



UNIVERSIDAD DE GUANAJUATO

División de Ciencias Económico Administrativas

“Análisis del impacto del Programa Moderniza en la calidad de servicio de hoteles en la ciudad de Guanajuato.”

Tesis que para obtener el grado de:
Maestra en Administración.

Presenta:

Ania Sofía Clercin Quintero

Asesor:

Dr. José Eduardo Vidaurri Aréchiga

Guanajuato, Guanajuato

Febrero 2017.

Análisis del impacto del Programa Moderniza en la calidad de servicio
de hoteles en la ciudad de Guanajuato.

Asesor y miembros del jurado:
Dr. José Eduardo Vidaurri Aréchiga
Dr. Rafael Guerrero Rodríguez
Mtro. Walter Daniel Cisneros Mújica.

Agradecimientos

“We must find time to stop and thank the people who make a difference in our lives”

John F. Kennedy.

Primeramente a Dios por permitirme la vida y darme tanto los medios como los dones necesarios para llegar a culminar este logro en mi desarrollo personal.

A la Universidad de Guanajuato por darme la oportunidad de cursar mis estudios, aprendiendo de excelentes profesores expertos que al impartir y compartir sus experiencias y conocimientos, convirtieron este proceso de aprendizaje en algo integral; especialmente a mi Tutor y Director de Tesis por su tiempo y guía.

A las empresas participantes y al personal que en ellas labora por compartir sus experiencias y perspectivas sobre el caso.

Así como al Consejo de Ciencia y Tecnología (CONACYT) por el apoyo económico brindado para llevar a cabo estos estudios.

Un especial agradecimiento a mis padres quienes además de brindarme todo el amor del mundo, han sido mi principal apoyo y motivación para alcanzar todo lo que me he propuesto hasta el momento, por dejarme soñar sustentado en las herramientas y enseñanzas necesarias para luchar por ello; por ser el mejor modelo a seguir de trabajo, dedicación y esfuerzo.

A mi familia por el apoyo siempre presente, por los aprendizajes de vida, porque todos a su modo, son ejemplos de perseverancia y tenacidad.

A mi novio y mis amigos por ser esa válvula de escape para el estrés y el cansancio, por su cariño y paciencia, incluso en los momentos más complicados.

Tabla de Contenido

Agradecimientos.....	2
Resumen	5
Abstract.....	5
Introducción.....	6
Capítulo 1	7
1.1 Planteamiento del problema.....	7
1.2 Supuesto.....	7
1.3 Objetivo General:.....	8
1.4 Objetivos Específicos:	8
1.5 Justificación	9
Capítulo 2	10
2.1 Marco Teórico Conceptual	10
2.1.1 <i>Hotelería y Servicios de Alojamiento</i>	10
2.1.2 <i>Calidad y su evolución en empresas de servicio</i>	11
2.1.3 <i>Calidad en el Turismo</i>	12
2.1.4 <i>Evolución de la Calidad Hotelera en México</i>	13
2.1.5 <i>Programas de Calidad de Turismo en México</i>	14
2.1.6 <i>Programa Moderniza</i>	15
2.1.7 <i>Mejora Continua</i>	17
2.2 Marco Contextual	18
2.2.1 <i>Turismo y Hotelería Mundial</i>	18
2.2.2 <i>Turismo y Hotelería en México</i>	19
2.2.3 <i>Turismo y Hotelería en Guanajuato</i>	19
Capítulo 3	21

3.1 Metodología	21
3.2 Población y Tamaño de la Muestra.....	22
3.3 Recolección de Datos.....	23
Capítulo 4	26
4.1 Resultados.....	26
4.2 Análisis FODA Programa Moderniza.....	43
Capítulo 5	45
5.1 Discusión de Resultados	45
Conclusiones y Recomendaciones	48
Referencias Bibliográficas.....	51
Libros y Publicaciones Impresas	51
Publicaciones electrónicas	53
ANEXOS.....	56
Cuestionario Empresas Que Cuentan Con “Distintivo M”.....	56
Cuestionario Para Empresas Que No Cuentan Con “Distintivo M”.....	58
Guía De Entrevista: Hoteles Con Distintivo M	59
Guía De Entrevista: Hoteles Sin Distintivo M.....	60

Resumen

En la prestación de un servicio intangible tan complejo como lo es el alojamiento turístico, es necesario tener presente que la calidad del mismo es una cuestión que cada vez impera más en función de lo que demanda el turista al prestador de servicios; como herramienta para lograr una mejora continua en estas cuestiones de calidad en el servicio nace en el año 2002 el Programa Moderniza y la promoción e implementación del mismo por parte de la Secretaría de Turismo, teniendo como finalidad el logro del “Distintivo M” por parte de las empresas turísticas interesadas. La idea de este trabajo surge de observaciones de la falta de continuidad y seguimiento a éste programa por parte de los hoteles participantes en la ciudad de Guanajuato y pretende convertirse en una referencia para que tanto los que ya participan como quienes están interesados en ser parte de dicho programa puedan maximizar sus resultados.

Abstract

In the provision of an intangible and complex service as the touristic lodgement is, it is necessary to keep in mind that the quality of the service is an issue that is becoming more and more prevalent depending on the requirements of the client; Creating by the Federal Ministry of Tourism as a tool to achieve a continuous improvement in the quality in service the Moderniza Program has the purpose to obtain the M Certificate for all the participants companies. This research arises from the observations of the lack of continuity and follow up to this program by the hotels participants located in Guanajuato city, and it pretends to become itself in a reference for participating hotels as well as for those that are not yet part of it, so they could see their benefits maximized.

Introducción

El mundo contemporáneo es un ente en constante cambio y evolución, cada vez más global y competitivo, en el que las empresas deben de concentrarse y enfocarse en aspectos precisos de calidad para conseguir posicionarse en este mercado internacional.

El turismo, como sector de servicios, se basa en la atención al cliente y tiene como una de sus principales finalidades el hecho de brindar experiencias únicas e impactantes para los turistas, partiendo de la realidad de que estos mismos cada vez son más demandantes y específicos en sus necesidades y expectativas al viajar.

Para mejorar los estándares de calidad de las empresas turísticas la Secretaría de Turismo (SECTUR) presentó en el año 2002 un Sistema de Gestión para el Mejoramiento de la Calidad llamado Programa Moderniza, a través del cual las empresas turísticas buscan estimular a sus colaboradores e incrementar sus índices de rentabilidad y competitividad.

Este programa está basado en una forma moderna de dirigir y administrar una empresa turística, condiciones que le permitirán satisfacer las expectativas de sus clientes y se conforma por 4 principios básicos: *Sencillez* (entendido y comprendido por cualquier persona parte de un negocio turístico); *Integración como Sistema* (el negocio como un todo); *Impacto en los Resultados* (mejora de los aspectos más relevantes del negocio); y, *Respeto del Ser Humano* (valora la aportación individual e involucra a todo el personal en el esfuerzo).

En este trabajo se investigará dentro de la administración de las organizaciones turísticas que tienen este “Distintivo M”: la efectividad del programa, si han servido para optimizar sus procesos y el beneficio real que se ha tenido en resultados después de ser parte del Programa Moderniza.

Capítulo 1

1.1 Planteamiento del problema

Partiendo de la observación de que a 14 años del surgimiento del programa Moderniza la mayoría de las empresas que han logrado el distintivo trabajaron e implementaron el programa sólo mientras duró el proceso de obtención y certificación del Distintivo, por lo que al día de hoy el programa no se ha interiorizado como herramienta para capacitación ni ha tenido una continuidad adecuada dentro de los hoteles de la ciudad de Guanajuato.

1.2 Supuesto

La implementación de los procesos del programa Moderniza implicó un mejoramiento en la calidad de procesos en los servicios prestados en los hoteles de la ciudad de Guanajuato.

1.3 Objetivo General:

Analizar los resultados obtenidos por los hoteles de la ciudad de Guanajuato al ser parte del programa Moderniza y obtener la certificación en el Distintivo M realizando una comparación con hoteles no participantes, que permita generar una serie de recomendaciones de mejores prácticas que funcionen como referencia tanto para las empresas que ya participan como a los interesados en dicho programa buscando que puedan implementar de manera eficiente los procesos que en él se establecen.

1.4 Objetivos Específicos:

- Conocer de primera mano las experiencias de los prestadores de servicios que han participado en el programa.
- Comparar las variables principales de calidad en los procesos con hoteles similares que no cuenten con el Distintivo.
- Analizar los beneficios reales en cuanto a los indicadores de los 4 principios básicos del programa: Sencillez, Integración como sistema, Impacto en los resultados y Respeto del ser humano.
- Identificar las áreas de oportunidad de desarrollo del programa, para que las empresas puedan complementar su capacitación.

1.5 Justificación

La Secretaría de Turismo Federal mediante la implementación del Programa Moderniza, desde su creación en el año 2012 y a lo largo de sus años de existencia, pretende que todas las empresas que lo realizan se certifiquen con el “Distintivo M”, el cual se otorga a los participantes que implementen de una manera exitosa el programa dentro de sus organizaciones, avalando que la empresa ha adoptado mejores prácticas en sus procesos.

Al obtener el “Distintivo M” las empresas, deben obtener beneficios cuantificables como: elevar la calidad de los servicios y la atención; aumentar las ventas y reducir los costos y humanizar el trabajo, incrementando la participación de los colaboradores.

En estos años, desde la creación del programa, cada vez son más las empresas que se han sumado al “Distintivo M”, invitadas tanto por las instancias de gobierno en cuestión turística Federal y Estatal así como por las cámaras y asociaciones, federales y locales, relacionadas con el sector de servicios, hasta convertirlo en casi un requisito.

Pero es necesario saber si está dando los frutos que promete al iniciar la capacitación, ya que al ser una inversión importante por parte de la empresa, en cuanto a tiempo, capital humano e incluso en cuestión de dinero, aun cuando es apoyada económicamente por autoridades, se espera que reditúe en beneficios para los participantes.

La información acerca de los resultados del programa es escasa, solamente se habla de los procesos y de los beneficios que se suponen se obtendrán al concluir el programa y conseguir el “Distintivo M”, así que como referencia a las empresas que están pensando en participar en Moderniza no se encuentra algo que hable sobre lo que pasa después de que se obtiene el Distintivo.

Capítulo 2

2.1 Marco Teórico Conceptual

El turismo se ha posicionado a lo largo del tiempo como una de las principales fuerzas económicas y laborales en el mundo, convirtiéndose en origen y destino de cuantiosas operaciones económicas, innumerables empleos y desarrollo integral de ciudades, regiones y países.

Dada su importancia a nivel global, es necesario que a la par de su crecimiento como actividad económica exista también una evolución en cuanto a su estudio, mismo que mediante el desarrollo de investigaciones diversas auxilia a la comprensión y prospección en los cambios constantes y nuevos retos a los que el turismo se enfrenta cada día (Sáncho., 2001).

Esta cuestión del desarrollo de estudios y de temas relacionados con el turismo implica asumir la integralidad de los servicios turísticos desde diferentes perspectivas y puntos de análisis (Falero & Campodónico, 2014), incluyendo aquellos que resultan menos visibles y los que se convierten en problemáticas dentro de la prestación de estos servicios en cualquiera de sus formas.

2.1.1 Hotelería y Servicios de Alojamiento

La Hotelería es un producto turístico que se encuentra en una evolución y un desarrollo constantes, siendo en gran medida dependiente de cuestiones temporales tales como las tendencias y las modas, aunque a pesar de esto sigue conservando algunas características propias e inherentes a su naturaleza desde los inicios del alojamiento como prestación de servicio a los viajeros.

El alojamiento se ha constituido como uno de los principales requerimientos básicos para concretar la realización de un viaje sin importar el destino y depende en una parte considerable del condicionamiento que el propio turista le otorgue al mismo, integrando a

este condicionamiento la conceptualización de valores tales como comodidad, estructura, habilidad, dirección, organización y satisfacción principalmente (Ramírez, 2002).

El definir el servicio de alojamiento turístico, y a la hotelería específicamente, es sumamente complicado y en por lo general se suele entender a este como cualquier instalación física que regularmente dispone de plazas para que un viajero, turista según su caso, pueda pasar la noche (OMT, 2008).

El concepto de hotelería puede ser concebido de muy diversas maneras desde la corriente teórica en particular que se le observe y analice, aunque de una forma genérica éste ha sido considerado como una institución pública que ofrece servicios tales como alojamiento, alimentos y bebidas, además de entretenimiento, y que tiene como finalidad primaria el obtener utilidades retribuidas por el servicio prestado (De la Torre, 2002).

El servicio que se presta en un hotel, al igual que casi todos los ofrecidos en la industria turística, es en su mayor parte intangible y subjetivo, dependiente en su totalidad de lo que el cliente perciba del mismo, que de lo que trata es de ofrecer experiencias, más allá de un producto o bien material, las cuales podrán ser buenas o malas dependiendo de la calidad de las instalaciones y del trato que se le brinde al huésped.

En la hotelería, el servicio que se ofrece al cliente, más allá de la prestación del alojamiento en sí mismo, es la hospitalidad esto es el servir a los huéspedes con cortesía y calidez (Foster, 1994); de parte la importancia y valor de los estándares calidad en el servicio prestado a los huéspedes.

2.1.2 Calidad y su evolución en empresas de servicio

La calidad puede ser referida como el hecho de que el personal en las empresas haga de una mejor manera aquellas cosas que de igual forma tiene que realizar dentro de sus funciones (Crosby, 1987), fomentando una constancia en la buena ejecución de estas actividades y procesos desde la primera vez.

En décadas anteriores la concepción de la calidad en el servicio ha ido evolucionando, partiendo de la idea tradicional de que la filosofía y preceptos principales de la calidad en las organizaciones surgieron en la industria de factorías con parámetros de control en la

elaboración en serie de productos; introduciéndose en las empresas de servicios como un factor de diferenciación producto de estrategias formuladas como parte de la competitividad estratégica de las empresas (Fernández, 2000).

Es en esta evolución de la conceptualización de la calidad en el servicio en dónde surgen ideas trascendentales, tal es el caso de la llamada trilogía de Juran, en la que el enfoque a la gestión de la calidad se deconstruye en tres procesos inseparables: la Planificación, el Control, y la Mejora de la calidad; convirtiéndose esta trilogía en la base para el aseguramiento progresivo de la calidad en las empresas (Juran & Godfrey, 2001).

2.1.3 Calidad en el Turismo

La calidad en los servicios turísticos depende casi en su totalidad de lo que el cliente demande; por lo que la implementación de modelos para alcanzar un estándar de calidad también debe estar determinado por la idea general de lo que el turista concibe.

El servicio que se ofrece en el turismo y dada su propia naturaleza de intangibilidad tiende a prestarse, por lo general, a una evaluación de cuestiones de calidad bastante compleja, ya que cada turista así como cada prestador de servicios turísticos tienen una visión muy diferente de lo que la calidad en el producto turístico representa.

La calidad en el servicio debe ser percibida e interiorizada por las empresas y sus altos mandos como una estrategia válida para alcanzar los estándares de calidad y competitividad buscados por la empresa, se debe de basar en un cambio dinámico y una reestructuración desde la alta gerencia, tomando como su principal punto de partida el resultado esperado en el servicio ofrecido, en función de la opinión principal del consumidor.

En los servicios de hotelería, y en el ámbito del turismo en general, el concepto de calidad en la prestación de los servicios suele estar basado en la “Calidad Total” teniendo una orientación directa hacia las intenciones del cliente y siguiendo lo establecido dentro de los preceptos de la mejora continua y el control total de la calidad (Magaña, 2009).

Los modelos y programas de calidad desarrollados e implementados en el turismo nacen basados en lo que Deming tenía identificado como la principal variable que definiría los

resultados obtenidos por los procesos de la Calidad Total: La alta dirección y la importancia de las decisiones estratégicas tomadas por ellos (Walton, 1992).

Estos mismos modelos y programas surgen durante la década de los años ochenta, a nivel mundial, aunados al cambio de perspectiva de la calidad en el servicio como tendencia internacional, al comenzar a percibir a la calidad en específico como una ventaja competitiva aplicable al sector del turismo y no como un simple detalle adicional.

La calidad en el servicio turístico debe medirse constantemente con objeto de orientar las actividades en función del logro de las metas establecidas y de los cambios que se dan, con la implementación de programas y mediante indicadores que le permitan evaluar y valorar la información para poder alcanzar el mejoramiento y aseguramiento de la calidad del producto que se ofrece y de la prestación del servicio turístico (Ramírez, 2002).

Los alcances de los logros de estándares de calidad en el turismo suelen proyectarse en una amplia diversidad de sentidos en el interior de las organizaciones, resultando beneficiosos en primer término en la satisfacción del turista aunado esto a lo comprobable en resultados del aumento de la productividad y el incremento de las ventas, con la correspondiente maximización de utilidades ganadas.

Teniendo un impacto directo tanto en las cuestiones económicas y financieras de la empresa, así como también en los aspectos humanos del ambiente y las relaciones laborales y de la perspectiva y la provisión del servicio turístico que se brinda dentro de la misma.

2.1.4 Evolución de la Calidad Hotelera en México

En México durante algún tiempo se ha tomado como base generalizada para la clasificación hotelera los parámetros de estrellas para calificar las instalaciones del hotel, así como de diamantes para examinar las cuestiones intangibles del servicio que en él se ofrecen (Ramírez, 2011).

En la actualidad la mayoría de los establecimientos de la industria turística, principalmente los hoteles, han buscado obtener certificaciones específicas en aspectos únicos y diferenciables del servicio que brindan, pudiendo enfocarse en distintivos de manejo de

alimentos, bebidas, calidad del hospedaje y responsabilidad con el medio ambiente; de ahí la importancia de los programas de calidad en el turismo en el país.

Fue a partir de Mayo de 1994 que las normas de clasificación de hoteles entraron en vigor en el país, apoyadas por el Instituto Mexicano de Normalización Turística (SECTUR, 2011); constituyéndose como un paso importante en la implementación de estándares de calidad en los establecimientos hoteleros de México.

Esta clasificación certificada por parte de la Secretaría de Turismo se basa en tres factores fundamentales del establecimiento hotelero: el número de servicios y la calidad de los mismos, el área geográfica del hotel, y el destino turístico donde éste se encuentra ubicado (Torre, Arana, Silva, & Lugo, 2009).

2.1.5 Programas de Calidad de Turismo en México

En México es a partir del inicio de los años noventa y mediante el fomento de la Secretaría de Turismo del país que comienzan a surgir los programas de calidad enfocados directamente al turismo; teniendo como principales objetivos a nivel nacional el aumento de la competitividad, la productividad y la calidad de los prestadores de servicios turísticos en el país con la finalidad primordial de beneficiar a los turistas y visitantes.

Estos programas alineados con los criterios determinador por el Sistema Nacional de Certificación, fueron diseñados con procesos y certificaciones específicos y propios para cada uno, teniendo todos un protocolo de inicio en común de acercamiento entre empresarios del sector turismo y la Secretaría, buscando como fin último el alcance de la certificación o del distintivo de calidad correspondiente, según sea el caso (SECTUR, 2006).

Además de los propios programas desarrollados por la Secretaría de Turismo, existen esfuerzos por parte de otras iniciativas en la búsqueda constante del logro de estándares de calidad en el país.

Ejemplo de esto son los instrumentos de aplicación de la Normalización de ISO 9000 en empresas turísticas, y la certificación por parte de empresas como: Calidad Mexicana Certificada (CALMECAC); Instituto Mexicano de Normalización y Certificación (IMNC) y la Sociedad Mexicana de Normalización y Certificación (NORMEX) entre otros; aunado a

las Normas Oficiales Mexicanas en materia turística y a los programas locales desarrollados por las entidades federativas del país en conjunto con las delegaciones de la Secretaría de Turismo presentes en cada uno de ellos.

Los programas puestos en marcha por la Secretaría de Turismo Federal y que al día de hoy continúan vigentes en operación son cinco, divididos y categorizados según el ramo en el que se desenvuelven las empresas turísticas y la estructura como se encuentran conformadas.

Estos son: el Programa Manejo Higiénico de los Alimentos: Distintivo H (estándares de calidad, higiene y seguridad en la preparación de los alimentos); Programa de Buenas Prácticas de Calidad Higiénica para las MIPYMES Turísticas: Punto Limpio (asegurar higiene, evitar riesgos sanitarios y brindar confianza a los turistas); Programa de Buenas Prácticas de Sustentabilidad: Distintivo S (cuidado ambiental en las prácticas del sector turismo); Programa Tesoros de México (impulsar la excelencia de hoteles y restaurantes con altos estándares de servicio promoviendo la riqueza cultural del país); y el que se analizará a detalle en el presente trabajo, Programa de Calidad Moderniza: Distintivo M (SECTUR, 2016).

2.1.6 Programa Moderniza

Definido como un modelo de gestión y capacitación, el Programa Moderniza se encarga de facilitar a las MIPYMES del sector turismo herramientas efectivas que le permitan operar y poner en marcha procesos administrativos modernos con el objetivo de aumentar la satisfacción del cliente (SECTUR, 2002).

Teniendo como principal objetivo para los participantes del programa y la metodología Moderniza la obtención del máximo reconocimiento: el “Distintivo M”, el cual avala la adopción y puesta en práctica de una estrategia de mejora continua en procedimientos y procesos (SECTUR, 2002), certificando que quien lo obtiene es una empresa turística modelo, dentro de su categoría.

Surge con el propósito de ser un programa de capacitación, que facilite a las MiPyMEs el incorporar a su forma de operar herramientas efectivas y prácticas administrativas modernas, que les permitan mejorar la satisfacción de sus clientes, mejorar el desempeño de su personal,

mejorar el control del negocio; disminuir los desperdicios; incrementar su rentabilidad, a fin de hacer más competitiva a la empresa para que pueda ofrecer servicios de calidad a los turistas y propiciar el desarrollo de una cultura de mejora continua (SECTUR, 2011).

Según los datos registrados en la base de datos oficial de la SECTUR a la fecha, 2016, se han otorgado más de 16,000 Distintivos M al mismo número de empresas que han participado en todo el país.

Se basa en cuatro principios básicos:

1. Sencillez: Debe ser entendido y comprendido por cualquier persona que tenga una empresa, sin importar su tamaño.
2. Integración como sistema: Visualizar a la organización como un todo.
3. Impacto en los resultados: Incidencia en mejorar los aspectos más importantes de la empresa.
4. Respeto del Ser humano: Valorar la aportación individual así como el involucramiento de todo el personal en la empresa.

Fue diseñado de forma modular, con la finalidad de ser aplicado de forma integral en todos los componentes de la organización, con el acompañamiento y asesoría de la SECTUR y de representantes autorizados (SECTUR, 2011).

Mediante la participación e implementación del programa, certificado mediante la obtención del “Distintivo M”, se espera que las empresas obtengan beneficios cuantificables en tres aspectos primordiales de la organización (SECTUR, 2008):

- Elevar la calidad de los servicios y mejorar la atención, para la satisfacción de los clientes.
- Elevar las ventas y reducir los costos, para la satisfacción de los propietarios.
- Humanizar el trabajo, incrementando la participación y por consecuencia elevar la satisfacción de los colaboradores.

La metodología del Programa Moderniza se compone de 4 elementos principales, así como de 12 técnicas diferentes distribuidas en sesiones semanales con una duración total de 3 meses.

Tabla I: Metodología Programa Moderniza (SECTUR,2002).

Elemento	1. Calidad Humana	2. Satisfacción del Cliente	3. Gerenciamiento de Rutina	4. Gerenciamiento de Mejora
Técnica	1. Lenguaje Básico y Estructuras Organizacionales	4. Conocimiento del Mercado	7. Procesos y Eliminación de Desperdicios	10. Sistema de Información y Análisis Financiero
	2. Las 5'S	5. Desarrollo del Personal de Contacto	8. Estandarización del Proceso	11. Política Básica y Directrices
	3. Liderazgo y Desarrollo Humano	6. Marketing	9. Administración Visual	12. PDCA y Rendición de Cuentas

2.1.7 Mejora Continua

La Mejora Continua es un concepto surgido en el siglo pasado basado en el ciclo Deming: planear-hacer-verificar-actuar (Scherkenbach, 1994), y consiste en un proceso constante y variado, en donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca; enfocada a concientizar a las empresas en que el cambio es algo necesario y que dependiendo de la capacidad de adaptación e interiorización del mismo se alcanzarán los mejores resultados.

Las herramientas de mejora continua se establecen como métodos sencillos fácilmente aplicables que sirven para optimizar la eficacia y eficiencia de los distintitos procesos que existen en las organizaciones, buscando alcanzar los beneficios esperados en la implementación de un sistema de calidad (MINCETUR, 2012).

En el interior del segmento de la industria turística esta mejora continua es totalmente aplicable mediante sus principales herramientas de revisión tanto interna como externa, partiendo del hecho de que es imperantemente necesario promover la adaptación al cambio constante y la facilidad para integrar los mejores procesos de calidad en este cambio, mismos principios que son la base de sistema del Programa Moderniza.

2.2 Marco Contextual

2.2.1 Turismo y Hotelería Mundial

La industria turística a nivel mundial se constituye como una actividad económica de importancia reconocida, imponiéndose como una gran fuerza con implicaciones económicas, laborales y sociales en la que confluyen en diferente medida todos los países del mundo.

El turismo, en general incluyendo todas sus variantes y según lo estimado por el Consejo Mundial de Turismo y Viajes, ha llegado a posicionarse en estos últimos años como la mayor industria en todo el mundo; instaurándose también, en la economía de algunos países, como el principal vector (o dentro de los primeros tres) del comercio internacional.

El turismo tiene una importancia clave en el entorno internacional, el Turismo se establece como el 9% del Producto Interno Bruto a nivel mundial, es también el proveedor directo de uno de cada once empleos en el mundo, y en el ámbito internacional representa el 30% de las exportaciones de servicios en escala global (OMT, 2012).

Hablando específicamente de la importancia de la Hotelería en el mundo, se debe destacar que al año 2015 existía un total estimado de alrededor de catorce millones de habitaciones de hotel, distribuidas en poco más de ciento cincuenta mil establecimientos, a la fecha se calcula un crecimiento estimado de un 2% anual en desarrollo y construcción de nuevas opciones de alojamiento (STR-Global, 2015).

La hotelería en su forma de variable determinante e imperante para la realización de un viaje se constituye en sí misma como un protagonista destacado de la industria turística así como de la balanza económica mundial, siendo considerada dentro de los primeros puestos de la economía nacional principalmente en países tales como: Francia, Austria, Estados Unidos de América, Suiza e Italia, (OMT, 2013).

Es reconocible también, en cuanto a cifras oficiales, el hecho de que de la gran totalidad de empleos directos de los cuales es responsable el sector hotelero, una parte importante de ellos (alrededor de seiscientos mil puestos), corresponden a puestos administrativos y gerenciales (OMT, 2016)

La Organización Mundial del Turismo a partir del año 1972 propone una serie de nuevas normas para categorizar a la hotelería internacional, separando a los hoteles por estrellas

según sus características propias en cuanto a servicios, tamaño e instalaciones, partiendo de una estrella, para los más básicos, hasta las cinco estrellas, que ofrecen altos estándares de lujo y comodidad (Ramírez, 2011).

2.2.2 Turismo y Hotelería en México

Al año 2015 México se encontraba posicionado dentro de principales los países por llegadas de turistas en el mundo, en la décima posición (OMT, 2015); y en cuanto a la importancia de la industria en el país se deben de tener en cuenta los datos siguientes: en México el turismo representa el 9% del PIB y se constituye como la tercera fuerza económica del país, es responsable de más de dos millones y medio de empleos directos que laboran en alrededor de cincuenta mil unidades económicas siendo el 80% de ellas pequeñas y medianas empresas (DataTur, 2014).

En México el sector hotelero se encuentra representado por más de setecientos mil cuartos distribuidos en casi dieciséis mil hoteles, destacando por su infraestructura los estados de Jalisco, Veracruz y Quintana Roo (DataTur, 2014).

2.2.3 Turismo y Hotelería en Guanajuato

Guanajuato, recientemente reconocido como el sexto estado con más visitantes en el país, tiene en el turismo una de sus primordiales fuentes de ingresos sobre todo en ciudades como San Miguel de Allende, Dolores Hidalgo C.I.N, León y principalmente Guanajuato Capital.

En Guanajuato en su totalidad de infraestructura existen poco más de quinientos hoteles clasificados de una a cinco estrellas, los cuales cuentan con más de dieciocho mil habitaciones y existen también alrededor de doscientos cincuenta más que aún se encuentran sin clasificación (DataTur, 2014).

En Guanajuato capital, según información actual de la Secretaría de Turismo del Estado existen 135 establecimientos de hospedaje registrados (hoteles, hostales, casa de huéspedes,

bed & breakfast, etc.); dentro de este total 97 de ellos corresponden a hoteles con categoría de 2 a 5 estrellas (DataTur, 2014).

De estos 97 establecimientos en Guanajuato capital, al año 2016, existen 30 que han sido participantes del programa Moderniza y que cuentan con el distintivo M, ya sea vigente, vencido o en proceso de renovación (SECTUR, 2016).

Tabla II: Hoteles participantes del Programa Moderniza en la ciudad de Guanajuato (Elaboración Propia con datos de la Secretaría de Turismo del Estado de Guanajuato, 2016).

Nombre del Hotel	Clasificación
Quinta las Acacias	5*
Hotel Edelmira	5*
Hotel Gran Plaza	5*
Casa Virreyes	5*
La Casona de Don Lucas	5*
Camino Real	5*
Hotel 1850	5*
Villa María Cristina	5*
Hotel Guanajuato	4*
Mesón de los Poetas	4*
Misión Guanajuato	4*
Castillo Santa Cecilia	4*
La Abadía Tradicional	4*
Posada Santa Fe	4*
Villa de la Plata	4*
Hacienda del Marqués	3*
Valenciana Midway Inn	3*
Mesón de la Fragua	3*
Mansión del Cantador	3*
Hostería del Frayle	3*
Hotel San Diego	3*
Hotel Real Guanajuato	3*
Balcón del Cielo	3*
Insurgente Allende	3*
Mesón del Rosario	3*
Hotel el Minero	2*
Hotel Alhóndiga	2*
La Casona del Truco	2*
Casa Malintzin	2*
La Casa de Dante	2*

Capítulo 3

3.1 Metodología

La presente investigación se trabajó con un enfoque cuantitativo para la medición de los resultados de los beneficios del Programa Moderniza, así como un enfoque cualitativo para interpretar los datos a analizar obtenidos con base en los instrumentos aplicados.

Basada en un análisis comparativo entre empresas que cuenten con el “Distintivo M” y empresas con características similares que no estén certificadas, para conocer las principales diferencias entre estas y los beneficios que obtienen las empresas que si participan en el programa.

Inicialmente se realizó una investigación documental para obtener conocimientos previos y formular un marco teórico conceptual que permita la sustentación de todos los elementos subsecuentes.

Se aplicaron encuestas a establecimientos turísticos para lo cual se diseñó una instrumento que se aplicó tanto a las empresas que ya cuenten con el Distintivo como a las que no lo tienen; aplicadas a los trabajadores del área de recepción, servicio a clientes. Para conocer la implementación y el resultado de los procesos de calidad del distintivo.

Además de una entrevista estructurada aplicada en los mismos establecimientos a Gerentes operativos del área y/o Gerentes Generales, según la estructura organizacional del hotel, para obtener información más a detalle sobre la situación y percepción del Programa Moderniza y el “Distintivo M”.

Posteriormente se procedió al análisis mediante métodos estadísticos para llegar a la interpretación de los resultados y finalmente redactar una serie de recomendaciones según lo encontrado en la investigación para que tanto los participantes en este programa como la Secretaría de Turismo e instancias relacionadas puedan ver maximizados su inversión y beneficios.

3.2 Población y Tamaño de la Muestra

En el presente proyecto se tomó como punto de partida la base de datos de la Secretaría de Turismo del Estado de Guanajuato de hoteles en la ciudad de Guanajuato que cuentan con el “Distintivo M” participantes del Programa Moderniza actualizada al año 2015.

El número total de establecimientos de hospedaje en la ciudad de Guanajuato según datos oficiales de la SEDETUR es de 135; de los cuales 97 de ellos son hoteles clasificados de 2 a 5 estrellas; de estos, 30 han obtenido el “Distintivo M” como participantes del Programa Moderniza.

Para la realización de la presente investigación se eligieron 10 de estos 30 establecimientos reconocidos y certificados con el “Distintivo M”, a la vez que se seleccionó como comparación otros 10 hoteles de la misma ciudad que tuvieran en común características similares pero con la diferencia de que no estén certificados con éste Distintivo.

3.3 Recolección de Datos

3.3.1 Selección y elaboración de instrumentos

Para la presente investigación se seleccionaron dos instrumentos diferentes para la recopilación de la información de la muestra determinada anteriormente: un cuestionario, a fin de aplicarse como encuesta, y una entrevista estructurada; ambos instrumentos con dos versiones: una para hoteles certificados con el Distintivo M, y otra para aquellos que aún no cuentan con él.

En el caso del cuestionario para su elaboración éste se dividió en dos partes: la primera con preguntas de control para conocer los datos generales tanto de la organización como del trabajador, la segunda parte con un total de dieciséis preguntas en la versión de hoteles certificados y nueve en el caso de los no certificados.

Las preguntas del cuestionario fueron diseñadas en su mayoría cerradas de tipo dicotómicas, el resto de ellas incluyen dos de tipo de valoración, una de tipo encuesta sugerida y dos abiertas, de opinión.

Para la conformación del segundo instrumento se elaboró una guía de entrevista estructurada, que en sus dos versiones se dividió en 4 segmentos: el primero con preguntas de control sobre datos generales de la empresa y el trabajador, mientras que las otras tres secciones agrupan cuestionamientos referentes a los conceptos clave de la investigación: Reconocimientos SECTUR, Programa Moderniza y Distintivo M, y Mejora Continua. Con un total de catorce preguntas en el caso de hoteles certificados y nueve preguntas para los hoteles sin el Distintivo.

3.3.2 Aplicación de Instrumentos

Ambos tipos de instrumento (encuesta y entrevista estructurada), así como sus dos versiones, fueron aplicados en las empresas de la ciudad de Guanajuato previamente determinadas en la muestra, siendo un total de 20 establecimientos: 10 hoteles participantes del Programa Moderniza certificados con el Distintivo M y 10 hoteles con características similares que no tengan el Distintivo M.

Su aplicación se realizó de manera presencial y personal durante los meses de Julio y Agosto del año 2016 mediante un acercamiento con los Gerentes Generales o Directores de los establecimientos determinados, para informarles acerca del proyecto y solicitarles su autorización para aplicar los instrumentos en la fecha y horarios más convenientes para los trabajadores.

En estas citas primeramente se conversó con los Gerentes y/o Directivos con quienes se utilizó la entrevista estructurada como instrumento para conocer sus opiniones y puntos de vista sobre el Programa Moderniza, la implementación del mismo y los resultados obtenidos por el establecimiento al certificarse, esto para los hoteles que cuentan con el Distintivo; en el caso contrario se les preguntó sobre su percepción del Programa y el Distintivo y las razones por las que la empresa no ha participado en estos procesos.

Posteriormente en el área de recepción se aplicó una encuesta por establecimiento a personal operativo con puesto de recepcionista en la que, al personal de los hoteles certificados, se les preguntó acerca de su nivel de conocimiento del Programa Moderniza, si participaron en el proceso, la continuidad que ha tenido el Programa en el hotel, además de indagar sobre cuestiones de mejora continua y capacitación; en el caso de los establecimientos sin certificación, además de la mayoría de las preguntas anteriores, se les preguntó la percepción propia acerca de la efectividad del Distintivo M, así como de los beneficios como posibles resultados de la participación en el Programa Moderniza.

3.3.3 Tratamiento y Análisis de la información

La información recopilada anteriormente fue transcrita y vaciada en tablas para su posterior análisis, lo que permitió detectar y extraer los datos más importantes y de mayor trascendencia para la presente investigación.

El siguiente paso consistió en la utilización de un software estadístico: Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), el cuál por medio de tablas codificadas permitió relacionar variables interconectadas, además de optimizar el proceso de graficar y analizar la información obtenida.

Capítulo 4

4.1 Resultados

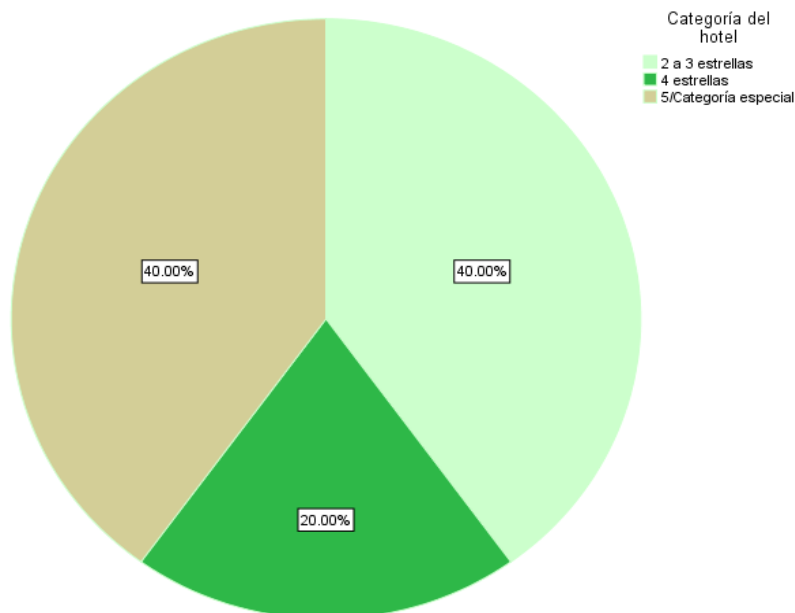
Se aplicaron un total de 40 instrumentos (20 encuestas y 20 entrevistas) a 40 colaboradores (20 operativos de recepción y 20 mandos gerenciales) de 20 hoteles de la ciudad de Guanajuato (10 con Distintivo M y 10 sin ésta certificación).

A continuación se presentan los resultados destacados en orden, según la categoría del instrumento aplicado, siguiendo la lógica de los objetivos específicos de la investigación.

4.1.1 Hoteles con Distintivo M: Entrevista a Mandos Gerenciales

1.- Categoría del Hotel

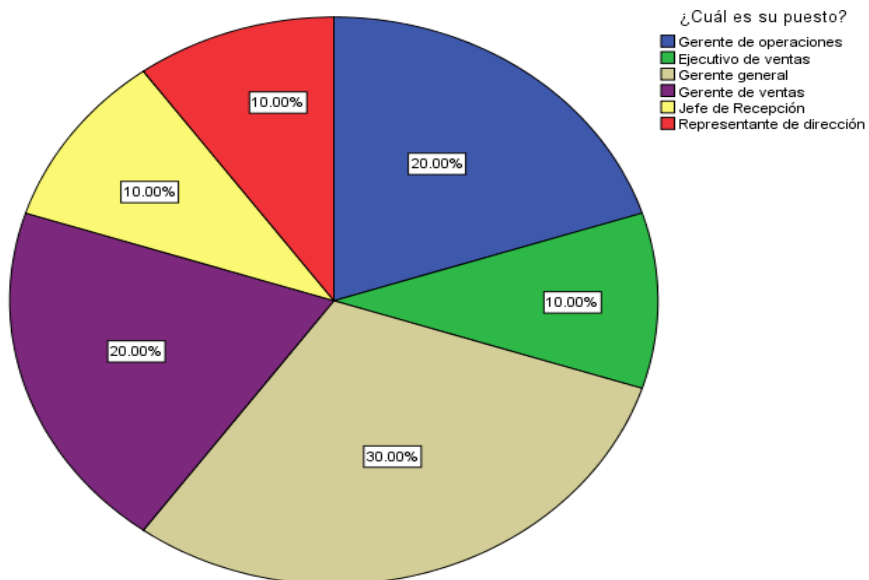
La muestra para hoteles con Distintivo M incluyó 10 establecimientos de la ciudad de Guanajuato que hayan sido participantes del Programa Moderniza y hayan obtenido el Distintivo M, con una distribución de la clasificación de la siguiente forma: 4 hoteles en una categoría de 2 a 3 estrellas, 4 hoteles 5 estrellas o Categoría especial y 2 hoteles de 4 estrellas.



Gráfica 1: Clasificación muestra hoteles con Distintivo M

2.- Puesto de los Entrevistados

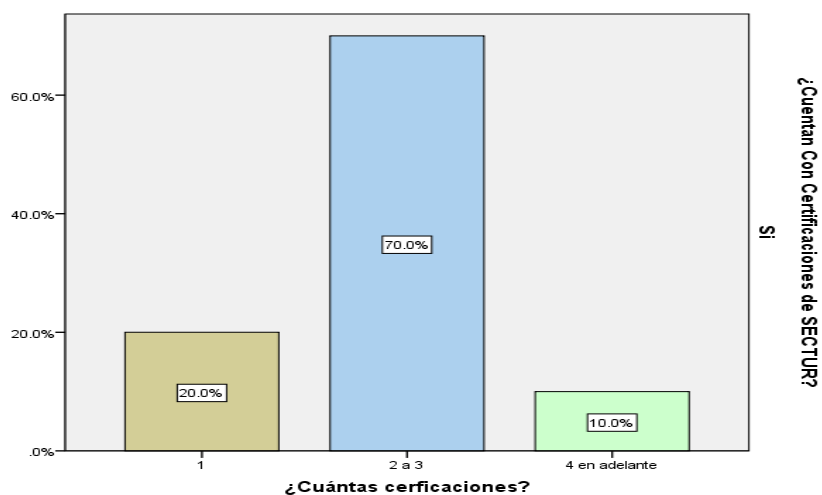
En función a las actividades que desempeñan los colaboradores entrevistados en los establecimientos seleccionados 3 de ellos se desenvuelven como Gerentes Generales, 2 son Gerente de operaciones, otros 2 Gerente de Ventas, 1 Ejecutivo de ventas, 1 Jefe de recepción y 1 Representante de dirección.



Gráfica 2: Puesto de los entrevistados.

3.- Certificaciones de Secretaría de Turismo Federal.

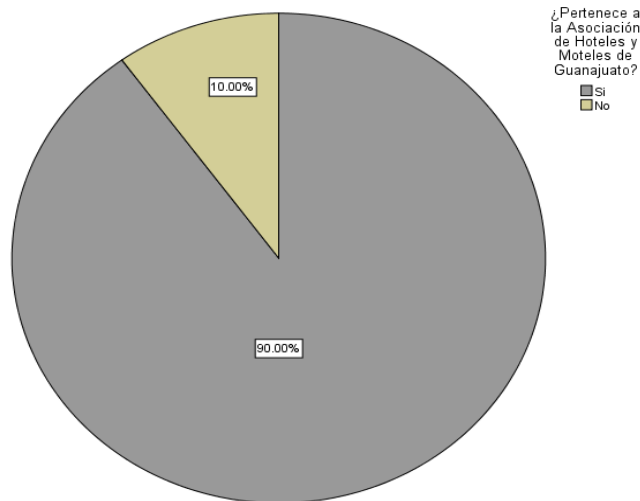
La totalidad de los establecimientos de la muestra tienen certificaciones adicionales al Distintivo M, la mayoría (70%) cuenta con 2 o 3 certificaciones, sólo un 10% cuenta con 4 o más; las más mencionadas: Punto Limpio, Gran Anfitrión, Tesoros y Distintivo H.



Gráfica 3: Certificaciones de SECTUR adicionales.

4.- Participación en la Asociación Mexicana de Hoteles y Moteles de Guanajuato

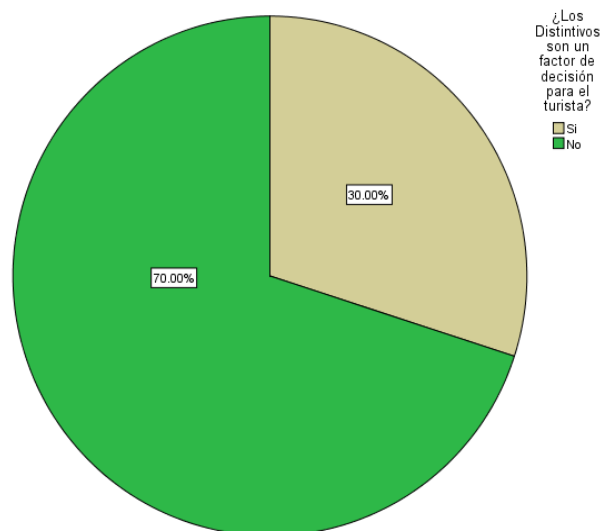
El 90 % de los hoteles de la muestra son miembros activos de la Asociación de Hoteles y Moteles de la ciudad de Guanajuato, sólo un 10% no se encuentra afiliado a ella.



Gráfica 4: Participación en la Asociación de Hoteles y Moteles de la ciudad.

5.- Distintivos como factor importante en la elección de un hotel por parte del turista.

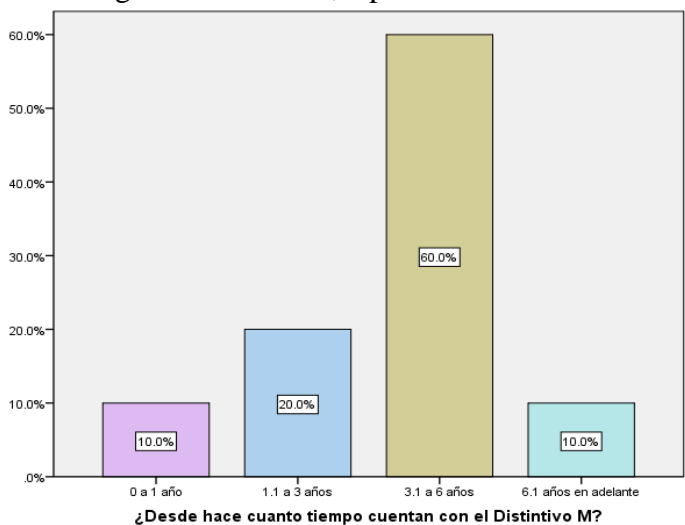
El 70% de los entrevistados considera que en la actualidad los Distintivos y certificaciones de los establecimientos no representan un factor decisivo para la elección de los turistas, debido principalmente a cuestiones de falta de conocimiento y promoción sobre los mismos para el público en general; un 30% afirma que si constituyen un factor determinante.



Gráfica 5: Distintivos como factor de decisión para el turista.

6.- Desde hace cuánto tiempo se cuenta con el Distintivo

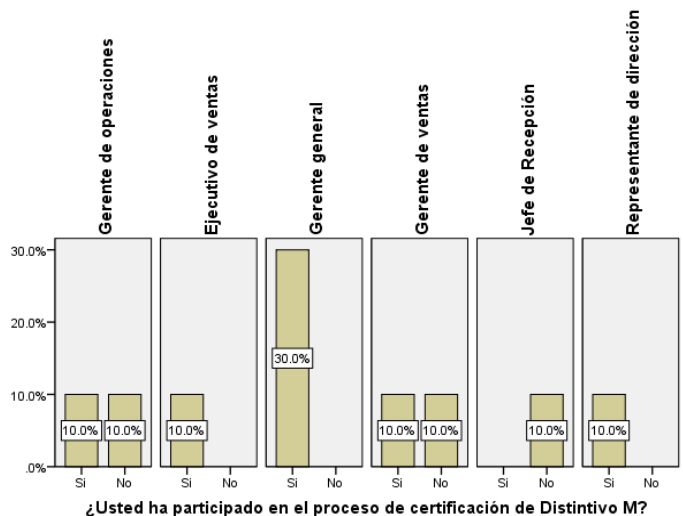
En relación al tiempo que llevan certificados el 60% tiene entre 3.1 y 6 años, 20% de 1.1 a 3 años, en una menor proporción, el 10% tiene menos de un año y el otro 10% cuenta con el Distintivo desde hace más de 6 años; esta situación permite inferir que la mayoría de estos establecimientos ha pasado ya por procesos de actualización y recertificación, dada la validez del Distintivo que tiene una vigencia de un año, a partir de la fecha de obtención.



Gráfica 6: Tiempo de certificación.

7.- Participación directa en el Programa Moderniza.

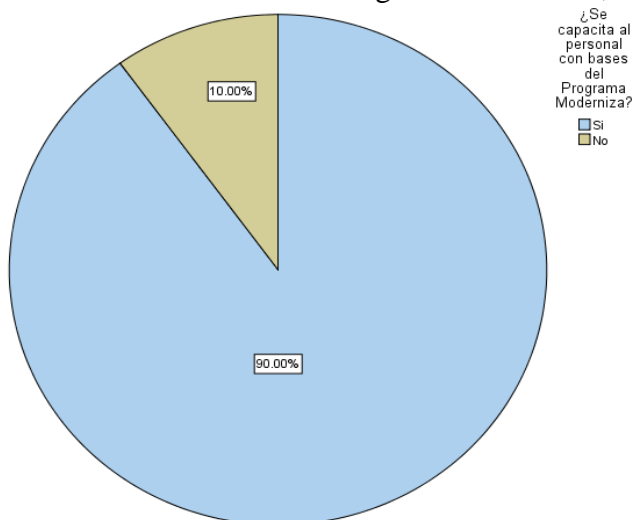
El 60% de los entrevistados participaron en el Programa, principalmente quienes ocupan cargo de Gerente General los que tuvieron mayor presencia, por el contrario Gerentes de ventas, de operaciones y jefe de recepción no participaron directamente en el proceso.



Gráfica 7: Participación directa en el Programa Moderniza.

8.- Capacitación al personal con bases del Programa Moderniza

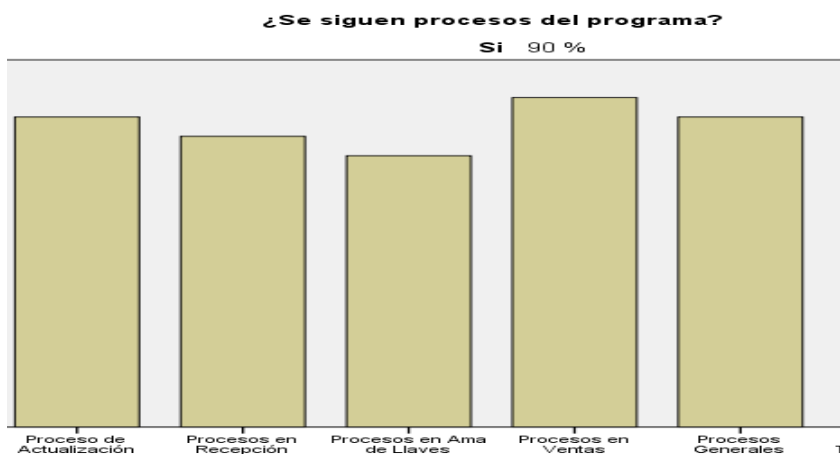
En este sentido la mayoría (90%) afirma que las inducciones y capacitaciones continuas se realizan con base en procesos e información del Programa Moderniza; sólo un 10% menciona no realizarlo.



Gráfica 8: Capacitación al personal con base en Moderniza.

9.- Aplicación actual de Procesos del Programa Moderniza

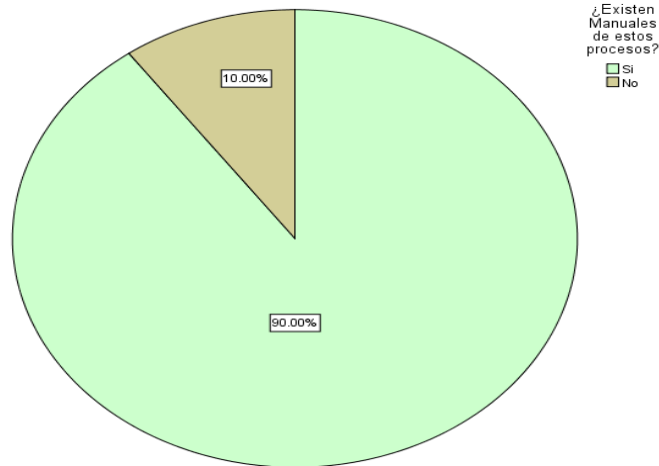
90% de los entrevistados afirmó que utilizan procesos del Programa Moderniza, principalmente en área de ventas, de actualización y procesos generales de operación; El 10% dice no seguir con dichos procesos. El hecho de que la mayoría afirme el seguimiento a estos procesos resulta destacable, confirma los hechos de capacitar al personal con base en el programa, así como los procesos de actualización y re acreditación del Distintivo.



Gráfica 9: Aplicación actual de procesos del Programa.

10.- Existencia de Manuales del Programa Moderniza

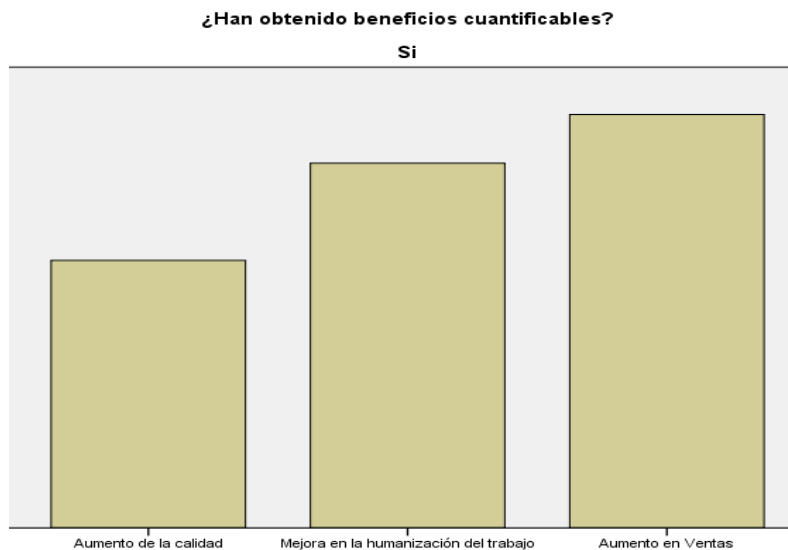
De los 9 hoteles que afirma poner en práctica los procesos del Programa el 90% afirma contar con Manuales de procedimiento para la implementación y el seguimiento de dichos procesos, formalizando la presencia y continuidad del Programa en los establecimientos.



Gráfica 10: Existencia de Manuales del Programa Moderniza.

11.- Beneficios Cuantificables

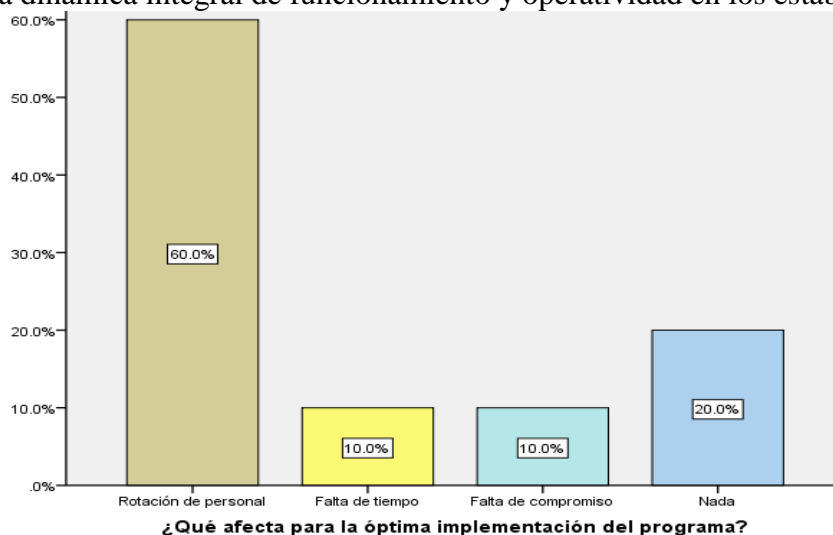
En función de los 3 aspectos de resultados a los que se refiere el programa el 90% de los hoteles afirma haber tenido beneficios cuantificables en por lo menos una de éstas áreas, destacando el crecimiento en ventas, seguido de la mejora en la humanización del trabajo y por último el aumento de la calidad. El establecimiento restante menciona que los beneficios obtenidos no son cuantificables, debido a que se tratan de mejoras de interiorización para los trabajadores.



Gráfica 11: Beneficios cuantificables del Programa.

12.- Afectaciones para la implementación del programa

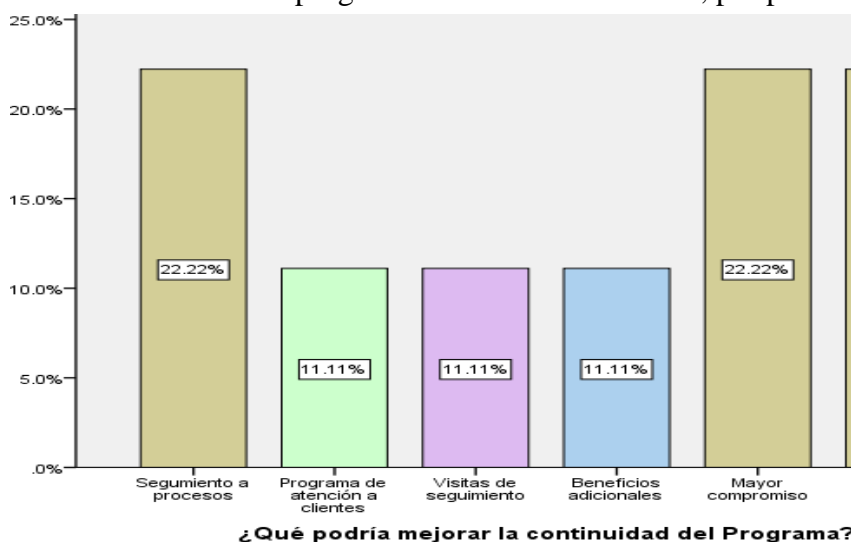
Al cuestionarles su opinión poco más de la mitad (60%) consideran que el principal problema reside en la alta tasa de rotación de personal, seguido de la falta de tiempo para el Programa y de compromiso de los trabajadores y de la organización; 20% considera que no existen situaciones que afecten. La rotación de personal se consolida como problemática general que afecta a la dinámica integral de funcionamiento y operatividad en los establecimientos.



Gráfica 12: Afectaciones para la implementación del Programa.

13.- Sugerencias para la mejora en la implementación del Programa.

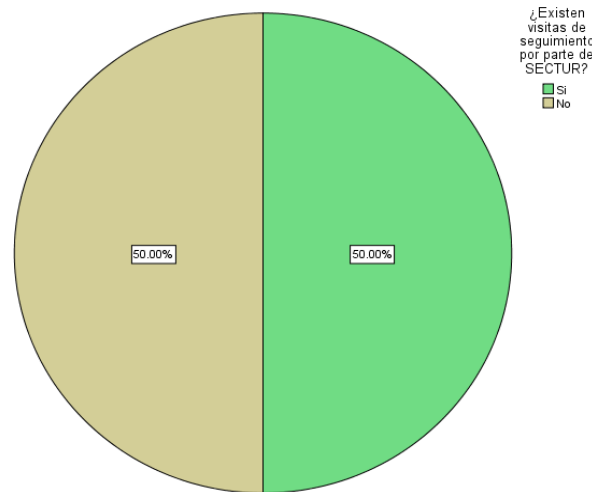
Al respecto los entrevistados mencionan principalmente un mayor compromiso y seguimiento a procesos por parte del personal, así como aumentar las visitas de seguimiento y beneficios adicionales como un programa de atención a clientes, por parte de la SECTUR.



Gráfica 13: Sugerencias para mejorar la implementación del Programa.

14.- Visitas de seguimiento por parte de la Secretaría de Turismo

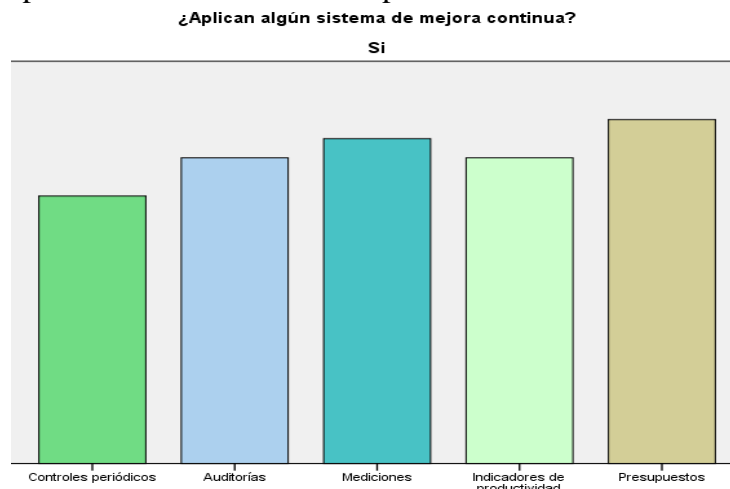
El 50% de los entrevistados afirma recibir visitas periódicas por parte de la SECTUR para verificaciones y evaluaciones de continuidad al programa. La otra mitad dice nunca haber tenido una visita por parte de la Secretaría para alguno de estos fines. Esta situación resulta preocupante debido a que es parte de la función de la Secretaría el constatar que se sigan implementando los procedimientos adecuados en los hoteles certificados.



Gráfica 14: Visitas de seguimiento por parte de SECTUR.

15.- Mejora continua

El total de los establecimientos afirma utilizar alguna herramienta de mejora continua siendo los más mencionados los presupuestos, y las mediciones de desempeño por área; es destacable que las empresas realicen esfuerzos implementando sistemas de mejora continua.

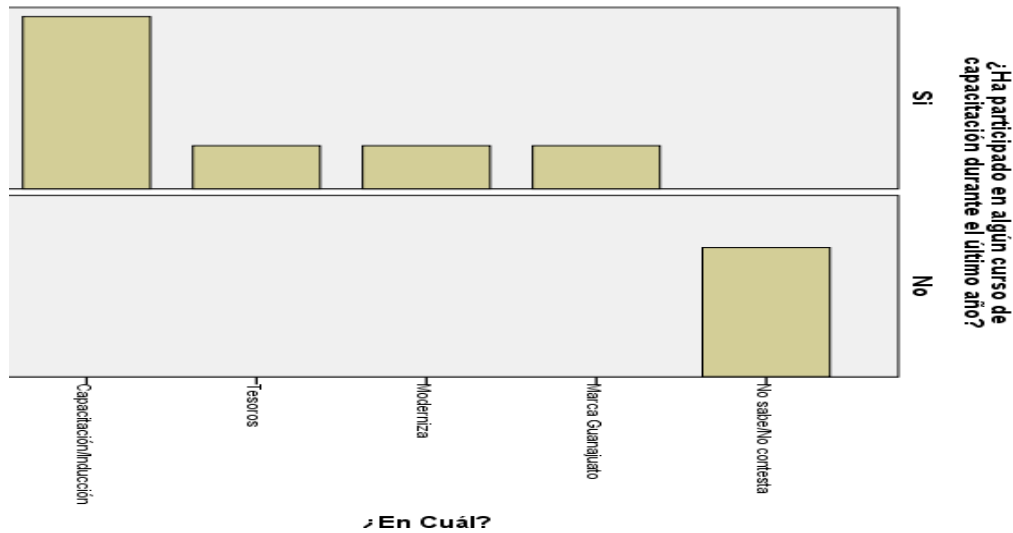


Gráfica 15: Herramientas de mejora continua.

4.1.2 Hoteles con Distintivo M: Encuesta a Operativos de Recepción

1.- Capacitación continua

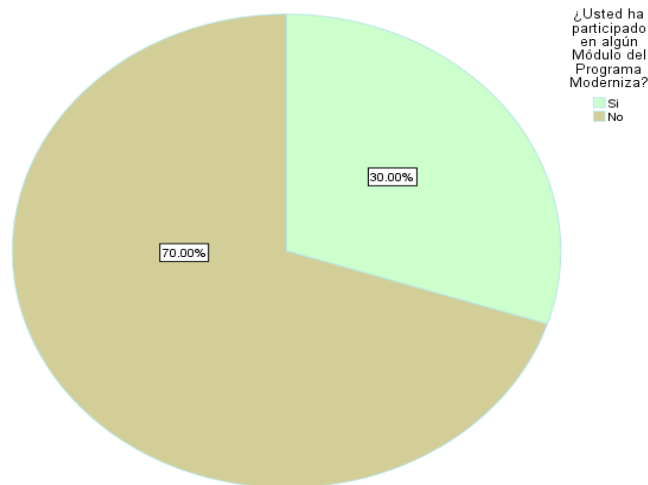
Al preguntarles por los cursos de capacitación tomados durante el último año, el 70% participó en al menos uno, siendo mencionados las capacitaciones operativas e inducciones principalmente, y los otorgados por parte de SECTUR en relación al Programa Tesoros, Moderniza y Marca Guanajuato. El 30% restante mencionó no haber participado en ninguno.



Gráfica 16: Cursos de capacitación en el último año.

2.- Participación en Módulos del Programa Moderniza

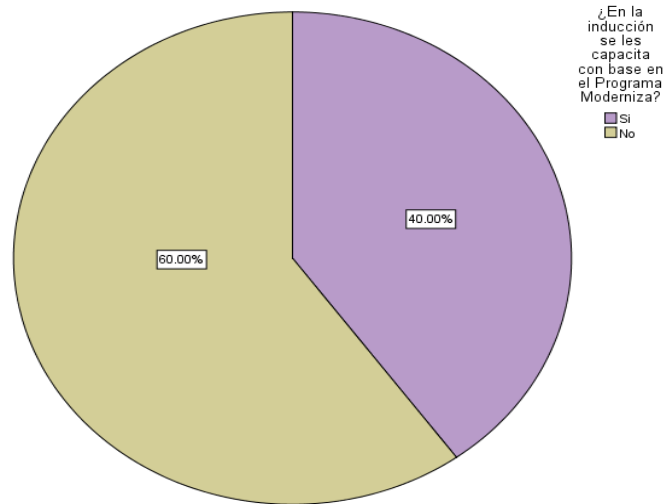
El 70% de los encuestados no ha participado en ningún módulo del Programa, el 30% restante mencionó su participación directa en módulos relacionados con el área de recepción, en aspectos de orden, limpieza y formalización de procedimientos mediante formatos.



Gráfica 17: Participación de los encuestados en Módulos del Programa.

3.- Capacitación con bases del Programa Moderniza

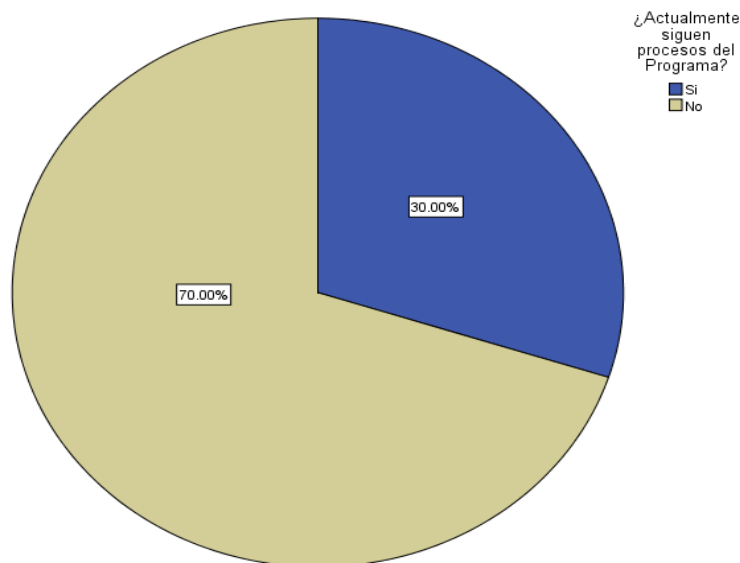
Poco más de la mitad de los encuestados (60%) niega haber recibido información del Programa Moderniza durante su inducción o capacitaciones continuas, sólo el 40% de ellos tuvo información sobre los procesos como parte de su capacitación funcional.



Gráfica 18: Capacitación con base en el Programa Moderniza.

4.- Continuidad con los procesos del Programa

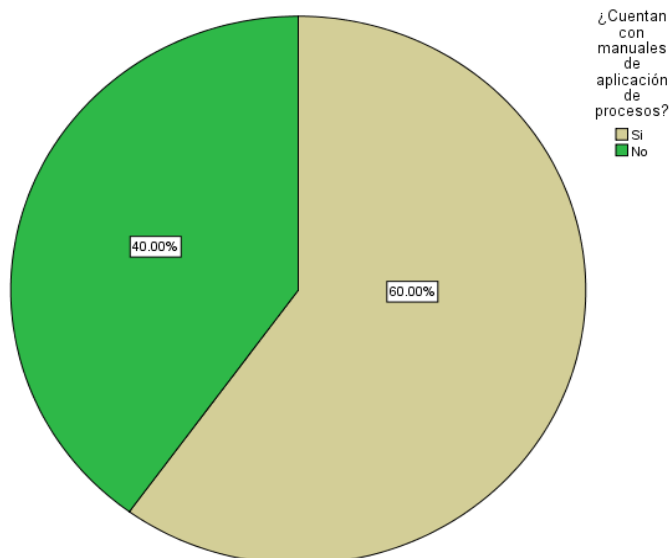
El 70% de los recepcionistas de la muestra menciona que actualmente no siguen ninguno de los procesos del Programa Moderniza en sus actividades cotidianas, solamente el 30% hace uso de ellos, principalmente de los formatos de formalización. Esto se percibe como resultado de falta de capacitación sobre los procesos integrales del Programa para el área de recepción.



Gráfica 19: Continuidad al día de hoy con los procesos del Programa.

5.- Manuales de procedimiento del Programa Moderniza

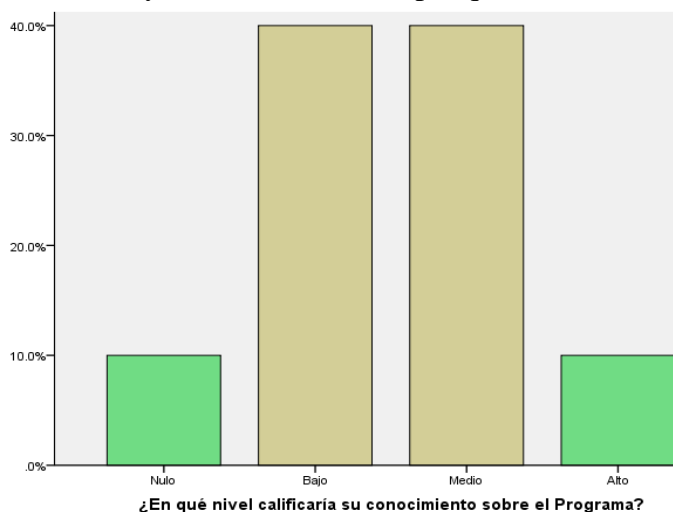
De los recepcionistas que utilizan procesos del Programa en sus labores el 60% cuenta con manuales para la implementación; el resto realiza los procedimientos de manera empírica.



Gráfica 20: Existencia de manuales de procedimiento del Programa.

6.- Nivel de conocimiento sobre el Programa

El 80% de los encuestados sitúa su nivel de conocimiento en un rango de medio a bajo, sólo el 10% lo hace en un nivel alto, y el restante 10% acepta que su conocimiento es nulo.



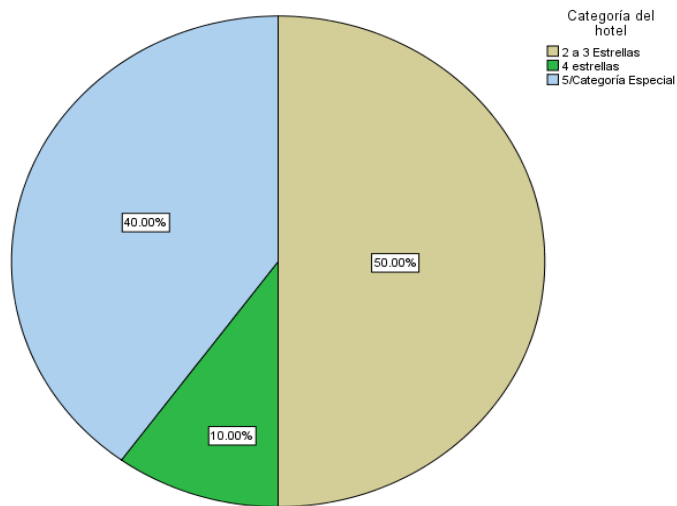
Gráfica 21: Nivel de conocimiento sobre el Programa.

En este sentido, los participantes mencionan sugerencias interesantes para fortalecer su conocimiento y mejorar la implementación del Programa en los hoteles: capacitaciones constantes, procesos más sencillos y mejor actitud del personal, principalmente.

4.1.3 Hoteles sin Distintivo M: Entrevista a Mandos Gerenciales

1.- Categoría del Hotel

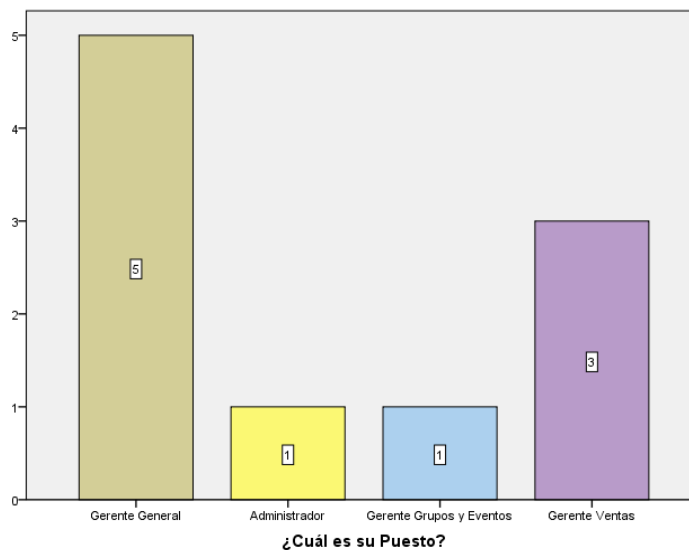
Los establecimientos sin la certificación Distintivo M determinados como muestra se encuentran en un rango entre dos y cinco estrellas, con una distribución de un 50% hoteles de 2 a 3 estrellas, 40% hoteles 5 estrellas y/o categoría especial y 10% de hoteles 4 estrellas.



Gráfica 22: Clasificación de los establecimientos.

2.- Puesto

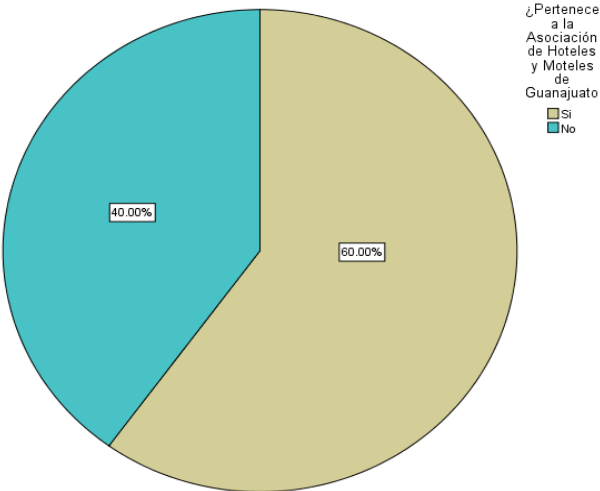
Según las funciones que desempeñan los entrevistados dentro de los establecimientos se dividieron en: 5 Gerentes Generales, 3 Gerentes de Ventas, 1 Administrados y 1 Gerente de Grupos y eventos.



Gráfica 23: Puesto de los entrevistados.

3.- Participación en la Asociación Mexicana de Hoteles y Moteles de Guanajuato

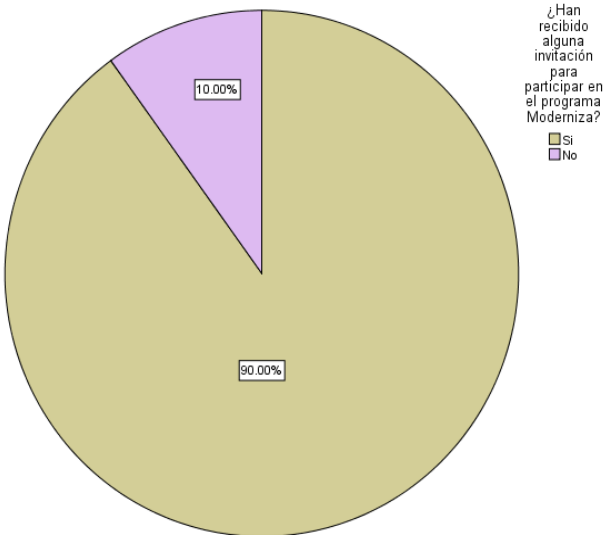
En este rubro poco más de la mitad de los entrevistados (60%) afirman que sus establecimientos se encuentran afiliados a la Asociación de Hoteles y Moteles de la ciudad de Guanajuato, mientras el restante 40% no se ha interesado por ser parte de la asociación.



Gráfica 24: Participantes en la AMHyM Gto.

4.- Invitación para participar en el Programa Moderniza

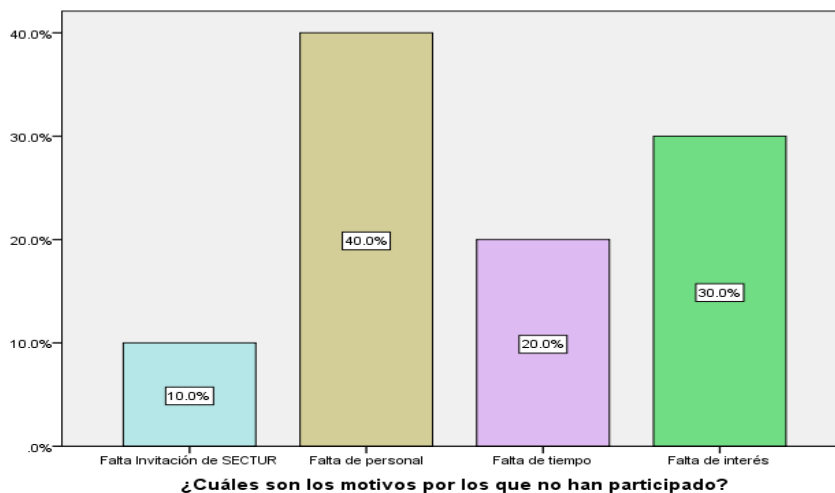
Del total de establecimientos tomados en cuenta, el 90% asegura haber recibido una invitación de la SECTUR para participar en el programa Moderniza, por lo menos una vez mediante diversos acercamientos; el 10% restante jamás ha recibido propuesta por parte de la misma instancia, ni la organización ha tenido la intención de participar hasta la fecha.



Gráfica 25: Invitación por parte de SECTUR para participar en Moderniza.

5.- Motivos por los que no han sido parte del Programa Moderniza

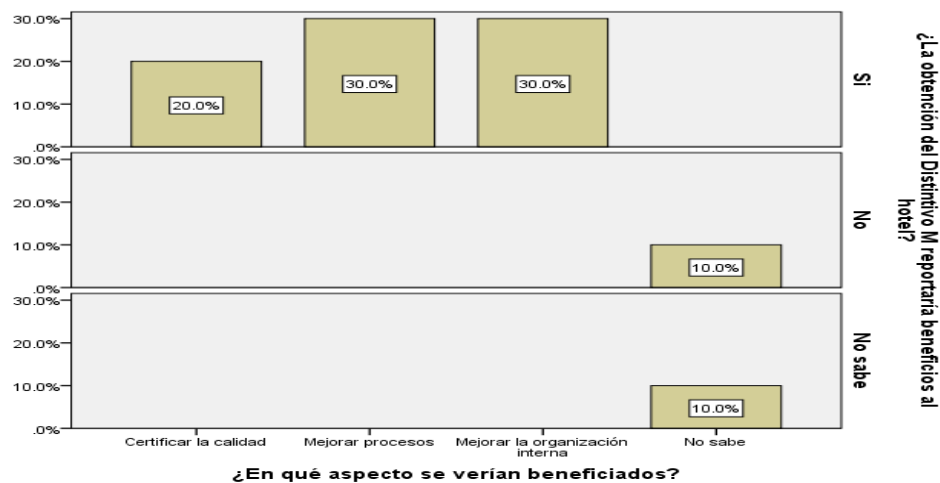
Al preguntar a los establecimientos que las razones por las que han decidido no hacerlo se obtuvieron como principales motivos en el 90% de los casos los siguientes: falta de personal, falta de interés y falta de tiempo; mientras que para el restante la razón fue la falta de acercamiento por parte de la SECTUR.



Gráfica 26: Razones por las que no han participado en el Programa.

6.- Beneficios del Distintivo M

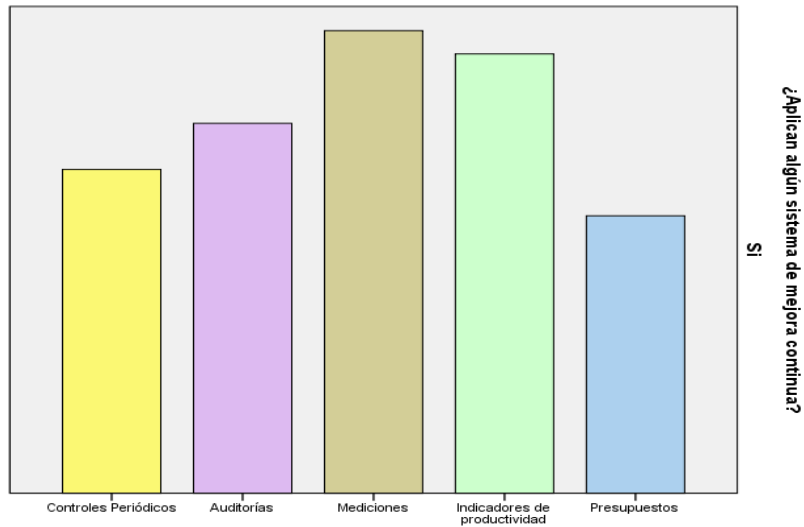
El 80% de los entrevistados opinó que el hecho de certificarse con el Distintivo M reportaría beneficios interesantes para sus establecimientos en aspectos clave tales como: mejora de procesos, organización interna y certificación de la calidad del servicio; un 10% considera que no necesariamente el Distintivo produciría estos beneficios, mientras que el otro 10% contestó no saber.



Gráfica 27: Beneficios del Distintivo M.

7.- Mejora continua

La totalidad de los establecimientos participantes utilizan herramientas de Mejora continua, estos sistemas se basan principalmente en mediciones de desempeño, indicadores de productividad y auditorías periódicas.

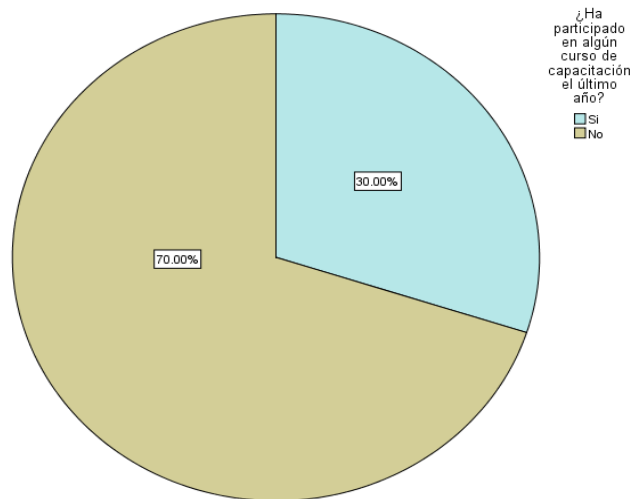


Gráfica 28: Herramientas de Mejora continua.

4.1.4 Hoteles sin Distintivo M: Encuesta a Operativos de Recepción

1.- Capacitación Continua

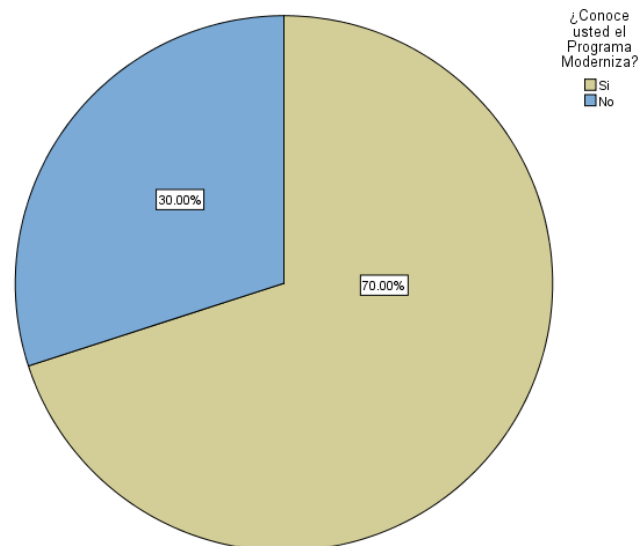
Según el instrumento aplicado a los trabajadores de recepción el 30% de ellos ha participado en algún curso de capacitación relacionada con sus funciones durante el último año, mientras que el 70% no lo ha hecho.



Gráfica 29: Cursos de capacitación en el último año.

2.- Conocimiento sobre el Programa Moderniza

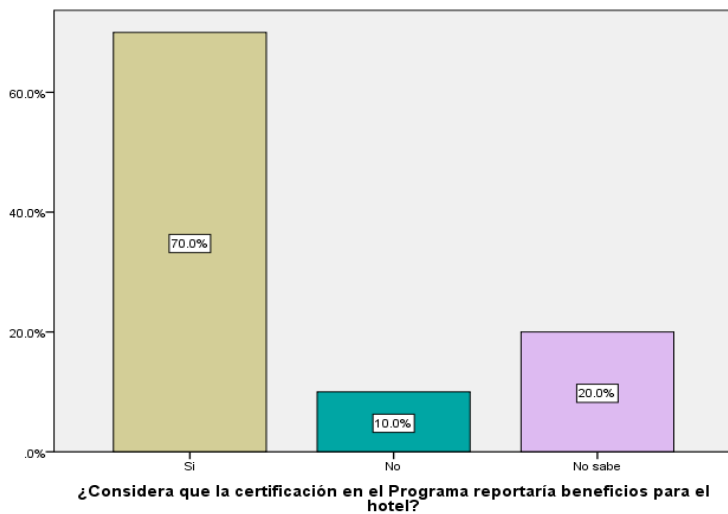
Al preguntarles si conocían el Programa Moderniza se obtuvo que el 70% de los encuestados si lo conoce, por motivos tales como el haber trabajado en hoteles con Distintivo y el haber recibido información de SECTUR acerca de los programas de Calidad, principalmente; el 30% restante menciona desconocer completamente el Programa.



Gráfica 30: Conocimiento sobre el Programa Moderniza.

3.- Beneficios del Programa

De los participantes que mencionaron conocer el Programa, el 70% de ellos consideró que el hecho de participar y certificarse con el Distintivo M le reportaría beneficios a sus establecimientos; el 20% respondió no saber, y el 10% considera que no necesariamente se verían beneficiados.



Gráfica 31: Beneficios del Programa Moderniza.

4.2 Análisis FODA Programa Moderniza

A partir de la observación e instrumentos de recolección de datos aplicados a los establecimientos previamente mencionados fue posible desarrollar un análisis general de la situación del Programa y la percepción que los prestadores de servicios turísticos, hoteles de la ciudad de Guanajuato en este caso, tienen sobre la realidad de los resultados y beneficios del mismo.

4.2.1 Fortalezas

- Programa generado, apoyado y subsidiado por la Secretaría de Turismo a nivel Federal.
- Aplicable a todas las micro, pequeñas y medianas empresas que ofrecen servicios turísticos en el país.
- Busca integrar a la organización como un todo, fortaleciendo sus partes fundamentales.
- Los altos mandos gerenciales reportan beneficios cuantificables y observables como resultado de la aplicación del programa.
- En el caso de la ciudad de Guanajuato, los hoteles en su mayoría, cuentan con el Distintivo desde hace más de tres años, lo que se puede entender como un programa ya conocido y consolidado en el sector.

4.2.2 Debilidades

- La parte teórica del programa muy pocas veces se explica al personal operativo, por lo que su nivel de conocimiento sobre Moderniza se sitúa en bajos niveles.
- En los procesos de certificación y reacreditación del Distintivo sólo participan contados colaboradores de los mandos gerenciales, no existe una transmisión del conocimiento y práctica para las demás áreas funcionales del establecimiento.
- El Programa en general, representa una alta inversión en cuanto a dinero, tiempo y esfuerzos por parte de las empresas y la SECTUR, además de requerir mínimo 3 meses de dedicación para lograr la certificación.

- Alta rotación de personal, y falta de compromiso de los colaboradores.

4.2.3 Oportunidades

- La mayoría de los hoteles de la investigación que aún no son parte del programa muestran claro interés en participar y certificarse.
- Actualmente existe interés y apoyo por parte de la SECTUR estatal y federal para motivar los procesos de acreditación y actualización.
- El uso de la tecnología como herramienta para facilitar y optimizar los procesos de implementación del programa Moderniza en los establecimientos.
- Tendencia a un cambio de mentalidad de los consumidores, el turista como cliente cada vez le da más importancia a la calidad de los servicios de los que va a hacer uso durante su viaje.

4.2.4 Amenazas

- Falta de interés y compromiso de los colaboradores para seguir trabajando en estas empresas.
- Abandono del Programa por parte de las instancias correspondientes, de acuerdo a los planes gubernamentales generales.
- Los distintivos y certificaciones de calidad en el sector de turismo aún no son considerados como un factor de decisión y diferenciación para los turistas al momento de planear y elegir opciones para su hospedaje.
- Por parte de la SECTUR no existen visitas de seguimiento periódicas ni de rutina para dar continuidad a las revisiones en los establecimientos certificados.

Capítulo 5

5.1 Discusión de Resultados

Partiendo del análisis realizado a los resultados generales así como del FODA presentado anteriormente, surgen ideas claras que pretenden explicar la situación actual del Programa Moderniza en los establecimientos hoteleros de la ciudad de Guanajuato Capital, al visualizar las consecuencias reales que han tenido lugar en las empresas participantes que ya se encuentran certificadas, así como la percepción objetiva que se tiene del Programa Moderniza y el Distintivo M por parte de aquellos hoteles de esta misma ciudad que no han sido partícipes de ellos.

Dentro de los resultados generales destaca el hecho de que las opiniones emitidas por ambas partes de los participantes de la investigación, esto es mandos gerenciales y personal operativo, resulten ser gradualmente opuestas en cuanto a las percepciones del Programa Moderniza que existen desde el punto de vista producto de las experiencias de cada una de las partes involucradas.

En lo concerniente a los mandos gerenciales se muestra claramente el conocimiento que estos tienen sobre el Programa y los beneficios que se han obtenido al certificar sus empresas con el Distintivo M, así como la continuidad que ha existido en cuanto al uso de manuales y el seguimiento a los procesos periódicos necesarios de reacreditación y actualización de la certificación.

Mientras tanto la situación expuesta por el personal operativo en sus respuestas es un tanto diferente, principalmente por el hecho de que su nivel de conocimiento sobre el Programa y el Distintivo en general lo sitúan, en su mayoría, en bajo; misma situación que presentan los niveles de participación directa en los procesos propios de Moderniza.

Estas opiniones divididas pueden ser entendidas como un resultado del diseño metodológico del que parte el Programa Moderniza, así como de la implementación diversa que ha tenido en los establecimientos mediante adaptaciones requeridas por la situación propia que ha existido en cada uno de los hoteles, en el caso de esta investigación.

El análisis de los resultados de la información proporcionada por los colaboradores de los establecimientos que no han sido parte del Programa Moderniza, es muestra también de la perspectiva que tienen respecto al Programa, el Distintivo M y los resultados que podrían obtener al ingresar al mismo.

A nivel general existe, por parte de estos establecimientos, un interés por participar en los programas de calidad ofertados por parte de la Secretaría de Turismo tanto federal como estatal, en el caso en particular que compete a la presente investigación en el Programa Moderniza; la mayoría han recibido invitaciones por parte de SECTUR para integrarse a estos proyectos.

Las respuestas negativas a estas invitaciones y acercamientos al día de hoy han estado condicionadas por situaciones propias en cada uno de los establecimientos, siendo las principales causas la alta tasa de rotación de personal existente en la industria turística de la ciudad de Guanajuato, así como la falta de tiempo y personal dedicado a estas funciones en sus puestos.

La rotación de personal es un fenómeno que se encuentra muy presente en la ciudad de Guanajuato, especialmente en las empresas que laboran dentro del sector del turismo (hoteles, restaurantes, bares, museos, touroperadores, etc.), y que influye de manera negativa en la realidad de las organizaciones.

Esta situación está dada por una serie de factores, tanto internos como externos, que determinan que la tasa de rotación de personal en éste tipo de empresas se mantenga en niveles altos; esto incluye factores tales como: multiplicidad de funciones, horarios extendidos y horas extras, bajos sueldos, mínima motivación y la situación general del ambiente laboral en las empresas, entre otros.

A pesar de estas particularidades, la clave para el éxito y continuidad de los programas de calidad en los establecimientos hoteleros, en este caso Moderniza, se centra en el impulso a la capacitación de los colaboradores, mediante esquemas estratégicos bien diseñados y adaptados a la realidad propia de cada organización.

La situación privilegiada del municipio de Guanajuato, en cuanto al posicionamiento que existe en la predilección de los turistas, debe ser un referente al momento de implementar

estos programas de mejora de procesos; la influencia de la SECTUR así como de instancias del tipo de la Asociación de Hoteles y Moteles de la ciudad debe mantenerse, adoptando estrategias de vanguardia que permitan a los hoteles, sus trabajadores y directivos, prospectar y finalmente obtener los mejores resultados y beneficios cuantificables en pro de un desarrollo integral del sector del turismo en la ciudad.

Conclusiones y Recomendaciones

El turismo, en todas sus áreas, es un tema que a hoy en día no se encuentra aún muy desarrollado en la investigación académica, por esta situación es necesario que avance el interés general en realizar éste tipo de estudios que tengan como finalidad la mejora continua e integral de la industria turística en todas las regiones del país y del mundo.

En el caso específico de la investigación aquí expuesta se observaron situaciones diversas acerca del Programa Moderniza y de la realidad de los establecimientos hoteleros en la ciudad de Guanajuato, lo que permite concluir el caso con las siguientes recomendaciones, aplicables tanto para los establecimientos de hospedaje en la ciudad, como para la Secretaría de Turismo a nivel estatal y federal, y para instancias existentes y relacionadas como la Asociación de Hoteles y Moteles de la ciudad de Guanajuato.

Recomendaciones para los establecimientos hoteleros de la ciudad de Guanajuato:

- Diseño e implementación de un programa de inducción y capacitación continua para los trabajadores de los hoteles de la ciudad de Guanajuato; adaptado a la propia realidad de cada uno de los establecimientos que permita una continuidad en el aprendizaje de los colaboradores, independientemente de las incidencias en la rotación del personal.
- Involucramiento de todo el personal en los procesos de aprendizaje e implementación del Programa Moderniza; mediante canales adecuados de información, comunicación y enseñanza de los 12 módulos totales, acordes al área en que desempeñan sus funciones dentro de la organización, buscando motivar e integrar a la totalidad de los colaboradores.
- Vinculación efectiva de la organización con consultores externos del Programa; generando un plan de implementación adecuado, adaptado a la situación real de la empresa, que funcione como enlace directo entre el hotel y la Secretaría de Turismo.
- Elaboración y puesta en marcha de indicadores para medir la efectividad y los resultados del programa; con la finalidad de dar seguimiento a la correcta implementación de los procesos indicados en los manuales proporcionados por Moderniza, motivando e incentivando a los colaboradores para lograr las metas planteadas en dicho sistema de indicadores.

Recomendaciones para la SECTUR:

- Visitas periódicas de seguimiento y revisión a los establecimientos certificados con Distintivo M; por parte directa de la Secretaría como método de evaluación para constatar que exista continuidad en el programa implementado.
- Visitas de acercamiento e invitación a los hoteles que aún no han participado en el Programa Moderniza; con la finalidad de dar a conocer el Programa, y principalmente los resultados beneficiosos que se pueden obtener al implementarlo en estos establecimientos, demostrado mediante análisis de resultados de casos de éxito.
- Elaboración de estudios y análisis de resultados en los hoteles certificados; mediante mediciones periódicas a los indicadores establecidos por las propias empresas, que permitan dar un seguimiento a tiempo real a la situación de continuidad de los procesos en estas organizaciones.
- Diseño de un plan estratégico de divulgación y promoción, en conjunto con organismos públicos y privados del sector turismo; con la finalidad de dar a conocer al turista la importancia de éste tipo de certificaciones que avalan y aseguran la calidad de los establecimientos de hospedaje, buscando que en un futuro próximo las certificaciones y distintivos se conviertan cada vez más en un referente para la toma de decisiones por parte de los turistas al momento de planear un viaje.
- Incentivar a las empresas con opciones de apoyo para capacitaciones así como mobiliario y equipo; mantener los apoyos existentes y aumentar las opciones para los interesados en renovar y modernizar equipos, capacitaciones de actualización para el personal, entre otros.

El Programa a nivel general ha resultado una buena inversión para los hoteles de la ciudad de Guanajuato, en lo concerniente a la perspectiva de los directivos; la situación complicada reside en la falta de información y capacitación continua sobre los procesos del programa para los trabajadores de estos establecimientos, quienes deberían ser prioridad, ya que son el primer contacto del posible huésped con la organización.

Por tal motivo deberían ser estos colaboradores quienes participen de forma más activa en los procesos de certificación, involucrándose directamente en las actividades y cambios a

realizar en las áreas funcionales de los hoteles, manteniendo y actualizando los manuales existentes para estas prácticas.

Las empresas, tanto las que cuentan con la certificación como aquellas que no, deben analizar, planear y poner en práctica estos procesos de calidad desde una perspectiva de crecimiento y desarrollo integral para la organización y quienes en ella colaboran, siendo éste el origen principal de los resultados positivos y la maximización de los beneficios que se pueden obtener al adaptar e implementar estos programas como respuesta a la situación particular que existe en cada uno de los establecimientos del sector turismo, los hoteles de la ciudad de Guanajuato en este caso.

Referencias Bibliográficas

Libros y Publicaciones Impresas

- Acerenza, M. (2006). *Funcionamiento y Organización Institucional del Turismo*. México D.F.: Trillas.
- Barragán, L. (2002). *Hotelería*. México: Instituto Politécnico Nacional.
- Cárdenas, R. (1999). *Cómo lograr la calidad en bienes y servicios*. México D.F.: Limusa.
- Crosby, P. (1987). *La Calidad no cuesta. El arte de cersiorarse de la Calidad*. México: McGraw Hill.
- De la Torre, F. (2002). *Administración Hotelera*. México: Trillas.
- Fernández, A. (2000). *Calidad en las empreas de servicios*. Asturias: Instituto de Desarrollo Económico del Principado de Asturias.
- Foster, D. (1994). *Introducción a la Industria de la Hospitalidad*. Westerville, OH: McGraw Hill.
- Juran, J. & Godfrey, A. (2001). *Manual de Calidad de Juran* (Quinta Edición). España: McGraw Hill.
- ITESM. (2012). *Índice de Competitividad Turística de los Estados Mexicanos. ICTEM 2012*. Centro de Investigación y Estudios Turísticos del Tecnológico de Monterrey.
- Ramírez, C. (2002). *Calidad Total en las Empresas Turísticas*. México D.F.: Trillas.
- Ramírez, C. (2011). *Hoteles: Gerencia, Seguridad y Mantenimiento*. México: Trillas.

- Scherkenbach, W. (1994). *La Ruta Deming. Hacia la Mejora Continua*. Knoxville, TN: CECSA.
- Walton, M. (1992). *Cómo administrar con el Método Deming*. Bogotá, Colombia: Norma.

Publicaciones electrónicas

- DataTur. (2014). *Sistema Nacional de la Información Estadística del Sector Turismo en México*. Obtenido de Estadísticas Anuales: <http://www.datatur.sectur.gob.mx/SitePages/Inicio.aspx>.
- Falero, A., & Campodónico, R. (2014). Desafíos de la Investigación en Turismo. En A. Falero, & R. Campodónico, *El turismo bajo la lupa académica* (págs. 9-20). Montevideo, Uruguay: Ediciones Universitarias, Unidad de Comunicación de la Universidad de la República. Obtenido de www.csic.edu.uy/renderResource/index/resourceId/36063/siteId/3.
- INEGI. (2014). *Perspectiva Estadística Guanajuato*. México: Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Obtenido de http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/productos//prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/integracion/estd_perspect/sep_20145/gto/702825067687.pdf.
- Magaña, I. (2009). La Política Turística en México desde el Modelo de Calidad Total: un reto de competitividad. *Economía, Sociedad y Territorio.*, 514-544. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=11111267008>.
- MINCETUR. (2012). *Manual de Buenas Prácticas de Gestión de Servicios para establecimientos de Hospedaje*. Lima, Perú: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo de Perú. Obtenido de http://www.mincetur.gob.pe/Turismo/Otros/caltur/pdfs_documentos_Caltur/03_mbp_gestion_hospedaje/Manual_141012.pdf.

- OMT. (2008). *Entender el Turismo: Glosario Básico*. Obtenido de Organización Mundial del Turismo: <http://media.unwto.org/es/content/entender-el-turismo-glosario-basico>.
- OMT. (2012). *UNWTO NEWS*. Obtenido de Organización Mundial del Turismo: <http://www2.unwto.org/es/node/38072>.
- OMT. (2013). *Notas Metodológicas de la base de datos de estadísticas de Turismo*. Madrid: UNWTO. Obtenido de <http://www2.unwto.org/sites/all/files/docpdf/2013methonotessp.pdf>.
- OMT. (2015). *Panorama OMT del Turismo Internacional Edición 2015*. Organización Mundial del Turismo. Obtenido de <http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284416875>.
- OMT. (2016). *Yearbook of Tourism Statistics. Data 2010-2014*. UNWTO. Obtenido de <http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284417612>.
- Sáncho., A. (2001). *Apuntes de Metodología de la Investigación en Turismo*. OMT. Obtenido de <http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284404889>.
- SECTUR. (2002). *Programa de Calidad Moderniza, Distintivo M*. México: SECTUR. Obtenido de <http://www.calidad.sectur.gob.mx/moderniza/>.
- SECTUR. (2006). *Cultura Turística, Programa de Apoyo a la competitividad de las MiPyMes Turísticas*. Obtenido de Secretaría de Turismo: www.sectur.gob.mx/es/sectur/sect_programa_de_apoyo_a_la_competitividad_de_mipy_mes_turisticas/.

- SECTUR. (2008). *Compendio Distintivo M: Casos de éxito de Guanajuato*. Obtenido de SECTUR:
<http://www.sectur.gob.mx/work/sites/sectur/resources/LocalContent/13102/3/CompendioDistintivoMparte2.pdf>.
- SECTUR. (Noviembre de 2011). *Programa Moderniza*. Obtenido de Calidad. Secretaría de Turismo: <http://www.calidad.sectur.gob.mx/moderniza/que-es-moderniza/>.
- SECTUR. (2016). *Programas de Calidad para empresas turísticas*. Obtenido de Secretaría de Turismo: <http://www.calidad.sectur.gob.mx/>.
- SEDETUR. (2016). Base de Datos programa Moderniza. Obtenido de <http://www.calidad.sectur.gob.mx/moderniza/empresas-m/>.
- STR-Global. (2015). *Hotel Census Database*. Obtenido de <https://www.strglobal.com/census-database/es-es>.
- Torre, C. d., Arana, C., Silva, R., & Lugo, M. (2009). *Comercialización de los Servicios Turísticos*. México: Dirección General de Educación en Ciencia y Tecnología del Mar; SEP. Obtenido de http://dgecytm.sep.gob.mx/work/models/dgecytm/Resource/305/1/images/servs_turist_modulo_v.pdf.

ANEXOS

Cuestionario Empresas Que Cuentan Con “Distintivo M”

Esta encuesta es parte de un proyecto de investigación de la Maestría en Administración de la Universidad de Guanajuato, la información obtenida es confidencial y de uso privado para el desarrollo del proyecto.

Empresa:	Tamaño de la Empresa:	Categoría:
Sexo del Encuestado:	Edad:	Puesto:
Antigüedad en la Empresa:		

1.¿Usted se encuentra actualmente en algún curso de capacitación?

SI NO ¿Cuál?

2.¿Ha participado en algún curso en el último año?

SI NO ¿Cuál?

3.¿El hotel cuenta con alguna certificación o distintivo por parte de la Secretaría de Turismo?

SI NO ¿Cuál?

4.¿El hotel cuenta con el “Distintivo M” del **Programa Moderniza**?

SI NO

5.¿El distintivo se encuentra vigente, vencido o en renovación?

6.¿Desde hace cuánto tiempo cuentan con el distintivo?

1-3 años 4-6 años 7-10 años más de 10 años No Sabe

7.¿Usted ha participado en algún módulo del programa?

SI NO ¿Cuál?

8.¿En las inducciones se les capacita con base en el programa Moderniza?

SI NO

9.¿Siguen algún proceso del programa Moderniza?

SI NO ¿Cuál?

10.¿Cuentan con manuales para la aplicación de estos procesos?

SI NO

11.¿En qué nivel calificaría su conocimiento acerca de los procesos y sistemas del programa?

ALTO MEDIO BAJO NULO

12.¿A partir del ingreso al programa se han obtenido beneficios cuantificables para el hotel?

SI NO ¿Cuál?

13.¿Qué considera que afecta a la implementación del programa en el hotel?

14.¿Qué considera que podría mejorar esta implementación?

15.¿Cuentan con algún sistema de atención a quejas, reclamaciones, sugerencias y resoluciones de conflicto con los huéspedes?

SI NO ¿Cuál?

16.¿El hotel tiene algún reconocimiento nacional o internacional por la calidad de los servicios de hospedaje?

SI NO ¿Cuáles?

Cuestionario Para Empresas Que No Cuentan Con “Distintivo M”

Esta encuesta es parte de un proyecto de investigación de la Maestría en Administración de la Universidad de Guanajuato, la información obtenida es confidencial y de uso privado para el desarrollo del proyecto.

Empresa:	Tamaño de la Empresa:	Categoría:
Sexo del Encuestado:	Edad:	Puesto:
Antigüedad en la Empresa:		

1.¿Usted se encuentra actualmente en algún curso de capacitación?

SI NO ¿Cuál?

2.¿Ha participado en algún curso en el último año?

SI NO ¿Cuál?

3.¿El hotel cuenta con alguna certificación o distintivo por parte de la Secretaría de Turismo?

SI NO ¿Cuál?

4.¿El hotel cuenta con el “Distintivo M” del **Programa Moderniza**?

SI NO

5.¿Conoce usted el Programa Moderniza “Distintivo M”?

SI NO

6.¿Considera que el participar en el Programa reportaría beneficios para el hotel?

SI NO ¿Cuáles?

7.¿En comparación con los hoteles que cuentan con el “Distintivo M” usted considera que la calidad y satisfacción para los clientes es?

MEJOR IGUAL PEOR NO SABE

8.¿Cuentan con algún sistema de atención a quejas, reclamaciones, sugerencias y resoluciones de conflicto con los huéspedes?

SI NO ¿Cuál?

9.¿El hotel tiene algún reconocimiento nacional o internacional por la calidad de los servicios de hospedaje?

SI NO ¿Cuáles?

Guía De Entrevista: Hoteles Con Distintivo M

Esta entrevista es parte de un proyecto de investigación de la Maestría en Administración de la Universidad de Guanajuato, la información obtenida es confidencial y de uso privado para el desarrollo del proyecto.

Empresa:..... Tamaño:.....Categoría:.....
Puesto:.....Antigüedad en la Empresa:.....

Reconocimientos SECTUR

- 1.¿La Empresa Pertenece a alguna Asociación (Local, Estatal, Nacional o Internacional)?
¿Cuál?
- 2.¿Cuentan con alguna certificación o distintivo por parte de la SECTUR? ¿Cuál?
- 3.¿Los turistas se interesan por conocer si el hotel cuenta con distintivos? ¿Considera usted que eso es un factor de decisión para elegir sus opciones de alojamiento?

Programa Moderniza y Distintivo M

- 4.¿Desde hace cuánto tiempo cuentan con el Distintivo?
- 5.¿Usted ha participado directamente en el proceso de obtención y certificación del mismo?
- 6.¿En la inducción del personal y capacitación continua se incluyen bases del programa Moderniza? ¿Por qué?
- 7.Actualmente, ¿Siguen procesos del programa? ¿Cuáles? ¿Tienen Manuales de estos procesos?
- 8.¿A partir de la obtención del Distintivo han obtenido beneficios cuantificables para el hotel?
- 9.¿En cuál de los 3 aspectos primordiales se han visto mayormente beneficiados (calidad, ventas, humanización del trabajo)?
- 10.¿En qué aspecto considera que el hecho de tener el Distintivo represente una ventaja para el hotel?
- 11.A su parecer, ¿Qué afecta para la óptima implementación del Programa? ¿Qué considera podría mejorar la continuidad en la empresa?
- 12.¿Existen visitas de seguimiento e inspección por parte de la Secretaría?

Mejora Continua

- 13.¿Aplican algún sistema de mejora continua (Auditorías internas, indicadores de trabajo, resultados de productividad, presupuestos...)?
- 14.¿Cómo manejan la atención a quejas, sugerencias y conflictos?

Guía De Entrevista: Hoteles Sin Distintivo M

Esta entrevista es parte de un proyecto de investigación de la Maestría en Administración de la Universidad de Guanajuato, la información obtenida es confidencial y de uso privado para el desarrollo del proyecto.

Empresa:..... Tamaño:..... Categoría:.....

Puesto:..... Antigüedad en la Empresa:.....

Reconocimientos SECTUR

- 1.¿La Empresa Pertenece a alguna Asociación (Local, Estatal, Nacional o Internacional)?
¿Cuál?
- 2.¿Cuentan con alguna certificación o distintivo por parte de la SECTUR? ¿Cuál?
- 3.¿Los turistas se interesan por conocer si el hotel cuenta con distintivos? ¿Considera usted que eso es un factor de decisión para elegir sus opciones de alojamiento?

Programa Moderniza y Distintivo M

- 4.¿Han recibido alguna invitación para participar en el Programa Moderniza?
- 5.¿Cuáles considera que son los motivos por los que no han participado en el Programa?
- 6.¿Considera usted que la obtención del Distintivo le reportaría beneficios a la empresa? ¿En qué aspectos?
- 7.¿Cómo se considera en comparación a los hoteles que cuentan con el distintivo, en relación a calidad de servicio y atención a los huéspedes?

Mejora Continua

- 8.¿Aplican algún sistema de mejora continua (Auditorías internas, indicadores de trabajo, resultados de productividad, presupuestos...)?
- 9.¿Cómo manejan la atención a quejas, sugerencias y conflictos?