protagonistas de la historia

Dra. Yolanda Daza Roldán ydaza@utcancun.edu.mx

Profesora de Tiempo Completo en la Licenciatura en Gastronomía
Universidad Tecnológica de Cancún

Caso 13. Una empresa familiar en expansión

En Cancún, Quintana Roo, existe, desde 2019, un restaurante - cafetería que poco a poco ha ido ganado el reconocimiento de los clientes que lo frecuentan. Está ubicado en una de las avenidas principales justo frente a una plaza comercial.

El negocio cuenta con un menú a la carta que incluye desayunos y comidas, además de ofrecer roles glaseados, hamburguesas y cuernitos, los cuales se elaboran en un local distinto donde también se lleva a cabo la producción de panes y se almacena productos perecederos, fríos y congelados.

Los clientes que frecuentan el establecimiento son principalmente personas mayores de 30 años, con un cheque promedio por persona que oscila entre 170 y 300 pesos. Sin embargo, no han podido implementar con éxito el servicio de cenas. Según la dueña: “Hemos intentado abrir por las noches, pero la afluencia de personas que buscan cenas es baja; los clientes prefieren más bien centros nocturnos”.

La administración está constituida por sus propietarios, una pareja, donde el esposo es el soporte económico, la esposa es la encargada de la operación general del restaurante y el chef, que es amigo de la pareja, es el socio principal.

En el negocio labora el hijo de la pareja, que es estudiante en Gastronomía y se desempeña como colaborador del área de servicio. La prima de la esposa es la cocinera; la sobrina de la esposa los apoya con las redes sociales desde su casa; un amigo del esposo funge como cocinero y tiene una relación sentimental con la cocinera. El hermano de la esposa es el repartidor y diligenciero, no tiene horario, pero es responsable de las entregas de pedidos y hace las compras a proveedores.

Una mañana, platicaban los tres socios, “sobrevivimos a la pandemia”, mencionó el esposo, “nos ayudó mucho que desde que abrimos ya contábamos con servicio a domicilio”. “El negocio al parecer va viento en popa”, dijo el Chef. La esposa intervino, se mostraba un poco molesta, dijo que la sobrina había visto comentarios en redes sociales que mostraban quejas por tardanzas en el tiempo de entrega. “Deberías ponerle un horario fijo a tu hermano, pues creo que el que no tenga una responsabilidad de tiempo provoca que estén comenzando a quejarse los clientes por no entregarles los pedidos como debe ser”, le dijo a su marido.

Hicieron llamar al repartidor para hacerle saber de las quejas de los clientes, derivadas de la tardanza en las entregas de los pedidos a domicilio. “Cuñada, tu prima es la que está provocando esta tardanza, no saca los pedidos a tiempo en cocina y eso hace que yo no los entregue como se debe, es muy lenta”, contestó.

En ese momento, pidieron a la cocinera que se acerca y les explicara el motivo de las tardanzas en la cocina, a lo que esta respondió “mira prima, a mí no me culpen, siempre hay problemas de internet y los pedidos que hacen desde la Tablet se tardan en llegar, además, cuando a ustedes se les ocurre vender catering en eventos me saturan de trabajo, yo no puedo con todo”.

“Estoy preocupado”, dijo el esposo, “hemos iniciado el convenio para atender a empleados de una empresa de ingenieros, así no vamos a poder, además hemos perdido oportunidades de vender eventos porque no te organizas bien”, le dijo a la encargada.

Ella respondió: “yo, como encargada de operaciones, soy multifuncional, estoy a cargo de las finanzas, dirijo y controlo aspectos administrativos y operativos, no tengo un lugar fijo, aunque en ese cuarto que tenemos como oficina hay una persona que me apoya con labores administrativas, no puedo tampoco con todo”. El esposo intervino diciendo que los clientes habían estado pidiendo el horario de cenas, que estaría muy bien que abrieran el negocio dando el servicio, “con ese dinero que saquemos de la venta de cenas podríamos tener más recursos para contratar más personal”, dijo.

“Pues sí, estaría bien atender ese nicho de gente que quiere las cenas, aunque no se si eso solucione los problemas, yo creo que ustedes deberían de ser más responsables y atender sus funciones como se debe”, contestó el Chef, “¿para qué abrir en horario de cenas si no podemos atender bien los desayunos y comidas? Además, ya nos han comenzado a molestar grupos organizados pidiendo cuota por derecho de piso, si abrimos otro horario pensarán que nos está yendo mejor y querrán que les demos más dinero. Y acuérdense que con esta amenaza es difícil encontrar empleados que quieran laborar de noche”.

** En el presente caso se omiten los nombres de la empresa y los personajes por motivos de confidencialidad.

Dra. María del Socorro Castillo Castillo scastillo@utcancun.edu.mx
Docente de Tiempo Completo de la División de Gastronomía
Universidad Tecnológica de Cancún

Caso 14. Una familia tradicional Maya

Guzmán es cabeza de una familia Maya compuesta por hijos con pocos años de diferencia. Desde el 2005, Guzmán pensaba como podría aprovechar los grupos de turistas que acuden a la región para poder obtener un ingreso económico que ayudara en el sustento de su familia. Su oportunidad llegó cuando un organismo gubernamental lo incluyó en un proyecto de integración para operar una ruta turística.

Guzmán recibió capacitación que le permitió conocer la forma en cómo aprovechar los recursos naturales del lugar, pues en la comunidad hay una caverna, una laguna y un sendero hermoso. Además, aprendió acerca del rescate del patrimonio cultural, tal es el caso de la música tradicional maya y el bordado, le enseñaron también la elaboración de bisutería con materiales propios de la región. Guzmán tiene conocimientos de herbolaria y ahora incluye esto también en sus recorridos.

Guzmán ha tomado en cuenta a su familia y ahora todos son parte de los recorridos. Para ofrecer la experiencia de la música, conformó un grupo en donde están incluidos la mayoría de sus hijos, les enseñó a tocar la flauta y los tuncules, (instrumento musical de origen prehispánico, elaborado a partir de un tronco ahuecado). Para el bordado y bisutería incluyó a su esposa y su mamá en la elaboración de tortillas. Había conformado sin querer un negocio familiar asignando diferentes roles.

Con el paso del tiempo, varias empresas turísticas se interesaron en las actividades que ofrecía Guzmán junto con su familia y comenzaron a llevar grupos de turistas de diversas nacionalidades a la comunidad. También, llegaban de manera regular grupos de estudiantes a visitar el lugar, atraídos por su belleza y con la encomienda de conocer acerca de las tradiciones mayas.

En una visita de estudiantil, los chicos notaron que las condiciones de higiene y limpieza dejaban mucho que desear, encontraron polvo en la tienda de venta de artesanías, estas se veían sucias, además notaron que los precios de las artesanías eran muy elevados. Y qué decir de la elaboración de tortillas, el lugar donde las ofrecían estaba igualmente lleno de polvo, con telarañas por todos lados y bolsas de plástico intercaladas entre los palos de su palapa. “Es un escenario realmente deprimente y sucio”, comentó uno de los estudiantes.

Esto parecía pasar desapercibido para Guzmán y su familia, pero no para los visitantes, que en muchas ocasiones no aceptaban los alimentos que se les ofrecían. Una estudiante, en una de las visitas, notó la expresión de desagrado en el rostro de una turista cuando entró a la cocina. Guzmán se preguntaba por qué la tienda de artesanías no generaba las suficientes ventas.

El espectáculo de la música maya, al principio causaba mucha ternura, “que bonito es ver a un grupo de niños y niñas tocando su música tradicional”, dijo a Guzmán un visitante que venía de Alemania. Pero en ese momento, otra turista francesa le cuestionó si eso no era una forma de explotación infantil porque había niños de 4 años y que, si esa música realmente era auténtica maya, cuestión que el mismo Guzmán no supo que responder.

Guzmán se encuentra muy preocupado porque ha visto que ha disminuido la afluencia de turistas en los recorridos, no sabe la razón y quisiera hacer algo para rescatar su pequeño negocio familiar.

** Se han omitido los nombres de la empresa y de los protagonistas de la historia

Lic. María Teresa García Mora tgarcia@utcancun.edu.mx

Profesora de la División de Turismo
Universidad Tecnológica de Cancún

Caso 15. ¡Qué huésped tan impertinente!

Iniciaba el turno vespertino en el Hotel R, ubicado en la zona hotelera de la ciudad de Cancún, categorizado con cinco estrellas.

Daniela, quien es concierge, preparaba todo su material y se alistaba para recibir los pendientes del turno matutino, en conjunto con su compañera Julieta. Iniciaron verificando las entradas y salidas de los huéspedes, para dar prioridad de servicio según sea el caso.

En el hotel, la hora del check in es a las 3 p.m. y el check out a las 11 a.m., de acuerdo con esta información se notifica a todos los departamentos, para que cada uno verifique sus actividades y que la operación fluya sin ningún contratiempo.

Daniela, iniciando su turno se dirige al baño del lobby, que es el más cercano de la oficina de concierge, a fin de verificar su arreglo personal. A los pocos minutos regresa corriendo y con un gesto de susto en su cara, pidiendo a gritos que se presentara el personal de seguridad urgentemente, Julieta tratando de calmarla le pidió que le explicara que estaba sucediendo, Daniela le dijo que en el baño de mujeres había un hombre semi desnudo, en estado completamente inconveniente.

Ambas se dirigieron al baño, sin esperar al personal de seguridad y en efecto ahí estaba un hombre, tal como lo había mencionada Daniela, pero al mirarlo más detalladamente se percataron que estaba defecado sobre sí mismo, desprendiéndose un olor nauseabundo.

Esperaron al personal de seguridad para reportar lo sucedido, en cuanto arribaron al lugar de los hechos, se procedió a sacar del baño al sujeto, quien se encontraba en un estado reprobable, se le condujo a las oficinas de seguridad para interrogarlo y saber los motivos de su proceder. En su argumento el sujeto respondió: “me metí al baño de mujeres porque quería ver mujeres”, dentro de su embriaguez, no pensó que al ser un baño en un área pública había mucha posibilidad de que hubiera niñas, lo cual causaría una situación más complicada al hotel.

Inmediatamente se procedió a realizar una carta de advertencia para que cuidara su comportamiento, al mismo tiempo se decidió cortar su brazalete de adulto por uno de niño para evitar el consumo de alcohol durante el resto de su estancia y de esta forma tener un control más estricto. Al mismo tiempo, se realizó un reporte detallado a todos los departamentos involucrados, como gerencia general, gerente en turno, gerente división cuartos y seguridad.

Al día siguiente se detectó al mismo huésped rondando por el lobby, lo cual despertó la alarma de todo el personal en turno. Pidieron que se asignara un elemento de seguridad

para que siguiera al huésped y que éste no volviera a provocar una situación parecida como la del día anterior.

El huésped llevaba la misma ropa sucia y mal oliente, ocasionando que los demás huéspedes se sintieran incómodos al pasar junto a él.

** Se han cambiado los nombres de la empresa y de los protagonistas de la historia

Lic. María Teresa García Mora tgarcia@utcancun.edu.mx

Profesora de la División de Turismo
Universidad Tecnológica de Cancún

Caso 16. Las mujeres de Yaxunáh

Yaxunáh es una población que se encuentra ubicada en el centro sur del estado de Yucatán, justo a 20 kilómetros al sur de la zona arqueológica de Chichén Itzá. En este lugar se llevaron a cabo una serie de acciones para su incursión en el turismo, aprovechando el legado cultural, en especial, destacando la herencia artesanal.

Para comenzar, se realizaron reuniones entre la población local a fin de plantear un proyecto turístico y la conformación de un centro artesanal. Algunas organizaciones externas les ayudarían a gestionar el desarrollo del turismo en la localidad.

El ejido cuenta con múltiples recursos tanto naturales como culturales. Existe una zona arqueológica de mediana dimensión, un sak bej (camino blanco) de 100 kilómetros, que la conecta con la ciudad prehispánica de Cobá; dos cenotes, y dos haciendas coloniales, en donde se realizan ceremonias agrícolas (Cha'a chac, Janli kool), sociales (Jets mek) y culturales (gremios, Janal Pixan); entre otros.

Quizá por las características naturales, sociales, culturales y económicas de Yaxunáh, y a raíz de la interacción de la población con un grupo de arqueólogos extranjeros, en 1986 surgió la idea de emplear los vestigios prehispánicos como atractivos turísticos, lo cual a los pobladores les pareció atractivo, dado que se imaginaban que en el futuro podrían ser guías de turistas, como ya acontecía en otras zonas arqueológicas de Yucatán.

En tanto germinaba la idea del turismo, la asamblea ejidal continuó dirigiendo la vida social y económica de la población durante varios años, hasta que una ONG (Organismo No Gubernamental) yucateca promovió la actividad artesanal entre las mujeres adultas de la localidad, enunciando que ésta brindaría beneficios comunitarios para la población.

Con el tiempo, la ONG agrupó a las interesadas en un comité y fueron capacitadas en el trabajo artesanal del bordado y en la talla de madera, los productos podrían satisfacer el mercado turístico. La actividad artesanal fue aceptada por las mujeres, en gran parte por el ingreso extra que podrían recibir, viéndose beneficiadas sus familias.

Los comités organizados por la ONG, en un inicio se caracterizaron por estar conformados por personas de diferentes familias, “es para evitar el nepotismo”, dijo una trabajadora social. Con el tiempo, estos comités se fueron depurando y finalmente quedaron grupos más pequeños de entre 10 y 15 personas, en los que dominaron las familias extendidas, el parentesco político y las relaciones de amistad, recuperándose así la forma de agrupación que dominaba previamente en la localidad.

Las artesanas empezaron a incursionar en los espacios públicos y con ello a obtener un mayor estatus social local, comenzaron a visibilizarse en la vida pública y a salir de la

población, sin la compañía forzosa de algún hombre. Algunas mujeres artesanas, en especial aquellas que fueron capacitadas en el tallado de madera, comenzaron a enseñar el arte y la técnica a sus maridos, hijos y demás familiares para que ayudaran en la producción artesanal.

La ONG obtuvo un financiamiento de más de 230,000 dólares para desarrollar en tres años un proyecto de desarrollo basado en el turismo, que contenía también aspectos de apoyo a los grupos organizados de artesanas, la formación de promotores comunitarios, reforestación y programas de siembra de hortalizas y crianza de aves para mejorar la alimentación local. La capacitación otorgada al comité turístico, además de administración, incluyó el trato al turista, cocina, higiene y mantenimiento de las instalaciones.

Todo marchaba viento en popa, pero las mujeres artesanas comenzaron a tener desacuerdos con el comité que supervisaba el proyecto turístico. Ellas consideraban que la repartición de las ganancias no era equitativa, “el comité turístico no nos está dando las cuentas claras”, comentó una de las bordadoras. Las mujeres se quejaban porque creían que el comité no compartía los beneficios económicos con ellas.

Esta situación ocasionó disputas y malentendidos, hasta llegar al punto en que las artesanas ya no querían vender sus productos en el pueblo, prefiriendo desplazarse a otros pueblos para vender sus mercancías, lo cual afectó su economía.

La ONG trató de interceder para que ambos grupos obtuvieran beneficios económicos y que las mujeres reforzaran su permanencia en la toma de decisiones en la comunidad y no perder los espacios que con mucho esfuerzo habían ganado.

** Se han omitido los nombres de la empresa y de los protagonistas de la historia

Lic. María Teresa García Mora tgarcia@utcancun.edu.mx

Profesora de la División de Turismo
Universidad Tecnológica de Cancún

Caso 17. Antojitos “Rosita”

La familia Hernández creó un puesto de comida ambulante en el exterior de una escuela preparatoria. Comenzó vendiendo tacos de guisado, antojitos fritos y bebidas como té, café y jugo de naranja.

Después de ver el éxito del emprendimiento de la familia Hernández, fueron apareciendo nuevos vendedores. “Hemos notado que la gente de los nuevos puestos de comida ha mandado a estudiantes a comprar con nosotros para averiguar los guisados y copiarlos”, comentó una de las chicas que atendían el negocio.

Afortunadamente, el sabor no era el mismo y hubo cierta lealtad de sus clientes. No obstante, meses después las ventas del negocio bajaron considerablemente, “es que los otros han bajado sus precios y por eso muchos prefieren comprarles a ellos”, dijo uno de los preparatorianos a la familia Hernández.

La jefa del negocio, Rosita, pensó en cambiar de segmento de mercado y redirigir sus productos a la planta docente, quienes eran sus clientes más asiduos. Todo fue bien por unos meses, hasta que Rosita comenzó a fiar la comida y algunos de los clientes ya no regresaban a pagar.

Era una situación incómoda, ya que a veces debían pasar al interior del plantel a buscar a los deudores, y algunos de ellos hasta se escondían, llegando al punto en que el director del colegio optó por prohibirles la entrada.

La familia Hernández, para evitarse problemas prefirió condonar las deudas. Entonces, la hija mayor propuso que vendieran comida por encargo a esos clientes leales y cumplidores.

En un comienzo, para las entregas de comida, se prestaban envases de buena calidad, pero algunos de los clientes ya no los devolvían o, peor aún, los entregaban en mal estado. “Entreguemos los pedidos en botes de yogurt”, dijo Rosita, pero esta decisión molestó a algunos clientes que estaban acostumbrados a los otros recipientes.

La hija se desesperaba porque en ocasiones los clientes encargaban comida y luego ya no pasaban a recogerla, lo que obligaba a la familia a consumir esos guisos, el cliente evadía su responsabilidad excusándose, diciendo que había sido un olvido. Aunado a esto, los precios de la comida eran muy baratos, apenas si se recuperaba lo invertido y a veces, se terminaba poniendo del dinero propio.

Todos tenían que trabajar a marchas forzadas, y algunos de los integrantes del negocio comenzaron a quejarse, “nos sentimos explotados, ya estoy cansado y aburrido, no tenemos descanso”, comentó el chico que preparaba los pedidos.

Los integrantes del negocio decidieron darse una pausa para retomar el proyecto, ya que recibieron una propuesta de la dirección de la escuela para abrir una cafetería dentro de las instalaciones de la preparatoria en el semestre próximo.

Mamá Rosita está inquieta, tiene mucho interés en tomar el proyecto, pero tiene miedo de cometer los mismos errores y en esta ocasión, no desea fracasar.

** Se han cambiado los nombres de la empresa y de los protagonistas de la historia

M.C.E. Angela Cebollón Meza angela.meza@univalletlax.edu.mx

Profesora de las Divisiones de Turismo y Lenguas

Universidad del Valle de Tlaxcala

Caso 18. Una empresa de cabeza

La agencia de viajes “Herrera” era una empresa familiar que apenas se estaba consolidando en la Riviera Maya. Creada por Don José, quien contrató a personal de toda su confianza y logró posicionarse muy rápido en el mercado canadiense. Por desgracia Don José enfermó drásticamente, viéndose obligado a dejar todo el negocio a cargo de su hijo mayor.

La contadora, la Srita. Méndez, una persona metódica, era el brazo derecho de Don José, manejando la parte administrativa y operativa de toda la empresa. Al hijo no le parecía la manera de trabajar de la contadora, pensaba que era exagerada y muy estricta para organizar el trabajo. Éste se limitaba a solo recibir ganancias, sin poner el mínimo esfuerzo por resolver los problemas que surgían. La contadora tuvo que poner ciertos límites en el uso de los recursos, ya que al hijo no le gustaba facturar, comprobar gastos o dar seguimiento a la nómina y pólizas de seguros.

En la parte operativa, había un grupo de tres hombres, quienes trabajaban realizando los recorridos con los turistas y una mujer que recientemente se había sumado al equipo. Ella era poliglota, con carrera universitaria, habilidades administrativas y de liderazgo, pero no sabía manejar ni nadar, habilidades deseables para el puesto de guía de turistas, pero no imprescindibles.

Ello valió para que sus compañeros la hostigaran laboralmente, afirmando que era una incompetente, además de hacer comentarios rudos sobre su falta de habilidades para conducir, hasta llegar al punto de que ella ya no quiso salir a campo y decidió enclaustrarse en la oficina para solo responder llamadas.

Después de tres meses renunció, a pesar de que la contadora le externó su apoyo y castigó a sus compañeros descontándoles dos días de sueldo en una ocasión que los descubrió agrediendo a la muchacha de manera verbal.

El mes pasado, derivado de la falta de personal, a uno de los guías se le asignó la responsabilidad de conducir el vehículo en el tour. Aprovechando el tiempo en que sus compañeros realizaban el recorrido, consumió las bebidas alcohólicas que eran de los clientes. Envalentonado por los efectos del alcohol, manejó a exceso de velocidad, ocasionando que se reventara un neumático al pasar sobre un hueco en la carretera.

Los turistas se molestaron y escribieron un reporte en la encuesta de satisfacción. “Puso en riesgo nuestras vidas, además, tomó nuestras pertenencias sin preguntarnos”, pusieron en el reporte.

Sin embargo, cuando el conductor fue a entregar la unidad al encierro, el personal de limpieza halló los papeles hechos bola y escondidos en la guantera. Los entregaron a la contadora y ella se lo comentó al hijo del dueño, quien lo pasó por alto.

Ahora, la compañía enfrenta una demanda por estos hechos. La contadora renunció ante el poco apoyo recibido y ahora el hijo no sabe qué hacer para resolver la situación.

** Se han cambiado los nombres de la empresa y de los protagonistas de la historia

M.C.E. Angela Cebollón Meza angela.meza@univalletlax.edu.mx

Profesora de las Divisiones de Turismo y Lenguas

Universidad del Valle de Tlaxcala

Caso 19. Cuando la excelencia tropieza: el caso de la Habitación 3106

Trabajar en una empresa hotelera de prestigio mundial es un orgullo para Martín González, quien, como Gerente de Calidad durante los últimos 8 años, ha contribuido al éxito de un hotel certificado con los más altos estándares de excelencia, como los 4 Diamantes de la AAA y el reconocimiento CRISTAL de Intertek Group.

Ubicado estratégicamente en Cancún, este hotel no solo brilla por su ubicación paradisíaca, sino también por su compromiso con la sostenibilidad, al formar parte de la Alianza Peninsular y alinear sus operaciones con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030.

Desde sus colaboradores hasta el nivel corporativo, el hotel encarna una filosofía de buenas prácticas que trasciende la operación diaria, reflejando una impecable armonía entre excelencia, sostenibilidad y cuidado por el entorno.

Para Martín, liderar este esfuerzo no solo fortalece su sentido de pertenencia y orgullo por la marca, sino que también alimenta su pasión por elevar los estándares de excelencia, inspirando a huéspedes y colaboradores a ser parte de una experiencia inolvidable.

Cada lunes, Martín recorre sonriente las diversas áreas del hotel, saludando a los colaboradores que esperan con entusiasmo la publicación de los indicadores obtenidos a través de Qualtrics. Este momento genera emoción, ya que refleja si el esfuerzo colectivo ha alcanzado los objetivos propuestos, reforzando en el equipo la certeza de que cada aportación, desde cualquier puesto, contribuye directamente a garantizar la satisfacción del cliente.

Martín continúa su recorrido por las áreas del hotel, saludando cálidamente a los huéspedes con el distintivo gesto de la marca: la mano derecha sobre el corazón, un detalle que refuerza el compromiso de brindar una experiencia personalizada y memorable.

Al llegar a su oficina, cada primer lunes del mes, Martín revisa el informe generado por Qualtrics, y lo complementa con los comentarios de TripAdvisor. Lee, suma, crea tablas y diseña un concentrado para su difusión. Analiza cuidadosamente los datos que reflejan el desempeño general, destacando a la vez a los colaboradores merecedores de premios y reconocimientos, celebrando su compromiso y contribución al éxito del hotel.

Una mañana de lunes, como tantas otras, Martín comenzó su día revisando los reportes y consolidando indicadores, pero esa vez, algo llamó su atención. La habitación 3106, ocupada por Matthew Landry, un distinguido cliente habitual conocido por recomendar el hotel y

compartir en sus redes sociales las experiencias de sus estancias, no tenía el habitual registro de elogios. En su lugar, esta vez, había una queja larga y detallada que rompía con la rutina, exigiendo atención inmediata.

“No puede ser, es un mal presagio”, pensó Martín, mientras la frase invadía su mente. Revisó una y otra vez los detalles, sin encontrar nada que pareciera afectar significativamente al resto de los huéspedes. Septiembre había sido, hasta ese momento, un mes tranquilo, pero durante la estancia de Mr. Landry, los incidentes no fueron aislados. Con determinación, tomó la decisión de incluir la información en su reporte, en donde Mr. Landry decía:

“Una vez que llegué al hotel, me informaron que no podía usar la habitación 3110, la cual solicité cada vez que me hospedé aquí, pero en esta ocasión me la cambiaron por la 3106 sin previo aviso. Pedí apoyo en Concierge, pero no fue de ayuda; solo mencionaron algo sobre la sobreventa del resort y no ofrecieron ninguna solución. Intenté utilizar la aplicación del hotel para realizar reservas y consultar horarios de los restaurantes, pero tardó horas en descargarse. Al final, tuve que usar WhatsApp para gestionar nuestras reservas semanales, pero tampoco obtuve respuesta, lo que me obligó a acudir personalmente a cada restaurante para reservar. A pesar de lo sucedido, traté de disfrutar las vacaciones con mi familia.

Cuando pregunté sobre el servicio de niñera, muy amablemente me aseguraron que llamarían a mi habitación para proporcionarme la información de horarios y costos, pero la realidad fue que realicé el check-out sin haber recibido ninguna respuesta

Tres días antes de nuestra salida del hotel, decidimos reservar el transporte para el traslado hotel-aeropuerto. La recepcionista Mary nos indicó que fuéramos al guest service desk, pero nunca había nadie allí. Finalmente encontramos a un gerente en turno que se presentó como Arturo y nos aseguró que él mismo registraría el transporte, siempre que lo confirmáramos con 24 horas de antelación. Aunque lo solicitamos con tiempo, el día del check-out nos informaron que la programación de traslados solo se realiza en la recepción y, para colmo, nos dijeron que no existía ningún gerente llamado Arturo. Para evitar más inconvenientes y no afectar a mi familia, terminé llamando a un servicio de taxi por mi cuenta.

Es una verdadera pena haber planificado estas vacaciones con tanto esmero y encontrar que los servicios solicitados y previamente garantizados no se cumplieron. Me siento muy insatisfecho y frustrado por esta experiencia”.

Martín no perdió tiempo en compartir los resultados con cada jefe departamental, asegurándose de imprimir las evidencias necesarias para dar seguimiento a la queja de Mr. Landry. Consciente de la importancia del cliente y del impacto potencial en la reputación del hotel, decidió incluir la situación como un punto clave en la próxima reunión del comité

ejecutivo. Mr. Landry no solo merece una respuesta, sino una solución que reafirme el compromiso del hotel con la excelencia en el servicio.

** Se han cambiado los nombres de la empresa y de los protagonistas de la historia

Mtra. Verónica Méndez Ramírez vmendez@utcancun.edu.mx

Profesora de tiempo completo en la División de Turismo

Universidad Tecnológica de Cancún

LOS AUTORES

Ángela Cebollón Meza

Ángela Cebollón Meza es Licenciada en Lingüística Aplicada, Maestra en Ciencias de la Educación y Doctoranda en esta última área. Cuenta con una amplia trayectoria en docencia referente a la Lingüística y Turismo. Ha sido tallerista en ámbitos literarios, lingüísticos y pedagógicos. Cuenta con obras publicadas en poesía, cuento y novela; Vivencias, Pecados y Confesiones, Carpe Diem y Adoración Clandestina. Ha colaborado en coautoría de los libros; Libélulas y Luciérnagas, Entre tus manos, Clemencia Otoñal, Lunas de octubre, Existente Exprés, Poetas de la Nostalgia. Ha sido correctora y revisora de estilo en los libros de inventario gastronómico: "La cocina cotidiana de Quintana Roo" y "Frutas y Verduras de Q. Roo". Además, ha sido coordinadora y revisora de estilo de las obras "Crónicas desde la Tutoría", en sus volúmenes del I al IV y "Turismo Comunitario". De igual manera, algunas de sus obras han sido seleccionadas para ser publicadas en las revistas "Apolo Magazine", en Cancún y "Perro negro de la calle", en Colombia. En el área de investigación ha contribuido en la Comisión Estatal para la Planeación de la Educación Superior del Estado de Quintana Roo impartiendo talleres de Redacción y Estilo en la investigación aplicada. En cuanto a docencia, ha impartido Metodología de la Investigación en la Universidad del Valle de Tlaxcala, donde actualmente se desempeña como Profesora de Asignatura. Ha colaborado como coordinadora de obras en Gastronomía y Pedagogía. Cuenta con artículos publicados en diferentes revistas. Colabora como árbitro en el Comité Científico de las Revistas de Investigación en Tecnologías de la Información de España (RITI) y en Universidad de la Tecnológica de Nayarit. Además, pertenece a la Red Latinoamericana de Centros y Programas de Escritura y la Red de Docentes de América Latina y el Caribe. De igual manera, colabora en la Asociación Filosófica de Puebla "Ecos del espejo" y en la Red de Investigadores Educativos y Sociales del Sur, Acapulco. Recientemente fue aceptada como miembro del Observatorio Nacional de Patrimonio Material, Inmaterial y Biológico. Actualmente, realiza acciones como promotora cultural y es parte de los Comités Organizadores de la Feria Internacional del Libro en Cancún, Festival Internacional de Música en Lenguas Originarias y Feria del Libro Latinoamérica. Recientemente fue nombrada miembro activo del Consejo Estatal de Cronistas del Estado de Tlaxcala.

Diego Armando Casas Beltrán

Es Profesionista del Área de Ciencias Básicas (Química-Biología), con experiencia impartiendo clases a nivel Licenciatura y Maestría. Doctor en Uso, Manejo y Preservación de Recursos Naturales especializado en Desarrollo Sustentable y Gestión Integral del Agua. Cuenta con más de 23 años de experiencia en trabajo e investigación transdisciplinarios en el área de impacto turístico y gestión integral del agua, desarrollo sustentable, contaminación, así como con 6 años de experiencia en consultoría ambiental y trabajo con ONG'S. Ha publicado artículos científicos en revistas indexadas de carácter internacional acerca de la calidad y gestión integral del agua en cenotes turísticos en la Riviera Maya. Responsable técnico de dos proyectos de investigación multidisciplinarios. Sus líneas de investigación actuales son: Gestión Integral del Agua, Valoración de Impacto Turístico, Regulación y Normatividad de Actividades Turísticas en Cuerpos de Agua y Resiliencia ante cambio climático. Es miembro del Sistema Nacional de Investigadores Nivel I (SNI I) con vigencia hasta 2026. Experiencia laboral y docente en: Valoración de Impacto Turístico, Contaminación y Calidad de Agua, Desarrollo Sustentable y Planeación Estratégica.

María Teresa García Mora

Es licenciada en Turismo con especialidad en planeación y desarrollo turístico por la Escuela Superior de Turismo, del I.P.N: maestrante de la maestría en docencia para la educación media superior y superior por la Universidad La Salle, con 3 diplomados I. Tutoría para la educación superior por la ANUIES. II. Herramientas metodológicas para la formación basada en competencias profesionales, Tecnológico de Monterrey III. Bases metodológicas y conceptuales del aprendizaje experiencial, de Escuela de aprendizaje experiencial y Outdoor Training. Catedrática de la división de turismo en la Universidad Tecnológica de Cancún desde el 2001, a partir del 2018, es parte del consejo técnico de la Red de Estudios Multidisciplinarios de Turismo (REMTUR). Así mismo, pertenece al grupo de investigación “Planeación, investigación e innovación turística” con las líneas de investigación: I. Turismo y cultura para el desarrollo regional, II. Profesionalización y competitividad de capital humano.

María del Socorro Castillo Castillo

María del Socorro Castillo Castillo nació en la ciudad de Xalapa, Veracruz. Es Doctora en Estudios organizacionales por la UAM Iztapalapa, Maestra en Psicoterapia Humanista por el Instituto Carl Rogers y Licenciada en Ciencias y Técnicas de la Comunicación por la Universidad Veracruzana, actualmente es Profesora de Tiempo Completo en el División Económico-Administrativo de la Universidad Tecnológica de Cancún y profesora de asignatura en la Universidad del Caribe. Colaboró en la elaboración del diseño curricular del Programa Educativo de Maestría en Dirección de Organizaciones, es autora de 22 artículos arbitrados y tres capítulos de Libros sobre temas de certificaciones de calidad, y estudio de caso en empresa familiar y empresas en Quintana Roo, es miembro del Cuerpo Académico de Tendencias Gastronómicas y dirige el proyecto de “Diseño de innovación estratégica para mejorar la competitividad en empresas locales”. Cuenta con estudios de certificación como facilitadora experta en la Metodología de aprendizaje experiencial y entrenada en out-door training-AIEA Patagonia Argentina. Ha participado como Coordinadora del IV Congreso Internacional de Gastronomía Investigación, patrimonio y sustentabilidad y miembro del Centro Interinstitucional de Investigación Aplicada CIIA.

Angelica Selene Sterling Zozoaga

Es Maestra en Administración de negocios con especialidad en Mercadotecnia y Doctora en Dirección y Mercadotecnia. Cuenta con experiencia de más de diez años en cadenas hoteleras nacionales e internacionales. Está certificada como Meetings Specialist por la CMS Conventions Association, Hospitality Educator por el American Hotel & Lodging Educational Institute y como Business and Marketing Management in International Environments por el International Business School en París, Francia. Es autora de libros y artículos que han sido publicados en revistas científicas arbitradas e indexadas y de divulgación; asimismo ha participado como conferencista en diferentes coloquios, seminarios y congresos nacionales e internacionales de negocios, turismo, gastronomía y educación.

María del Carmen Rojas Nagano

María del Carmen Rojas Nagano nació en la ciudad de México. Es maestra en Turismo y Dirección Hotelera por la Universidad La Salle Cancún, es Licenciada en Ciencias Administrativas por la escuela Bancaria y Comercial de la Ciudad de México. Actualmente, es Profesora de tiempo completo de la Universidad Tecnológica de Cancún. En su trayectoria académica ha participado en el diseño de programas educativos para la Licenciatura en Gestión y Desarrollo Turístico de la Universidad Tecnológica de Cancún, así como para el diseño de asignaturas de Maestría en Gestión de Destinos Turísticos Sustentables. Ha participado en intercambio como docente en la maestría en Turismo de la universidad Tecnológica de Guayaquil en Ecuador impartiendo la asignatura de Gestión de empresas turísticas, así como en el Programa de movilidad de profesores a Francia, auspiciado por Amestur-VTF-UNAT en los poblados de Barcelonette, los Alpes, Bandol, Cassis, Avignon. En dicho lugar, trabajó sobre la percepción del turismo social desde el enfoque francés. Cuenta con publicaciones y participación como ponente en congresos y foros tanto a nivel nacional como internacional. Es líder del cuerpo académico multidisciplinario en Turismo en donde realiza investigación enfocada a la planeación y desarrollo de destinos turísticos, turismo comunitario, así como al turismo de salud y bienestar.

Yolanda Daza Roldán

Posee destacada trayectoria académica y profesional, con logros significativos en diversas disciplinas. Es Doctora en Ciencias Económicas-Administrativas por la Universidad para la Cooperación Internacional Cancún, UCI México. Maestra en Psicología y Consejería por el Instituto de Estudios Superiores de Posgrado de Tamaulipas. Licenciada en Contaduría Pública por el Instituto Politécnico Nacional, ESCA Tepepan de CDMX Licenciada en Administración de Empresas con especialidad en Finanzas por la Universidad Veracruzana, Facultad de Contaduría y Administración, Xalapa Ver. Actualmente es investigadora Representante del cuerpo académico UTC-CAN CA-12: Cultura Regional y Patrimonio; profesora de tiempo completo Titular “C” de la Universidad Tecnológica de Cancún, Profesora de Posgrado Maestría en Gestión de Destinos Turísticos Sustentables en la División de Turismo y Profesora de asignatura en la Universidad del Caribe, con reconocimiento de perfil PRODEP (Programa de Desarrollo del Profesorado), Socia activa del Centro de Evaluación de Capacidades Turísticas de Mercado para el Desarrollo, CECTURM-D., autora y coautora de ponencias resultado del trabajo de investigación en Coloquios y Congresos Nacionales, artículos en revistas arbitradas y capítulos de libro con ISBN. Tiene reconocimientos por el Diseño curricular en la Materia de Finanzas, Por la UTC BIS por impulsar la investigación en los Jóvenes, Así como nombramientos como Asesora Investigadora del Programa Delfín en Verano de la Investigación Científica y Tecnológica del Pacífico 2021 y 2022 y Reconocimiento por impartir el Taller de NODESs de aspectos Jurídicos y Contables, en Kantunilkin en el Municipio de Lázaro Cárdenas 2023.

Verónica Méndez Ramírez

Verónica Méndez Ramírez nació en la ciudad de Guadalajara, Jalisco. Es Maestra en Docencia para la Educación Media Superior y Superior de la Universidad La Salle Pachuca. Cuenta con Licenciatura en Turismo por la Universidad de Guadalajara. Actualmente es Profesora de Tiempo Completo en el División de Turismo de la Universidad Tecnológica de Cancún y profesora de asignatura en la Universidad Aztlán Cancún. Colaboró en la elaboración del diseño curricular del Programa Educativo de Maestría en Gestión de Destinos Turísticos Sustentables. Es consultor Punto Limpio y MODERNIZA Ecoturístico por parte de SECTUR. Es miembro del Cuerpo de Investigación Planeación, Desarrollo e Innovación Turística y tiene la línea de investigación Profesionalización y competitividad del capital humano. Es miembro activo de Asociación Mexicana de Centros de Enseñanza Superior en Turismo y Gastronomía AMESTUR, donde ha participado como panelista y tallerista en diversos Congresos Nacionales e Internacionales. Es Miembro de Red de Estudios Multidisciplinarios de Turismo.

Este libro nace como un recurso para el aula, pero aspira a trascender como un impulso para la reflexión y la acción





AMESTUR
Asociación Mexicana de Centros de Enseñanza
Superior en Turismo y Gastronomía



ISBN: 978-956-9037-13-9



9 789569 037139

© 2024