UNIVERSIDAD DE OCCIDENTE

UNIDAD CULIACÁN

TESIS:

ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES PARA LA CALIDAD EN EL SERVICIO EN EL TURISMO DE NEGOCIOS: ESTUDIO DE CASO EN UNA EMPRESA HOTELERA

QUE COMO REQUISITO PARA OBTENER EL GRADO

DE DOCTORA EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

PRESENTA:

M.C. CLAUDIA LIZBETH TIRADO GÁLVEZ.

DIRECTORA: DRA. MÓNICA VELARDE VALDEZ.

CULIACÁN, SINALOA 07 DE NOVIEMBRE DE 2014

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer primeramente a la Coordinación del Doctorado en Ciencias Administrativas de la Universidad de Occidente, Unidad Culiacán; al CONACYT; a los profesores y autoridades académicas por su apoyo; igualmente a mis compañeros de Doctorado por compartir momentos de felicidad y angustia durante el programa.

Deseo expresar mi eterno agradecimiento y admiración a mi Directora de tesis la Dra. Mónica Velarde Valdez, por su valiosa orientación, paciencia y por haberme brindado su amistad y apoyo. De igual forma a mis lectoras, la Dra. Marcela Rebeca Contreras Loera y la Dra. Ana Virginia Maldonado Alcudia, por sus puntuales y valiosas recomendaciones, gracias a las cuales ha sido posible culminar este proyecto. A ellas, mi respeto y admiración por su entrega y profesionalismo.

A mi padre, Jesús Eligio Tirado Ramos, por su preocupación constante por mi futuro debo gran parte de los logros alcanzados, así como el amor hacia la docencia y la investigación; este es un logro que quiero compartir contigo. Gracias por ser mi papá, quiero recordarte que ocupas un lugar muy especial en mi vida.

A mi madre, Reyna Elena Gálvez Favela, no me equivoco al decir que eres la mejor mamá del mundo, gracias por estar conmigo, por motivarme y empujarme hacia el logro de mis sueños y metas.

A mis hermanas Aracely, Grecia y Dominick. Mil gracias por su invaluable apoyo, por sus consejos y momentos que hemos pasado juntas, porque siempre están conmigo, solamente puedo decir que son y serán mis mejores amigas.

Agradezco de manera muy especial a mi mejor amigo y compañero de vida, mi esposo Brigido; sin su amor, comprensión y paciencia infinita este viaje jamás habría existido, gracias por ser mi soporte y darme ánimo en todo momento. A mi preciosa hija Alia Lizbeth, por ser mi ejemplo de lucha, voluntad y fe.

A Dios, por permitirme hacer realidad este sueño y completar una etapa más en mi proyecto de vida. Por ser mi luz y soporte en cada momento, por todas las bendiciones y el amor con el que me rodea y porque en sus manos estoy. Esta tesis es para ti.

ÍNDICE

ABREVIATURAS 6
ÍNDICE DE FIGURAS 7
ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS 7
INTRODUCCIÓN 8
Capítulo 1. Contextualización del problema de investigación 13
Introducción ..... **¡Error! Marcador no definido.**
1.1 Contexto y análisis de las empresas 14
1.1.1 Sector turismo 14
1.1.2 Turismo de negocios y organizaciones hoteleras 27
1.1.3 Estrategias de calidad en la empresa hotelera 34
1.2 Planteamiento del problema 36
1.2.1 Descripción del problema 36
1.2.2 Escenarios futuros 40
1.2.3 Alternativas de solución 43
1.2.4 Formulación del problema 44
1.2.5. Sistematización del problema de investigación 44
1.3 Delimitación del problema 46
1.4 Objetivos 48
1.4.1. Objetivo general y específico 48
1.5. Justificación 48
Capítulo 2: Estrategias organizacionales en el turismo de negocios 51
Introducción 51
2.1 Concepto de estrategia 52
2.2 Escuelas del pensamiento estratégico 53
2.3 Definición de estrategias organizacionales 63
2.4 Niveles de la estrategia 65
2.5 Tipos de estrategias 67
2.5.1 Estrategias funcionales 68
2.5.2 Estrategias de integración, intensivas, de diversificación y defensivas 71

2.5.3 Estrategias genéricas 73
2.6 Estrategias organizacionales en el sector hotelero 77
2.6.1 Estrategia de tecnología 78
2.6.2 Estrategia de recursos humanos 79
2.6.3 Estrategia de comercialización 80
Capítulo 3: La calidad en el servicio en el sector hotelero 82
Introducción 82
3.1 Concepto y evolución de la calidad 83
3.2 Aportaciones de los precursores a la teoría de la calidad 88
3.3 Concepto de calidad desde la perspectiva del servicio 92
3.3.1 Concepto de servicio 93
3.3.2 Proceso de servicio 96
3.3.3 Concepto de calidad en el servicio 99
3.3.4 Satisfacción del cliente 100
3.3.5 La Calidad en el servicio al cliente 102
3.3.6 Modelos de calidad en el servicio 105
3.3.6.1 El modelo nórdico de Grönroos 105
3.3.6.2 El modelo americano de Parasuraman, Zeithaml y Berry 107
3.4 Calidad en el sector hotelero 109
3.4.1 ISO 9000:2005 110
3.4.2 Distintivo M 112
3.4.3 Estrellas y Diamantes 115
Capítulo 4: Caracterización del Turismo de Negocios y el Sector Hotelero 121
Introducción 121
4.1 Nuevas tendencias del turismo en México 122
4.2 Turismo de negocios 124
4.2.1 La propuesta del turismo CICE 127
4.2.2 Perfil del turista de negocios 132
4.3 El Sector Hotelero 135
4.3.1 Conceptualización 136
4.3.2 Tendencias de Hospedaje para Turismo de Negocios 138
4.3.3 El sector hotelero en México y en Sinaloa 141

4.3.4 Importancia de la Calidad en el Sector Hotelero 145
Capítulo 5: Decisiones teóricas y metodológicas de la investigación 147
Introducción 147
5.1 Paradigmas de la metodología de investigación 148
5.1.1. Metodología cuantitativa 149
5.1.2. Metodología cualitativa 151
5.2 Integración de métodos 153
5.3 Estrategia de investigación 158
5.3.1 Metodología empleada en la investigación 158
5.3.2. Tipo de investigación 163
5.3.3. Consideraciones para su aplicación 165
5.3.4 Criterios de validez 167
5.4 Investigación de campo 170
5.4.1. Diseño de la investigación 171
5.4.2. Selección de la muestra 175
5.4.3. Técnicas de recolección de datos 179
5.4.3.1 Observación 180
5.4.3.2 Entrevista 181
5.4.3.3 Análisis de documentos 182
5.5 Metodología implementada en la presente investigación 184
Capítulo 6.- Resultados de la investigación 187
6.1 Ubicación geográfica 188
6.1.1 Antecedentes de la empresa 189
6.1.2 Estructura organizacional 193
6.2 Estrategias para la calidad en el servicio en la empresa hotelera 2
6.2.1 Infraestructura del hotel 8
6.2.2 Tecnología en la organización 13
6.2.3 El papel del capital humano en la empresa hotelera 16
6.2.4 Capacitación estratégica 19
6.2.5 Especificaciones para turismo de negocios 24
6.3 Criterios y herramientas aplicados a la calidad en el servicio 27
6.4 Principales obstáculos para la calidad en el servicio 36

6.5 Impacto de servicios de calidad en HLC 40
Conclusiones y recomendaciones 45
Anexos 79

ABREVIATURAS

AHMC: Asociación de Hoteles y Moteles de Culiacán
CALMECAC: Organismo Nacional de Certificación y Verificación
CETM: Compendio Estadístico de Turismo en México
CICE: Congresos, Convenciones, Conferencias y Eventos
CNT: Confederación Nacional Turística
CPTM: Consejo de Promoción Turística de México
DATATUR: Sistema Nacional de la Información Estadística del Sector Turismo de México.
FONATUR: Fondo Nacional de Fomento al Turismo
GES: Gobierno Estatal de Sinaloa. Plan estatal de Desarrollo Sinaloa
HLC: Hotel Lucerna Culiacán
HPI: Hotels Price Index
ICCA: International Congress and Convention Association
IMCO: Instituto Mexicano para la Competitividad
IMECCA: Instituto Mexicano de Control de Calidad
INEGI: Instituto Nacional de Estadística y Geografía
ISO 9000: Conjunto de normas de calidad y gestión continua de calidad, establecidas por la Organización Internacional de Normalización
PIB: Producto Interno Bruto
PND: Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018
PROSECTUR: Programa Sectorial de Turismo
OCV: Oficina de Convenciones y Visitantes
OCDE: Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico
OMT: Organización Mundial de Turismo
OIT: Organización Internacional del Trabajo
SECTUR: Secretaría de Turismo
SEDEC: Secretaría de Desarrollo Económico
TLC: Tratado de Libre Comercio
WTTC: Consejo Mundial de Viajes y Turismo

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Diagrama de Flujo del Servicio de un Hotel 84
Figura 2: Modelo de Grönroos 92
Figura 3: Procedimiento para la obtención del Distintivo “M” 100
Figura 4: Variantes del turismo de negocios 111
Figura 5: Fases de la investigación 156
Figura 6: Modelo de Diseño de la Investigación de Campo 157
Figura 7: Matriz de alineamiento metodológico 166
Figura 8: Información geográfica del municipio de Culiacán, Sinaloa 169
Figura 9: Organigrama de Hotel Lucerna Culiacán 174
Figura 10: Herramientas para la calidad en HLC 103

ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

Tabla 1: LlegadasI de Turistas a Hoteles en Sinaloa 26
Tabla 2: Hoteles en Culiacán 40
Tabla 3: Estrategias de comercialización 62
Tabla 4: Concepto de satisfacción del cliente 87
Tabla 5: Diferencias entre Congresos y Convenciones 113
Tabla 6: Diferencias Ferias y Exposiciones 115
Tabla 7: Clasificación de las tendencias Turismo de negocios 123
Tabla 8: Cuartos de Alojamiento en México 126
Tabla 9: Establecimientos de Alojamiento en Sinaloa 127
Tabla 10: Cuartos de Alojamiento en Sinaloa 127
Tabla 11: Características del enfoque cuantitativo 133
Tabla 12: Características de la metodología cualitativa 136
Tabla 13: Características de los paradigmas cualitativo y cuantitativo 139
Tabla 14: Unidades de estudio para la recolección de datos Hotel Lucerna 145
Tabla 15: Tipos de investigación por fuente principal de información 147
Tabla 16: Evaluaciones de validación 151
Tabla 17: Ficha técnica de características de la muestra y los sujetos de estudio 160
Tabla 18: Resultados en HLC de acuerdo con referentes teóricos 227

Gráfico 1: Llegadas de turistas internacionales (Total mundial) 15
Gráfico 2: Llegadas de Turistas internacionales 107
Gráfico 3: Llegadas de turistas a cuartos de hotel 2012 – 2013 125
Gráfico 4: Llegada de turistas a cuartos de hotel 2013 126

INTRODUCCIÓN

En México el turismo de negocios ocupa el lugar 23 a nivel global y su contribución al Producto Interno Bruto es de 1.43 por ciento generando 151,100 empleos; dentro de este sector, la hotelería juega un papel fundamental, dado que el servicio de alojamiento es un elemento básico de la oferta turística. A pesar de la importancia del sector turístico en general, y de la actividad hotelera en específico, en los últimos años se ha presentado una disminución del valor del sector en términos porcentuales sobre el PIB como en los ingresos derivados del turismo.

Así mismo, el mercado en el que opera el sector hotelero es caracterizado por una elevada competencia así como nuevos consumidores turísticos (más experimentados y exigentes), circunstancias que amenazan la existencia de estas organizaciones; en este sentido, es de importancia mayúscula que las organizaciones del sector, se diferencien de sus competidores mediante estrategias adecuadas, infraestructura física moderna, tecnología, recurso humano altamente calificado, así como actitud de servicio como parte de una filosofía, lo que traerá como consecuencia a mediano y largo plazo una gran ventaja, así como un mayor acercamiento hacia los clientes.

Por lo anterior, el interés por estudiar esta problemática se debe a la gran necesidad de conocimientos relacionados con los estrategias que deben implementarse dentro de estas organizaciones, con el objeto de alcanzar la calidad en el servicio y diferenciarse de la competencia, de tal manera que los

resultados de esta investigación sirvan de guía para orientar los esfuerzos de las empresas hoteleras y de sus directivos en la solución de sus problemas y de esta forma, permanecer dentro del mercado y alcanzar el éxito. Esta investigación fue realizada en Hotel Lucerna, ubicado en Culiacán, Sinaloa y aporta información relevante acerca de las estrategias organizacionales para la calidad en el servicio en el turismo de negocios.

Cabe destacar que, se decidió analizar las estrategias organizacionales para la calidad en el servicio de Hotel Lucerna, un estudio de caso, debido al reconocimiento de empresa líder en su ramo, que tiene a nivel regional y nacional por el sector donde participa, por las enseñanzas que proporciona y porque de esta forma se enriquece el conocimiento de las Ciencias Administrativas en México; en este contexto, la interrogante central que orienta la presente investigación, plantea analizar las estrategias organizacionales que le permiten a la empresa hotelera del turismo de negocios el logro de la calidad en el servicio.

Buscando comprender la problemática anterior y conocer las estrategias organizacionales de Hotel Lucerna, esta investigación se propone alcanzar los siguientes objetivos: 1) Determinar las estrategias para la calidad en el servicio que se implementan en las empresas hoteleras del turismo de negocios. 2) Identificar los criterios y herramientas que se aplican para la calidad en el servicio en las empresas hoteleras enfocadas al turismo de negocios. 3) Analizar el impacto de la implementación de servicios de calidad eficientes en la empresa hotelera. 4) Investigar los factores que dificultan o permiten proporcionar servicios de calidad a los turistas de negocios en las empresas hoteleras.

Se utilizó el enfoque cualitativo, mediante un estudio de caso que permitió explorar las relaciones sociales y describir la realidad tal como la experimentan los protagonistas de Hotel Lucerna; de tipo explicativo, permitiendo explicar el fenómeno mediante datos descriptivos escuchando las propias palabras de las personas involucradas en la organización hotelera. Las técnicas utilizadas fueron la entrevista a empleados del hotel, encuesta a clientes, análisis de documentos como manuales de operación, revistas y la observación.

Los resultados de la investigación permitieron analizar y establecer las estrategias que implementa una empresa hotelera enfocada a turismo de negocios para el logro de la calidad en el servicio. Los huéspedes mostraron una percepción favorable hacia la calidad de servicio recibida, así como altos niveles de lealtad. Finalmente, se recomienda que la gerencia del hotel ponga mayor énfasis en implementar programas que reduzcan quejas, como cero defectos; mejora de servicios de internet; adquisición de infraestructura y remodelación de habitaciones; capacitación al personal de todos los niveles; definir estrategias orientadas a mejorar la calidad de servicio traerá como consecuencia diferenciarse de la competencia y mayores ingresos en turismo de negocios.

En ese sentido, el contenido de esta investigación se encuentra estructurada de la siguiente manera; en el primer capítulo denominado *Contexto y análisis de las empresas,* se expone la situación a la que se están enfrentando las empresas en

general a nivel internacional a un entorno globalizando obligándolas a buscar nuevas maneras de ser eficientes y competir en el mercado; especialmente a las empresas hoteleras que atienden al turismo de negocios. Se proporcionan datos que muestran la importancia del turismo de negocios, y de las empresas hoteleras en México, y Sinaloa; además, se presentan los objetivos que guían la presente investigación. Se detalla la descripción del problema y se aborda la justificación.

En el segundo capítulo, son presentadas y analizadas las teorías y conceptos con respecto a la estrategia, además, son consideradas las estrategias organizacionales, las escuelas del pensamiento estratégico así como las estrategias que se implementan en el sector hotelero, y por último, las estrategias genéricas.

El tercer capítulo contiene las teorías y definiciones que tienen relación con la calidad en el servicio, donde se especifican los conceptos y teorías de la calidad abordada por los pioneros, la calidad en el servicio, los modelos referentes al sector servicios, así como las certificaciones que existen para el sector hotelero; el cuarto capítulo aborda el sector hotelero, haciendo mención acerca de las características de estas empresas, se muestran datos relevantes de la hotelería en México y en Sinaloa; a su vez, se aborda la importancia de la calidad en este tipo de organizaciones.

En el quinto capítulo, se aborda la estrategia metodológica que se siguió para realizar el diseño de la investigación. Se explicitan las definiciones metodológicas y técnicas adoptadas y aplicadas en el proceso de investigación. Es decir, las

técnicas de acopio, tratamiento, análisis e interpretación de los datos e información obtenida.

En el sexto capítulo, se presentan los principales hallazgos obtenidos en el proceso de investigación. Contiene el estudio de caso Hotel Lucerna. Se hace una detallada presentación de los antecedentes de esta organización, su estructura organizacional, las estrategias para la calidad en el servicio donde se detalla la infraestructura, la tecnología utilizada, el capital humano, la capacitación y las especificaciones que lo identifican como hotel para turismo negocios.

De igual manera, se encuentran los criterios y herramientas aplicados a la calidad en el servicio, los principales obstáculos para la calidad y el impacto de servicios de calidad desde el punto de vista de los directivos, empleados y clientes entrevistados de Hotel Lucerna Culiacán (HLC).

Finalmente, se encuentra el apartado que detalla las conclusiones y recomendaciones a las que se arribaron, así como una serie de recomendaciones que se consideraron pertinentes para superar la problemática investigada y la situación de esta organización.

Capítulo 1. Contextualización del problema de investigación

La calidad en el servicio en una empresa hotelera es un factor fundamental para alcanzar el éxito, y debe ser concebida como una estrategia a implementarse en las distintas áreas de la misma, así como visualizarse de manera holística. Por lo anterior se estableció el siguiente objetivo de investigación: Analizar las estrategias organizacionales que le permiten a las empresas hoteleras del turismo de negocios el logro de la calidad en el servicio.

En este capítulo se aborda la situación a la que se está enfrentando el turismo en general a nivel mundial y cómo el entorno obliga a las empresas pertenecientes a este sector a implementar estrategias que le permitan atender eficientemente al nuevo turista, más conocedor y exigente. El planteamiento va enfocado hacia las empresas hoteleras, muy específicamente pertenecientes al turismo de negocios; se describe el contexto particular de la problemática que enfrenta el Hotel objeto de estudio en Culiacán, Sinaloa planteando la pregunta que oriente los esfuerzos de esta investigación ¿Cuáles son las estrategias organizacionales que le permiten a una empresa hotelera del turismo de negocios lograr la calidad en el servicio?

1.1 Contexto y análisis de las empresas

Las empresas turísticas se encuentran inmersas en un entorno cambiante, caracterizado por los avances tecnológicos, el aumento de la competencia global y las consecuencias derivadas de la crisis económica, circunstancias que las han obligado a diseñar estrategias de calidad y llevar a cabo acciones que les permitan sobrevivir ante un mundo globalizado.

Por ello, se considera necesario abordar el contexto del sector turismo, específicamente del turismo de negocios, de las organizaciones hoteleras y de las estrategias organizacionales para la calidad en el servicio que se han llevado a cabo en estas empresas; actualmente, la calidad del servicio se ha convertido en un factor fundamental en la decisión de compra, por lo que es fundamental ofrecer ventajas a los clientes que agreguen valor al producto o servicio que se ofrece, de esta forma, será posible asegurar futuras ventas.

1.1.1 Sector turismo

El turismo es considerado uno de los sectores más importantes de la economía a nivel internacional, debido a que crece con mayor rapidez y representa más de una tercera parte del comercio mundial de servicios, razón por la cual surge la inquietud de estudiar a las empresas pertenecientes a este sector; según la Organización Internacional de Trabajo (2013), el turismo genera empleo en empresas que están relacionadas directamente o indirectamente con esta actividad.

Específicamente en 2012 el sector aportó más de 260 millones de empleos a la economía a nivel internacional y generó alrededor del nueve por ciento del producto interno bruto (PIB) mundial; actualmente genera uno de cada once empleos, de los cuales, aproximadamente la mitad se encuentra constituida por jóvenes, asimismo permite la incorporación de mujeres y trabajadores migrantes en la población activa convirtiendo a las organizaciones turísticas en una fuente significativa de empleo, lo que hace que cobre especial relevancia (OIT, 2013).

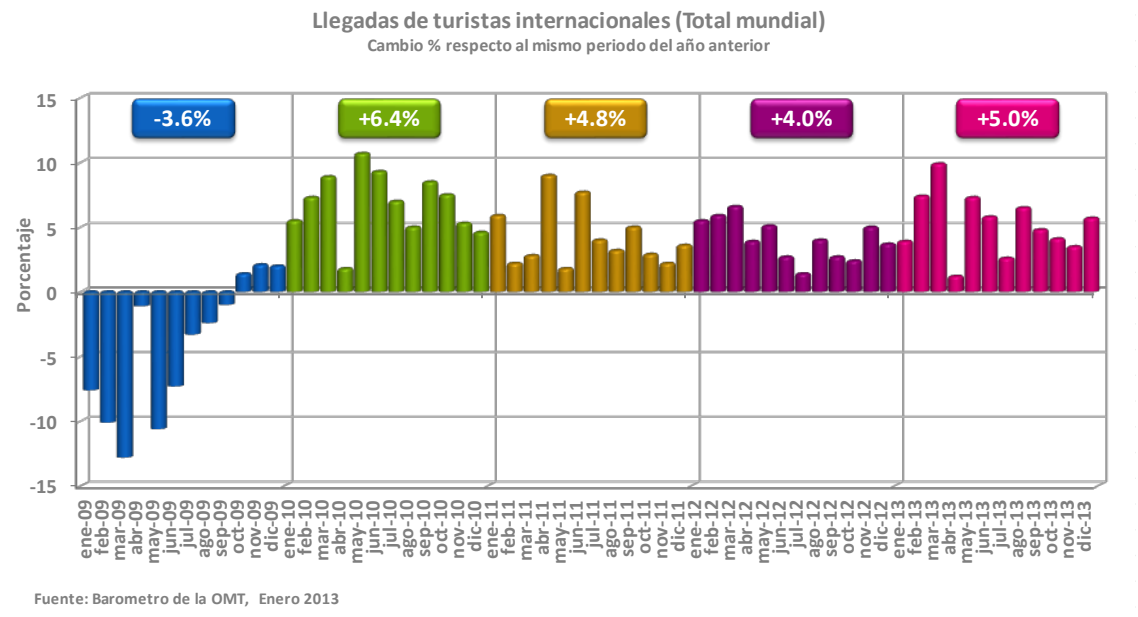
Según la OIT (2013) el turismo cuenta con un enlace intersectorial con otras áreas de la economía, y al ser una industria de servicios de trabajo intensivo, el turismo cuenta con el potencial para reducir la pobreza mediante el desarrollo local, creando cadenas de valor y enfoques integrados para el desarrollo sostenible del turismo y con un amplio rango de microempresas que dominan el sector en muchos países.

Datos recientes, revelados por el último Barómetro[1] del Turismo Mundial, revelan que los ingresos por turismo internacional continúan en recuperación, después de las pérdidas sufridas por la crisis en 2009. El crecimiento que se ha observado es indiscutible, ya que después de llevar a cabo un análisis por regiones, se encontró que las Américas (+3.6%) registraron un menor crecimiento en 2013, Europa (+5,4%), Asia y el Pacífico (6%) y África (+5.6%). Solamente Oriente Medio no ha habido crecimiento (+0.3%) (OMT, 2014).

[1] Es una herramienta que muestra los resúmenes estadísticos y gráficos de la producción, el consumo y el comercio de un país.

Lo anterior muestra la variación en el comportamiento del turismo a nivel mundial; en ese sentido, en el gráfico 1 se observa el crecimiento que han experimentado las empresas de turismo en los últimos años, la cual contiene los datos específicos:

Gráfico 1: de turistas internacionales (Total mundial)



Fuente: Barometro de la OMT (2013).

En el gráfico 1 se aprecia cómo desde el año 2009 hasta el 2013, la demanda turística tanto en llegadas de turistas como en ingresos por turismo, presenta variaciones mostrando generalmente un crecimiento, exceptuando un momento; durante la grave crisis económico-financiera del año 2009, de la cual el turismo se está recuperando.

Durante el 2013 las llegadas de turistas internacionales crecieron un 5%, en comparación con el mismo periodo del año 2012, logrando casi 500 millones, (OMT, 2013); el crecimiento estuvo por encima de la predicción formulada a principios de año (entre +3% y +4%) y supera, además la tendencia que se tenía prevista a largo plazo, misma que aparece en el informe de la OMT “El turismo hacia 2030” señalando +3.8% al año.

Para Taleb Rifai, Secretario General de la OMT, el hecho de que el turismo internacional creciera por encima de las expectativas confirma que viajar forma parte ya de los patrones de consumo de un número creciente de personas, tanto en las economías emergentes como en las avanzadas, asimismo comenta, se pone de relieve la necesidad de situar al turismo en el lugar que merece como uno de los pilares clave del desarrollo socioeconómico, puesto que es uno de los que más aportan al crecimiento económico, las exportaciones y el empleo (Rifai, 2013).

La OMT espera que las llegadas de turistas internacionales continúen su tendencia positiva de crecimiento en los próximos años, pero a un ritmo moderado; lo anterior se debe a que existen condiciones económicas menos favorables a nivel mundial, la fluctuación de los altos precios del petróleo y una mayor incertidumbre son elementos claves para tener un criterio conservador acerca del comportamiento de este sector (Rifai, 2013).

A lo largo del siglo XX se han experimentado transformaciones derivadas de los grandes cambios sociales; el mercado turístico internacional ha cambiado con una persistencia sin precedentes, algunas veces perdiendo posiciones en el mercado, y otras veces ganándolas a empresas y destinos de éxito y aceptación; productos y servicios asociados a destinos de playa hoy en día enfrentan severos retos en términos de diferenciación de su oferta, ya que están sometidos a una presión por bajar costos y aumentar la calidad que años atrás no se preveía (Molina, 2006).

Por lo anterior, la calidad juega un papel fundamental en el mercado turístico; los clientes no solo buscan un destino de playa, sino una opción que le oferte diferenciación; además, es importante contar con organismos que fomenten el turismo y aseguren mayor seguridad para el turista.

En México, el fomento y mejora del turismo así como de las empresas pertenecientes a este sector, recaen en la Secretaría de Turismo, la cual se encarga de conducir el desarrollo turístico nacional, mediante las actividades de planeación, impulso al desarrollo de la oferta, apoyo a la operación de los servicios turísticos y la promoción, articulando las acciones de diferentes instancias y niveles de gobierno.

En la actualidad el turismo ha tenido efectos positivos sobre el país, ya que ha abierto las posibilidades para que éste se inserte dinámicamente en la economía global además de tener gran relevancia sobre la economía nacional debido a que

se considera la tercera fuente de ingresos de divisas de México (después del petróleo y de las remesas de los emigrantes), y genera el 8.4 por ciento del Producto Interno Bruto (INEGI, 2014); Así mismo, la industria turística emplea directamente a 2.5 millones de personas (Ruíz, 2013), situándolo como el octavo país de la OCDE[2] cuya actividad emplea al mayor número de personas respecto de la ocupación total de cada nación, lo que contribuye en gran medida a que los mexicanos mejoren sus condiciones de vida.

En lo que respecta a la procedencia de los turistas que visitan México, de acuerdo con el Sistema Integral de Mercados Turísticos del Consejo de Promoción Turística de México (CPTM), el viajero que con más frecuencia viaja a este país procede de Estados Unidos y Canadá, este último sólo es superado por el primero, que registró un crecimiento de 9% con respecto al año 2012; otros países que registraron un crecimiento importante en el flujo de turistas fueron Colombia con 60%; Rusia con 40%; Perú con 39%, China con 27% y Corea con 26% (CPTM, 2014).

Los motivos por los cuales el turista internacional llega a México son los viajes de placer y de negocios que corresponden a los segmentos con mayor mercado identificados en el país; este último se refiere a las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un período consecutivo inferior a un año y mayor a un día, con fines de ocio, por negocios o por otros motivos (OMT, 1995).

[2] La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) es una organización de cooperación internacional, compuesta por 34 estados, cuyo objetivo es coordinar sus políticas económicas y sociales.

El Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO), señala que el turismo de negocios en este país representa un ingreso de casi 18 mil millones de dólares anuales; aunque solamente un 4% del total de turistas lo hacen por negocios, el ingreso que genera este segmento de mercado representa el 16% del consumo de viajeros (IMCO, 2013).

Asimismo se hace resaltar la relevancia que tiene el turismo de negocios, ya que de acuerdo con el ranking de eventos internacionales de ICCA (International Congress and Convention Association), este país ocupa el lugar 23 a nivel global (ICCA, 2013); su contribución al Producto Interno Bruto es de 1.43 por ciento y genera 151,100 empleos (FORBES, 2013). Por otra parte, el desembolso promedio de los turistas por viaje es mayor que otros segmentos; el IMCO (2013) señala que la persona que viaja por placer gasta 794.4 dólares; cuando visita a familiares desembolsa 476.7 dólares; con amistades su gasto es de 580.4 dólares; en tanto que en el turismo de negocios el gasto es de 510 dólares por viaje.

Bajo este contexto, IMCO (2013) recomienda para los próximos años enfocarse en atraer a los turistas de negocios que con estancias cortas generan mayores ingresos y activan otro tipo de turismo como el cultural y de naturaleza. Si bien el Gobierno Federal ha promovido este turismo con convenciones, eventos, ferias y congresos, implementando la tasa cero del Impuesto de Valor Agregado (IVA) a organizadores de eventos residentes en el extranjero, esto no ha sido suficiente, ya que como se mencionó anteriormente, México capta solo el 4% de turismo de negocios, y es superado por países como Turquía con 10%, Canadá con 15%;

Italia con 17%; Estados Unidos con 28%; Reino Unido con 29% y Bélgica con 35% de los turistas de negocios en el mundo (IMCO, 2013).

Al ser una actividad de suma importancia para este país, se requiere que todos los integrantes del sector trabajen en conjunto y coordinados, tal es el caso de los distintos órdenes de gobierno, legisladores, organizaciones empresariales, universidades y medios de comunicación, para ubicarlo entre las primeras cinco potencias turísticas (OMT, 2011).

En este sentido el Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 considera al turismo como una prioridad y busca en sus objetivos aprovechar el potencial turístico de México para generar una mayor derrama económica en el país mediante el impulso a la innovación de la oferta elevando la competitividad del sector turístico por medio de las siguientes acciones (PND, 2013):

- Fortalecer la investigación y generación del conocimiento turístico.
- Fortalecer la infraestructura y la calidad de los servicios y los productos turísticos.
- Diversificar e innovar la oferta de productos y consolidar destinos.
- Posicionar adicionalmente a México como un destino atractivo en segmentos poco desarrollados, además del de sol y playa, como el turismo cultural, ecoturismo y aventura, salud, deportes, de lujo, de negocios y reuniones, cruceros, religioso, entre otros.
- Concretar un Sistema Nacional de Certificación para asegurar la calidad.

- Desarrollar agendas de competitividad por destinos.
- Fomentar la colaboración y coordinación con el sector privado, gobiernos locales y prestadores de servicios. (PND, 2013).

Lo anterior beneficia al turismo de negocios porque al incentivar la investigación en este rubro permitirá que los planes y proyectos sean diseñados con base a estudios reales que permitan mejorar y elevar el nivel turístico de nuestro país en todos sus ámbitos desde calidad, infraestructura, servicios, etc. en coordinación con el sector privado y el sector publico; es importante señalar, que hacia el exterior, la imagen de México mejorará y será más atractivo para los turistas al ofrecer mayor variedad de destinos y actividades turísticas.

Tanto a nivel nacional como estatal, se han promovido acciones para impulsar el sector en diversas regiones de la república, tal es el caso de Sinaloa que se declaró al período 2011-2016 como el sexenio del turismo, por ser la actividad económica que genera mayor derrama económica después de la agricultura (López, 2011); bajo este contexto es necesario, como lo menciona el Acuerdo Nacional de Turismo firmado por el gobierno del Estado de Sinaloa en uno de sus ejes, mejorar los servicios turísticos para incrementar la afluencia de visitantes y posicionar al estado de Sinaloa en un nivel competitivo; lo anterior representa un desafío para las empresas públicas y privadas, que deben trabajar en un mismo eje para apoyar a destinos turísticos como este que se encuentran en desarrollo (PROSECTUR, 2011).

Para esta región, la actividad turística se ha consolidado como la segunda actividad en importancia económica, debido a que ha captado una derrama económica aproximada de 30 mil millones de pesos generando cerca de 100 mil empleos (López, 2013); entre las principales organizaciones que pertenecen al ramo de turismo, se encuentran las de transporte, restauración, agencias de viajes y hotelería.

Esta última como comenta Mestres (1999) se considera una rama del turismo que comprende aquellos establecimientos que se enfocan de manera profesional a proporcionar alojamiento a las personas mediante precio, con o sin servicios de carácter complementario, los cuales juegan un muy papel importante en el desarrollo económico y mejora de la calidad de vida de los habitantes de Sinaloa; por ello, surge la importancia de llevar a cabo este trabajo de investigación examinando a las organizaciones del sector hotelero.

En la actualidad las empresas a nivel internacional, nacional y local se encuentran con un mercado altamente competitivo, globalizado, con nuevas formas de hacer negocios, con tecnología que avanza rápidamente y una brecha significativa entre sus competidores, aunado a ello, un entorno macroeconómico de gran incertidumbre; lo determinante ante esta situación, es reaccionar e identificar los factores clave de éxito del negocio.

Ante un cambiante entorno el principal desafío de las organizaciones, específicamente las hoteleras, es el estratégico ya que este debe responder a

nuevas formas de competencias surgidas por el cambio en las condiciones económicas nacionales e internacionales. Para permanecer y crecer en la industria, las empresas hoteleras se ven obligadas a establecer estrategias que les permitan atender demandas específicas, es decir, de definir con claridad y oportunidad los caminos que deben seguir para distinguirse de otras y participar con la preparación requerida en el medio en que se desarrollan; se trata del reforzamiento de la competitividad empleando para ello, herramientas que les garanticen un mejor desempeño ante las exigencias del medio ambiente externo.

Hoy en día existen viajeros más informados que desean disfrutar su estadía, buscan actividades de relajación y ocio; por ello en la industria turística surgen nuevos segmentos con el propósito de satisfacer con productos y servicios a la demanda. Para el turista la experiencia adquiere gran relevancia, por tanto la oferta debe ser especializada y diferenciarse de la competencia; ante ello, las empresas hoteleras responden a ese entorno cambiante llevando a cabo estrategias que les permitan actuar rápidamente con la finalidad de liderar el mercado.

Es importante mencionar que el desarrollo, diseño e implementación de una estrategia efectiva, permite a los hoteles generar una herramienta a disposición de la misma que le sirva para crear y mantener una ventaja competitiva en el sector que opera para ser rentable; las estrategias permiten una formulación de cómo deben competir los hoteles, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzarlos, siendo la estrategia una combinación de las metas por las cuales se está esforzando y los medios con los cuales se consigue cumplir

sus metas.

Bajo este contexto, surge el cuestionamiento ¿Cuáles serían las características que deben tener los objetivos estratégicos? Con respecto a lo anterior, deben estar definidos en tiempo, ser alcanzables, realistas, en su mayor parte cuantitativo, medible y plantearse de forma frecuente el tiempo de aplicación, que se lleven a cabo de mediano a largo plazo.

En este sentido, la estrategia debe ser enfocada a la creación de competencias distintivas que le permitan a los holetes alcanzar una posición única respecto a sus competidores, haciéndola esencial, lo que conlleva a un aumento de rentabilidad; para lograr un posicionamiento rentable en su sector, será posible a través de calidad en el servicio, implantación de nuevas tecnologías y una actitud empresarial que sea capaz de considerar conjuntamente las dimensiones tanto internas como externas.

Las estrategias que se han propuesto diversos autores para el sector hotelero se conocen como estrategias de calidad, estrategias de capacidad hotelera, estrategia tecnológica, estrategia de recursos humanos, estrategia de dimensión y distribución hotelera (Claver, Molina y Pereira, 2005); estrategias de precio (Santomá, 2007); estrategias de mercadotecnia (Lasune, 2012), entre otras.

Aunque numerosas empresas han basado su estrategia en precio, esto les ha conducido a un círculo vicioso difícil de romper, donde la reducción de costos las ha obligado a mayores volúmenes de negocio incompatibles con una competencia cada vez mayor, con repercusiones sociales inadmisibles dentro de un desarrollo

sostenible. Por ende, la provisión de servicios de calidad se ha vuelto crítico en el éxito de los hoteles, y en clave de su competitividad.

Por lo anterior, las estrategias deben contemplar un enfoque que las diferencie mediante procesos orientados hacia la gestión de la calidad, capaz de definir prácticas en términos de relación con clientes externos e internos con el firme propósito de entregar al cliente un servicio eficiente, y así, competir en el negocio; en este sentido, es clara la necesidad de definir estrategias para la calidad que se anticipen a los cambios del mercado y necesidades de los turistas de negocios, con el firme propósito de mantener a la empresa hotelera a través tiempo.

Al hablar de calidad se cuestiona la idea tradicional de que conseguirla representa necesariamente un incremento en costos, sin embargo, la calidad ha ido cambiando con el paso del tiempo, y si bien en las circunstancias del sector turístico ha hecho que éste haya avanzado, con la ventaja que le permite observar la evolución de otros sectores que ya han desbrozado el camino hacia la excelencia y la competitividad.

Cuando se pretende asegurar que los procesos generados por los productos y servicios turísticos sean excelentes, ya no sólo preocupa que la calidad se cumpla en la prestación del servicio al cliente, sino que se exige una gestión de los procesos estandarizados que garantice a los turistas que recibirán el servicio esperado; si bien es cierto, la hotelería ofrece un servicio, convirtiéndolo en un producto intangible, resumido en personas atendiendo a otras personas, sea cual

sea la categoría de hotel, donde la excelente atención proporcionada a otros seres humanos depende en gran medida de la calidad del servicio prestado, y a su vez, la permanencia, retorno y recomendación del visitante.

1.1.2 Turismo de negocios y organizaciones hoteleras

En los últimos tres años, el turismo de negocios mantiene un crecimiento del 15 al 16 por ciento en el estado de Sinaloa, para el año 2016 se prevé que este mercado crezca 30 puntos porcentuales. Actualmente el segmento que agrupa los congresos, convenciones, reuniones ejecutivas y corporativas tiene una participación del 23.24 por ciento dentro de la industria turística de Sinaloa (Córdova, 2013); en Culiacán, el turismo de negocios representa el 9.4 por ciento de la actividad. Esto ha generado que desde hace dos años el sector se enfoque hacia este segmento por ser considerado la opción más práctica y ad hoc para la ciudad.

Culiacán (capital de Sinaloa) es el municipio más competitivo económicamente de la región, debido a su infraestructura productiva y oferta de servicios; esta ciudad agrupa el 32.5% de la labor industrial del estado, primordialmente la relacionada con la producción y transformación de alimentos, organizaciones embotelladoras e ingenios por lo que cuenta con muchas facilidades para el comercio, agricultura, industria y servicios nacionales e internacionales, de acuerdo a cifras proporcionadas por Fitch Ratings (2013).

En este sentido, este municipio cuenta con diversas ventajas para atraer al segmento turismo de negocios, mismo que se refiere al conjunto de corrientes turísticas cuyo motivo de viaje está vinculado con la realización de actividades laborales y profesionales llevadas (SECTUR, 2010); la importancia de este segmento turístico radica en que regula la estacionalidad de la demanda turística, mejora la ocupación en temporadas bajas, contribuye a elevar el gasto promedio de los visitantes e impulsa la creación y desarrollo de empresas en el destino (SECTUR, 2012).

En la búsqueda por fomentar el turismo de negocios en el municipio de Culiacán, se han creado organizaciones como la Oficina de Convenciones y Visitantes (OCV), la Asociación de Hoteles y Moteles de Culiacán (AHYMC), la Dirección de Turismo Culiacán y la Secretaría de Turismo del estado de Sinaloa (SECTUR) para atraer congresos y reuniones que permitan impulsar el desarrollo económico de la localidad así como de las organizaciones hoteleras.

Las organizaciones hoteleras son uno de los elementos primordiales del turismo, de acuerdo con Álvarez, Díaz y Álvarez (2001) dependiendo de la duración de la estancia será el número de servicios turísticos ofrecidos (recreación, transporte y comercio), la cantidad de turistas dispuestos a hospedarse en el destino, a la vez actúa como efecto multiplicador con amigos y conocidos en sus lugares de procedencia; es decir, del tiempo que dure la estadía depende que el viajero utilice otro tipo de servicios que conforman la actividad turística tales como los servicios de transporte, recreación y comunicaciones; a su

vez, un ingreso a la economía receptora generando empleos y mejorando la calidad de vida del destino anfitrión.

Asimismo, como lo indica Briceño (2000) la importancia de las empresas hoteleras se muestra debido a que no sólo son simples espacios para dormir, sino que se consideran atractivos del turismo, debido a que estas incluyen gran variedad de servicios como recreación (bares, albercas, spas, y otros), comunicación y transporte.

Algunos hoteles con servicios, muy sofisticados parecen una pequeña ciudad, una actividad de servicios con el compromiso de complacer las necesidades del cliente, es decir, consiguen agrupar y combinar todos los componentes del turismo. En este sentido, según Olsen (2004), las organizaciones hoteleras constituyen un soporte estratégico de suma importancia en el sector turismo, por lo que conocer su realidad, es fundamental para determinar y afrontar los problemas relacionados con este sector.

En la actualidad estas empresas han mostrado una serie de cambios y transformaciones. Respecto al escenario económico, la consolidación del sector hotelero a nivel internacional puede observarse como indicador de una recuperación potencial con el precio promedio de una habitación en todo el mundo con un aumento del 4% en 2011, según el Índice de Precios Hoteleros[3] (Hotels Price Index- HPI por sus siglas en inglés)**;** en especial, el fortalecimiento continuo de la industria de viajes de negocios ayudó a promover la demanda y las tarifas de

[3] El Índice de Precios Hoteleros (HPI) de Hotels.com es una encuesta periódica de los precios hoteleros en los principales destinos de todo el mundo. El HPI se basa en las reservas realizadas en Hotels.com y los precios indicados son los que realmente pagaron los clientes por noche habitación en 2011.

las habitaciones (HPI, 2012), lo que demuestra que el turismo de negocios ha impactado de manera positiva en el crecimiento del sector hotelero en todos sus ámbitos.

Otro punto es que, como lo señala la Organización Mundial de Turismo (2012), la hotelería se considera un buen barómetro de la economía en su conjunto; los precios suben porque la demanda de habitaciones se encuentra en aumento, las situaciones locales, el impacto de la agitada política del 2010, las catástrofes de la naturaleza y las fluctuaciones monetarias han tenido una gran influencia en los costos, sin embargo el mercado está creciendo y las empresas hoteleras cuentan con un gran potencial.

Indiscutiblemente estas organizaciones son parte fundamental de la economía y desarrollo de una Nación, y por lo tanto, fuente generadora de empleos, tal es el caso de México donde éstas generan empleo directo, aproximadamente a 383,000 personas, de acuerdo a la Confederación Nacional turística (CNT, 2010); además en las dos últimas décadas el sector de la hotelería tuvo una tasa media de crecimiento anual de 3,3% en habitaciones y de 3,8% en establecimientos hasta llegar a los 672,296 en 18,199 hoteles, datos obtenidos del Compendío Estadístico de Turismo en México (CETM, 2013), cifras que demuestran el potencial e importancia que tiene este sector. De la misma forma, se ha presentado un aumento en el número de llegadas de turistas a hoteles en el Estado de Sinaloa, en la tabla 1 se aprecian los datos.

Tabla 1: Llegadas de Turistas a Hoteles en Sinaloa

Turistas Nacionales			Turistas Internacionales			Total			Participación total
2012	2013	Var. % 13/12	2012	2013	Var. % 13/12	2012	2013	Var. % 13/12	2013
2,383,715	2,451,642	2.80%	367,150	351,653	-4.20%	2,750,865	2,803,295	1.9	2.9%

Sectur (2014).

De acuerdo a la tabla 1, en Sinaloa la cifra de de los turistas en el año 2013 ha aumentado 1.9% con respecto al año anterior; simplemente, el número de llegadas de turistas nacionales a hoteles en el Estado aumentó 2.8%; sin embargo, el total de viajeros internacionales disminuyó 4.2%; lo anterior se debe, precisamente, a la imagen de inseguridad con la que se ha percibido al destino (SECTUR, 2014).

A pesar de ser consideradas la columna vertebral de la industria turística, estas organizaciones se enfrentan a problemas tales como la competencia desleal, la falta de promoción, financiamiento e incentivos fiscales, profesionalización, mejora regulatoria, coordinación estatal (Torruco, 2010) así como falta de calidad en los servicios (Hernández, 2013).

Descendiendo al plano local, el Estado de Sinaloa ha atravesado etapas críticas durante los últimos años; prueba de ello son las cifras obtenidas de mayo 2008 a octubre 2009, donde el sector hotelero disminuyó 4.74%, siendo hasta el período comprendido de diciembre 2012 a noviembre 2013 donde se presentó un 1.06% de crecimiento (Datatur, 2014). Lo anterior demuestra la variabilidad que ha tenido el sector y que influye en la operación y éxito o fracaso de las empresas hoteleras por lo que, además de promocionar y fomentar esta actividad para

alcanzar su competitividad, se requiere, como bien lo marca una de las estrategias encontradas en el Programa Sectorial de Turismo Nacional, desarrollar programas para promover la calidad de los servicios turísticos, y la satisfacción y seguridad del turista (PROSECTUR, 2013).

En ese sentido, las empresas relacionadas con la hotelería (ya sean públicas o privadas) deben atender el desarrollo de programas y estrategias que promuevan la calidad en los servicios turísticos, trabajar en conjunto para mejorar el servicio que se ofrece y de esta manera conseguir la satisfacción del cliente, ya que el tener turistas plenamente satisfechos es uno de los factores clave para alcanzar el éxito en cualquier negocio; no obstante, en la práctica esto no sucede; por un lado, las principales organizaciones públicas impulsoras del turismo como OCV, AHMC, SECTUR, SEDEC, obtienen cifras referentes a ingresos por turista, satisfacción del cliente en cuanto al destino y procedencia del visitante sin tomar en cuenta el servicio recibido por las empresas turísticas.

Por su parte, las empresas hoteleras en Culiacán llevan a cabo encuestas de satisfacción, las cuales utilizan para retroalimentación interna; es decir, los resultados de estos instrumentos no son compartidos con las instituciones públicas, y éstas por ende, no cuentan con información que les sea de utilidad en la toma de decisiones que demanda el proyecto de la Gestión Estatal en Sinaloa 2011-2016.

En este análisis se observa que no existe unión entre los organismos públicos y privados, ni certificaciones obligatorias que rijan la operación de los hoteles, por lo que son estas algunas de las barreras que impiden alcanzar los niveles de calidad en los servicios y productos turísticos a nivel local, estatal e internacional que se han propuesto los gobiernos en todos sus ámbitos, situación ante la cual, se ven afectadas las organizaciones hoteleras como el desarrollo económico del municipio de Culiacán y del estado de Sinaloa.

Desde su posición, cada organización debe colaborar para impulsar el crecimiento de una de las actividades más importantes para el municipio, trabajar en conjunto y coordinadamente, contar con estrategias para el logro de la calidad en el servicio y alcanzar la satisfacción del turista; específicamente el sector hotelero requiere implementar estrategias y programas de calidad que permitan diferenciar a una empresa de las demás en un escenario tan competido.

Al ser el turismo, específicamente de negocios, la actividad por la que se visita con mayor frecuencia la ciudad de Culiacán, es de importancia mayúscula recalcar que este segmento es muy sensible a la calidad del alojamiento y para decidir en qué hotel se hospedarán, los viajeros de reuniones analizan la marca de prestigio, comodidad, buffet, entre otros factores (Yarto, 2007); por tanto, el primer paso para ofertar un servicio de calidad y lograr la satisfacción del turista es explorar lo que el cliente espera, conocerlo, saber sus necesidades y mantenerse en sintonía con sus cambiantes requerimientos (Zeithaml y Bitner, 2002). Bajo estas premisas

se analizan las estrategias para la calidad en la empresa hotelera en los siguientes apartados.

1.1.3 Estrategias de calidad en la empresa hotelera

Hay condiciones que debe cumplir cualquier empresa que desea obtener un alto nivel de calidad para garantizar que esta sea consistente, percibida, aceptada y certificada por sus clientes; no se debe olvidar que la calidad la determinan los clientes, no la empresa, y pesa más para los clientes los requisitos implícitos que los explícitos como lo es el servicio.

Algo semejante ocurre con las empresas hoteleras, al ser organizaciones de servicios enfrentan un reto aún mayor debido a que sus productos en sí, son los servicios que se ofrecen y la calidad en la prestación de los servicios viene siendo apuntada como un factor escencial de competitividad y de supervivencia para las mismas (Zanfardini, 2001).

Sin embargo, la calidad no sólo debe ser vista como un objetivo que se persiga en las organizaciones, ésta debe ir acompañada de una visión estratégica analizada como un fenómeno holístico, la cual representa una teoría explicativa que se orienta hacia la comprensión contextual de los procesos, los protagonistas y contextos en temas de calidad; por ello, para asegurar la calidad en el servicio dentro del sector hotelero, es preciso contemplar todos sus ángulos.

Si realmente se espera alcanzar la satisfacción del cliente se requiere contar con estrategias de calidad que ayuden a concebir el medio en el que el turista de negocios se desenvuelve, los factores que motivan a que éste regrese, sus hábitos de compra, etc.; solamente de esta forma será posible proponer acciones de mejora.

Recapitulando lo que se ha mencionado en los párrafos anteriores, en las empresas hoteleras el factor que más preocupa a los huéspedes es el servicio y la calidad; para que las organizaciones puedan llevar a cabo estrategias organizacionales para alcanzar la calidad en el servicio y ser competitivas en el sector, es necesario incluir estrategias enfocadas a sus procesos operativos; capacitar al capital humano, invertir en infraestructura física y tecnología; al ser un producto intangible lo que se ofrece en este tipo de empresas, es fundamental contar con programas que permitan incorporar la calidad como una cultura en todas las áreas de la empresa.

Independientemente de la elección, es necesario subrayar que mediante la ejecución de estrategias para la calidad, la empresa puede satisfacer las necesidades y expectativas de los turistas, y es que, como señala Deming (1989), los clientes son los mejores jueces de la calidad de los bienes o servicios de una organización. Es así que, en un mercado cada día más exigente, donde la oferta es mayor que la demanda, es imprescindible adaptarse a las exigencias de los clientes; en este sentido, las empresas hoteleras deben asegurarse que conocen efectivamente las necesidades de sus huésped, ya que sólo volverán a la

compañía si encuentran en ella lo que esperaban, independientemente de lo que la organización crea que debe gustarles o debe dárseles (Senlle y Vilar, 1996).

1.2 Planteamiento del problema

A continuación se presenta el planteamiento del problema de esta investigación. Si bien es cierto, esta ciudad cuenta con un potencial para crecer en el turismo de negocios, no obstante, requiere de estrategias organizacionales para la calidad en el servicio que le permitan detectar las necesidades y expectativas de sus clientes para lograr satisfacerlos.

1.2.1 Descripción del problema

En la actualidad el turismo representa una relevancia socioeconómica, comparable con cualquier otra actividad económica debido a que se encuentra presente en todos los espacios del mundo y es impulsada en gran medida por los acelerados avances tecnológicos; el número de llegadas internacionales pasó de aproximadamente 996 millones en 2011 a mil millones (1.035 millones) en 2012 por primera vez en la historia, datos que corresponden a una tasa de crecimiento del 4 por ciento (OMT, 2013), específicamente en México, el país se mantiene en las quince primeras posiciones del ranking turístico.

Este sector se ha convertido en una prioridad para el desarrollo económico de la Nación, prueba de ello, son los esfuerzos que se llevan a cabo por el Gobierno

Federal, el cual mediante el Programa Sectorial de Turismo 2012-2018 pone como objetivo convertir al país en un destino líder en la actividad turística. Sin duda alguna México está comprendiendo los beneficios que esta actividad trae a la economía pues representa el nueve por ciento del producto interno bruto (SECTUR, 2012) situación que influye en los resultados del turismo a nivel nacional, estatal y local.

Específicamente el municipio de Culiacán es caracterizado por ser el principal centro de reuniones en el estado de Sinaloa por su captación de turismo de negocios, ya que el motivo esencial de viaje está vinculado con la realización de actividades laborales y profesionales; anualmente llegan a la ciudad alrededor de 300 mil turistas, particularmente en 2013 el número promedio de habitaciones ocupadas fue de 875, propiciando que la hotelería utilice el 37 por ciento de las habitaciones que dispone, siendo de enero a junio el periodo de mayor ocupación (Datatur, 2014).

El segmento turismo de negocios se caracteriza por ser de gran importancia en virtud de que, además de ser uno de los segmentos de mayor crecimiento en la última década, proporciona diversos beneficios al turismo de Culiacán como el aumento de la estacionalidad de la demanda turística así como del gasto promedio por persona.

Con la aparición del “nuevo consumidor turístico” - más experimentado y exigente – es fundamental que las organizaciones del sector, se diferencien de

sus competidores mediante estrategias adecuadas, infraestructura física moderna, tecnología, recurso humano altamente calificado, así como actitud de servicio como parte de una filosofía, lo que traerá como consecuencia a mediano y largo plazo una gran ventaja, así como un mayor acercamiento hacia los clientes.

Específicamente, el turismo de negocios requiere de atenciones especiales, los clientes que viajan por motivos profesionales desean hospedarse en un hotel que les brinde servicios de wi-fi, centros de negocios, check in y check out express, room service, lavandería, atención personalizada, entre otros; bajo este contexto, el factor humano es clave ya que al ser el servicio inmediato e intangible, el trabajo en equipo, la actitud y el compromiso que tenga el personal involucrado en la gestión de servicio (directores, jefes de área, empleados, entre otros) marcará la diferencia.

Por ello, se requiere que exista una vocación real, así como un sentido de respuesta inmediata a las necesidades de los clientes; las empresas hoteleras deben tomar en cuenta que no es posible estandarizar las expectativas de los turistas, debido a que cada uno es distinto, así como las circunstancias que los rodean; la flexibilidad y capacidad de reacción que deben de tener estas organizaciones para implementar estrategias de calidad que se adecuen a éstas, traerá como consecuencia el brindar un servicio de excelencia caracterizado por la atención personalizada, valor agregado y profesionalismo por parte del personal involucrado.

Mucho se habla del concepto calidad, pues se ha convertido en un tema polémico; como resultado de ello, diversas organizaciones han adoptado mecanismos de certificación, y es que si las empresas desean alcanzar la satisfacción del cliente, deben adoptar la calidad como pieza fundamental dentro de su organización; sin embargo, este concepto debe ser estudiado desde un enfoque estratégico, tomando en cuenta todos sus ángulos, es decir la comprensión de los procesos y sistemas, que es lo que hace que éstos se ejecuten, contemplando las diversas formas de certificación y acreditación de la calidad.

En México, comúnmente se observa que tanto las estrategias como los programas de calidad se quedan plasmados a nivel gerencial y no se logran difundir en todos los niveles de la organización; para que las empresas del sector turístico puedan competir en el mercado, los directivos, deben estar en comunicación constante con sus subordinados y tomarlos en cuenta tanto en los objetivos como en la filosofía del cambio, esto con el fin de aportar una retroalimentación del desempeño alcanzado y trabajar bajo un mismo esquema; la supervisión, mejora continua e innovación, son indispensables para alcanzar la calidad en el servicio.

Sin duda, la globalización ha ocasionado cambios en el entorno y el modo de competir en el turismo, situación que obliga a las empresas hoteleras a enfocar sus estrategias en la obtención de la satisfacción del cliente por medio de la

calidad en el servicio; bajo este contexto, se consideró pertinente enfocar el trabajo de investigación en Hotel Lucerna, ya que de los 35 hoteles que existen en la ciudad de Culiacán, éste cuenta con más de 15 años de experiencia y prestigio.

La presente investigación se realiza con la finalidad de analizar las estrategias organizacionales para la calidad en el servicio, que permiten la satisfacción de los turistas en una empresa hotelera enfocada al turismo de negocios. Debido a lo anterior, surge la necesidad de dar respuesta a la pregunta que guiará esta investigación: ¿Cuáles son las estrategias organizacionales que le permiten a la empresa hotelera el logro de la calidad en el servicio en el turismo de negocios?

1.2.2 Escenarios futuros

El turismo es uno de los sectores económicos de mayor importancia a nivel mundial debido a las altas cifras que aporta a las inversiones, generación de empleos así como por la contribución al desarrollo local, regional y nacional; bajo este escenario, las expectativas para el sector en los próximos veinte años son altamente favorables; se prevé que para el año 2020 la afluencia de turistas en el mundo rebasará la cantidad de 1,560 millones de llegadas.

En la actualidad México tiene el quinceavo lugar a nivel internacional en número de visitas de turismo extranjero y el lugar 41 en captación de divisas, alrededor de veinte millones de turistas viajan a este país anualmente (OMT,

2014); las empresas hoteleras, que son parte de este sector, se enfrentan constantemente con problemas de oferta, demanda, presencia de fenómenos naturales, competencia, inseguridad, financiamiento, falta de inversiones y globalización.

Por ello, para seguir compitiendo y maximizar sus oportunidades en los entornos locales, regionales e internacionales, las organizaciones hoteleras requieren de un análisis estratégico a profundidad que les permita rediseñar su actuación en el mercado y replantear sus planes de acción; de no ser así, el ritmo de crecimiento del sector turismo y de las empresas pertenecientes a esta industria en México será lento y otros 41 países con menores riquezas superarán los niveles de ingresos tales como Malasia, Singapour, entre otros.

El estado de Sinaloa ha presenciado los últimos cinco años críticas fluctuaciones en la demanda turística debido a diferentes razones como la competencia de destinos turísticos nacionales e internacionales, la inseguridad y violencia, falta de desarrollo y experiencias turísticas de calidad internacional, insuficiente cobertura de infraestructura, falta de capacitación y cultura turística, etc.,

Todo esto ha repercutido en el municipio de Culiacán y en las empresas hoteleras, las cuales deben atender y poner en práctica los objetivos que se persiguen en el país sobre turismo; el contar con programas de calidad en el

servicio dentro de estas organizaciones traerá como resultado una aportación importante en la formación integral de recursos humanos más capaces y comprometidos con el desarrollo económico del municipio.

De lo contrario resulta imposible que el sector hotelero pueda desarrollar el potencial de crecimiento, si no incorpora dentro de su cultura organizacional a la calidad; de no dar solución a uno de los problemas referentes a la falta de estrategias organizacionales eficientes para la calidad en el servicio, los escenarios futuros no serán nada halagadores, ya que se incrementará el número de clientes insatisfechos, menores ventas, corriendo el riesgo además de retirarse del mercado.

Los escenarios futuros que le esperan a estas empresas, de sostenerse la situación actual, requieren de atención inmediata; es decir, la gerencia debe diseñar e implementar una estrategia orientada a capacitar a su personal en asignaturas de calidad en el servicio impulsando una filosofía para diferenciarse de la competencia, mediante el mejoramiento continuo en sus procesos de servicios y así contar clientes satisfechos que regresarán y recomendarán a la empresa, de tal suerte que le permita dar solución a los problemas que le aquejan y llevar a la hotelería hacia mejores escenarios.

1.2.3 Alternativas de solución

Para mejorar las condiciones actuales de las empresas hoteleras en Culiacán, se deben analizar a profundidad las estrategias que contribuyen a brindar servicios de calidad permitiéndoles alcanzar los objetivos de la organización en el turismo de negocios, por medio de las cuales se pretende elaborar un plan de mejora que tome en cuenta los problemas actuales, el entorno y factores que influyen en el éxito de las empresas.

Por tanto, lo que se requiere es gestionar la calidad bajo una visión estratégica que tome en cuenta plazos largos así como todas las áreas y procesos que conforman la organización; las empresas hoteleras deben realizar un abordaje activo más que reactivo en su industria y luchar por influir, anticipar e iniciar en vez de sólo responder a los acontecimientos. El proceso de las estrategias incorpora este enfoque para la toma de decisiones y representa un abordaje lógico, sistemático y objetivo para determinar la dirección de la organización en el futuro.

Los riesgos pueden llegar a ser demasiado altos para que los estrategas utilicen sólo su intuición al elegir entre cursos alternativos de acción. Los estrategas si desean alcanzar el éxito deberán dedicar tiempo a pensar en sus empresas, dónde se encuentran y qué quieren llegar a ser como organizaciones; entonces, implantarán programas y políticas, en este caso enfocadas hacia la

calidad en el servicio, para desplazarse desde donde están hasta donde desean estar en un tiempo razonable.

1.2.4 Formulación del problema

Según el proceso de definición de un problema de investigación, se formula a través de una interrogante central la cual se plantea a continuación.

1.2.4.1. Interrogante central

¿Cuáles son las estrategias organizacionales que le permiten a la empresa hotelera el logro de la calidad en el servicio en el turismo de negocios?

1.2.5. Sistematización del problema de investigación

Para la realización del presente trabajo se tienen como dimensiones de estudio estrategias organizacionales, calidad en el servicio y turismo de negocios; a continuación se describen brevemente.

Estrategias organizacionales. Son utilizadas por las empresas para contar con una ventaja entre sus competidores, tomando en cuenta los valores, la visión, los objetivos y las metas para aplicarlos en las actividades a la que se dirige su organización, volviendose más eficientes.

Calidad en el servicio. La calidad se ha convertido en la estrategia principal para las empresas turísticas, un factor diferenciador ante un escenario competitivo que predomina en el sector. Aunque es un objetivo difícil de lograr, su búsqueda

garantiza que todos los sectores del hotel están logrando la adhesión y empatía del huésped.

Turismo de negocios. La organización hotelera que en esta investigación viene a ser el objeto de estudio, con todas sus características y problemáticas planteadas, pertenece a este segmento de turismo, debido a que cuenta con características muy particulares que se estudian y analizan en el presente trabajo.

Con el propósito de proporcionar mayor claridad al planteamiento del problema a continuación se exponen las preguntas que se derivan de la pregunta central.

1.2.5.1. Preguntas de investigación

- ¿Cuáles son las estrategias organizacionales para la calidad en el servicio que se implementan en el hotel estudiado para la calidad en el servicio en el turismo de negocios?
- ¿Cuáles son los criterios y herramientas que se aplican para la calidad en el servicio en la empresa hotelera enfocada al turismo de negocios?
- ¿Cuál es el impacto de la implementación de servicios de calidad eficientes en la organización hotelera enfocada al turismo de negocios?
- ¿Qué factores influyen en la calidad en el servicio en la empresa hotelera para los turistas de negocios?

1.3 Delimitación del problema

Las empresas hoteleras abarcan todo el territorio nacional, ya que se encuentran en cada uno de los estados; en la actualidad suman alrededor de 18,199 en el país según información proporcionada por el Compendío Estadístico del Turismo en México (CETM, 2013), también es necesario mencionar que el potencial del turismo de cada zona es diferente, algunas se enfocan en el segmento de sol y playa, alternativo, ecoturismo, turismo de negocios, etc. En Culiacán existen treinta y cinco empresas hoteleras enfocadas al turismo de negocios, clasificadas en 5, 4 y 3 estrellas. La tabla 2 muestra la distribución:

Tabla 2: Hoteles en Culiacán

Hoteles en Culiacán	
Categoría	**Número de hoteles**
5 estrellas	5
4 estrellas	16
3 estrellas	14
Total	**35**

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en OCV Culiacán (2014).

En la tabla 2 se observa que solamente existen cinco hoteles dentro de la clasificación de cinco estrellas. Para este caso de estudio se seleccionó a Hotel Lucerna, debido a que además de pertenecer a la categoría de cinco estrellas, avala gran prestigio en el mercado por ofrecer buen servicio y cuenta con más de quince años de experiencia en turismo de reuniones.

Hotel Lucerna Culiacán está conformado administrativamente de la siguiente forma:

- Gerencial general.
- Seis gerencias que dependen de la gerencia general: Gerencia administrativa, Gerencia división cuartos, Gerencia de recursos humanos, Gerencia de mantenimiento, Gerencia de ventas y Gerencia de operaciones.
- Nueve jefaturas de departamentos.

Además, cuenta con infraestructura (ciento cuarenta y dos habitaciones, dos restaurantes, una alberca, un gimnasio, once salones que se utilizan para congresos, convenciones o conferencias y un centro de negocios) amplia, completa y en condiciones favorables para competir en el turismo de negocios; otra característica de suma importancia del Hotel es su localización, siendo uno de los mejores ubicados, en el Desarrollo Urbano tres ríos, área que se considera de mayor crecimiento económico del destino, a un costado de las mejores plazas comerciales.

Para la realización de este estudio se tomaron en cuenta las siguientes variables: estrategias organizacionales, calidad en el servicio y turismo de negocios. Se pretende desarrollar, por medio de un estudio de caso en Hotel Lucerna, un análisis que permita conocer las estrategias organizacionales que impactan en el logro de la calidad en el servicio, con el fin de proporcionar

herramientas a las empresas hoteleras enfocadas al turismo de negocios que les permitan mejorar y ser competitivas.

1.4 Objetivos

Los objetivos dan rumbo a la investigación, son las metas que se pretende alcanzar y evita la distracción hacia otros temas.

1.4.1. Objetivo general y específico

Objetivo general

Analizar las estrategias organizacionales que le permite a la empresa hotelera el logro de la calidad en el servicio en el turismo de negocios.

Objetivos específicos

- Determinar las estrategias organizacionales para la calidad en el servicio que se implementan en el Hotel Lucerna en el turismo de negocios.
- Identificar los criterios y herramientas que se aplican para la calidad en el servicio en la empresa hotelera enfocada al turismo de negocios.
- Analizar el impacto de la implementación de servicios de calidad eficientes en la empresa hotelera enfocada al turismo de negocios.
- Investigar los factores que influyen en proporcionar servicios de calidad en la empresa hotelera para los turistas de negocios.

1.5. Justificación

La realización de esta investigación tiene diversos motivos que la justifican;

primero, se pretende efectuar una aportación al conocimiento de carácter teórico y explicativo. Lo anterior se eligió ya que el conocimiento explicativo, como lo afirma Ander (1995), expone por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da éste, que desde luego, implica evidencia empírica: ayudar a las empresas del sector hotelero, específicamente en la ciudad de Culiacán, Sinaloa a conocer las estrategias organizacionales que hacen que algunas empresas sean preferencia en la elección del cliente respecto a otras; así como un valor metodológico, por la aplicación de un procedimiento y herramientas que puedan ser implementadas en las empresas adaptándolas a sus características ayudando a localizar oportunidades de mejora para aumentar su posicionamiento en el turismo de negocios.

La importancia de este estudio radica en que la mejora de la calidad de las empresas y organizaciones de un país cualquiera contribuye al desarrollo económico sectorial, regional y nacional; ésta tiene que acompañarse, necesariamente, con la mejora de las condiciones de vida para la población; actualmente las organizaciones enfrentan mutabilidades constantes del entorno a las cuales tienen que adaptarse para sobrevivir; asimismo con la globalización de los mercados y la constante penetración de nuevos competidores, las organizaciones tienen que identificar y desarrollar estrategias que les permitan ofrecer servicios y/o productos de alta calidad para lograr satisfacer las necesidades de sus clientes y así, obtener el éxito esperado.

En consecuencia, es necesario analizar las estrategias organizacionales para asegurar la calidad en el servicio de Hotel Lucerna Culiacán logrando así una compañía más fructífera, capaz de competir a nivel internacional; si un país cuenta con empresas que cada día son más eficientes, se tendrá como consecuencia el crecimiento integral de su economía, lo cual genera mejores oportunidades de participación en el mercado global y crecimiento de la competitividad internacional.

Capítulo 2: Estrategias organizacionales en el turismo de negocios

Introducción

En este capítulo se hace referencia a los elementos más importantes que se engloban alrededor de las estrategias; primeramente se analizan los conceptos expuestos por diversos autores. Posteriormente, se lleva a cabo un recorrido de la evolución del management estratégico, de las escuelas de pensamiento representada por Minztberg y otros autores, las cuales son: escuela de diseño, escuela de planeación, escuela de posicionamiento, escuela empresarial, escuela cognoscitiva, escuela de aprendizaje, escuela de poder, escuela cultural, escuela ambiental y escuela de la configuración.

Se abordan los niveles de estrategia como nivel corporativo, de negocio y funcional; se analizan los tipos de estrategias de acuerdo a Porter y David; finalmente se desarrollan las estrategias organizacionales y la orientación de la estrategia hacia las empresas hoteleras de turismo de negocios que se han implementado para el logro de la calidad como el uso estratégico de las nuevas tecnologías, las cuales son una plataforma para brindar oportunidades de desarrollo en las empresas y atraer clientes; estrategias basadas en el capital humano, estrategias de comercialización, etc.

2.1 Concepto de estrategia

Los orígenes del concepto de estrategia suelen unirse al mundo militar, sin embargo, desde la perspectiva de las organizaciones, ésta ha sido estudiada por diversos autores tales como Chandler, Andrews, Ansoff, Mintzberg, Porter, Minztberg y Quinn.

Para Chandler (1962) la estrategia es el determinante de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, y la adopción de cursos de acción así como la asignación de recursos necesarios para la realización de estos objetivos; Andrews (1971) define a la estrategia como el ajuste entre lo que la compañía puede hacer (sus fuerzas y debilidades) con lo que la compañía debería hacer (oportunidades y amenazas del entorno).

En tanto Ansoff (1965) comenta que la estrategia es la expresión operacional de políticas en el sentido de que, dentro de un sistema administrativo define el criterio operacional sobre la base de cuales de los programas específicos pueden ser concebidos, seleccionados e implementados; y Porter (1996) señala que la estrategia significa ser diferente, escoger deliberadamente un conjunto diferente de actividades para brindar una mezcla única de valor.

Según Minztberg y Quinn (1991), la estrategia puede ser definida desde cinco enfoques:

- Plan: curso de acción conscientemente determinado para la consecución de un objetivo.
- Pauta de acción: maniobra para ganar la partida al contrincante o competidor.
- Patrón: consistencia en el comportamiento, tanto si es intencional como si no lo es.
- Posición: medios para ubicar la organización en el lugar que se desea que ocupe en el ambiente.
- Perspectiva: manera particular de percibir el mundo, basada en la cultura organizacional.

Como puede apreciarse para estos autores es de suma importancia descubrir los puntos fuertes de la organización para poder construir prometedor; en las definiciones anteriores aparecen aspectos en los cuales coinciden los científicos, por lo que puede afirmarse que la estrategia originará lineamientos de asignación de recursos con base en los objetivos de la empresa apoyándose en sus puntos fuertes y en función de las características del medio ambiente.

2.2 Escuelas del pensamiento estratégico

Sin duda el concepto de la estrategia considera múltiples definiciones, su utilidad ha generado debates entre diversos autores a través de los años, con cada ventaja parte una desventaja; decenas de investigaciones estudian solamente alguna parte de ésta, ignorando el resto, no obstante, las empresas no pueden darse ese lujo ya que deben considerar a la estrategia como un todo dispersando

su energía.

Bajo este contexto, Minztberg, Lampel y Ahlstrand (1998) emprendieron un viaje a través de la jungla en su libro “Safari a la estrategia”, donde se dieron a la tarea de conjuntar a las que consideran las principales escuelas de la estrategia concebidas para aplicar lo mejor de ellas; en esta investigación se encuentra cada uno de los enfoques tomando en cuenta su evolución, críticas y contribuciones de numerosos autores eligiendo los aportes de Minztberg, debido a que es considerado uno de los expertos del tema, así como por la completa y lógica descripción que lleva a cabo para cada una de las escuelas.

Cada escuela de pensamiento estratégico brinda un enfoque particular sobre la estrategia y su proceso de formulación; éstas son la escuela de diseño, la de aprendizaje, la de poder, la cultural, la ambiental, la de planeación, la emprendedora, la cognitiva, la de posicionamiento y la de configuración.

1. Escuela de Diseño

A mediados de los sesenta, Andrews en compañía de Ansoff fueron los primeros en proponer disciplinas de pensamiento estratégico, por lo que son considerados los fundadores de la dirección estratégica; la principal virtud de esta escuela es el empleo sistemático de análisis del entorno externo, responsable del desarrollo del modelo FODA; la información en este tipo de estudios se utiliza para identificar las oportunidades que existen y así, adelantarse la compañía a las situaciones del mercado, su propósito radica en adecuar las oportunidades y amenazas existentes en el entorno con las fortalezas y debilidades de la organización, el responsable

de la ejecución de esta clase de análisis es el alto directivo.

Han existido diversas críticas con respecto al modelo FODA, el pensamiento se encuentra separado de la acción, la estrategia resulta de un pensamiento consciente manifestado verbalmente y “formalizado” en papel, la estructura sigue a la estrategia, favorece la inflexibilidad. La formulación se separa de la implementación, no se considera a la formulación de la estrategia como un proceso de aprendizaje.

2. Escuela de aprendizaje

La estrategia es ideada como un proceso en el que pueden concurrir patrones de comportamiento desde los cuales se brinda solución a las situaciones que se manifiesten, el rol del líder no es precisamente preconcebir una estrategia sino gestionar el proceso de aprendizaje estratégico, el cual se lleva a cabo durante la confrontación de pensamiento y acción estimulando el pensamiento retrospectivo del guía sobre sus propias conductas.

En este caso, la estrategia resulta de una conducta de decisión real; la escuela de aprendizaje tiene su despunte a partir de la idea del incrementalismo lógico de Quinn, el cual consiste en el aprender haciendo; se requiere experimentar las cosas, observar las consecuencias, comprenderlas y continuar avanzando; este mecanismo resulta necesario dada la naturaleza compleja e imprevista del contexto de las organizaciones dentro del cual se localizan las acciones del gobierno y grupos externos, esta escuela rompe con el juicio de concebir a la estrategia como un proceso lineal en el que el pensamiento finaliza y luego

comienza la acción, en otras palabras, no sigue el proceso de primero formular y después llevar a cabo.

Una desventaja de esta escuela es que el aprendizaje puede llevar a la desintegración de la estrategia y al énfasis excesivo en el aprendizaje; pueden resultar estrategias no deseadas, el aprendizaje puede ser costoso.

3. Escuela de poder

Esta escuela reconoce que el poder existe dentro de la organización, su premisa es formar estrategias basadas en la influencia, haciendo énfasis en el uso del poder y política para negociar estrategias favorables a intereses particulares; para esta escuela, las estrategias son emergentes y adoptan la forma de posiciones o tácticas, las relaciones de poder se dan a nivel micro y macro.

En el nivel micro, las relaciones de poder tienen lugar al interior de la organización creadas por la coexistencia de individuos y grupos con intereses y pensamientos diferentes forjando a que el conflicto se encuentre latente, propiciando diversos juegos políticos; el reconocimiento del poder conlleva a alejar la idea usual de que el gerente determina la estrategia y los demás la adoptan.

En ese sentido, la existencia de intereses distintos supone a la estrategia como un proceso político; a nivel macro, las relaciones de poder reflejan la interdependencia de una organización con su entorno. Una de las críticas principales que se han dado alrededor de esta escuela es que ésta supone a la formulación de la estrategia solamente como un ejercicio de poder.

4. Escuela cultural

La escuela cultural desarrolla una perspectiva de competencia a partir de la creación de una cultura fuertemente asociada a una estrategia; culturas que “viven” todos los miembros de la empresa asegura el desarrollo de la estrategia, por ejemplo la cultura de calidad de servicio o de orientación hacia el cliente, en otra organización puede ser la cultura de la innovación acelerada, en otra empresa es la cultura de capacidad de respuesta; cualquiera de estas estrategias obtendrán éxito si está arraigada intensamente en cada sujeto.

El enfoque del establecimiento de la estrategia no es de arriba a bajo o viceversa, sino una perspectiva de un colectivo, la base conceptual de este tipo de estrategia es la antropología; la cultura es concebida como una dimensión que da cohesión y estabilidad al interior de la organización y en ese sentido presupone una relación congruente entre cultura y estrategias, sin embargo, una crítica que se presenta es a la noción de cultura que esta escuela presupone, la cual se asume como fuente de cohesión y consenso, sin examinar los elementos de contradicción y disenso.

5. Escuela ambiental

Ante todo la estrategia es un proceso reactivo, por lo que se contrasta a las escuelas que ven el entorno solamente como un factor, al considerarlo el actor principal, de esa forma, la empresa se convierte en su totalidad en una unidad pasiva que tan solo reacciona ante los movimientos del entorno (fuerzas externas a la empresa), el cual es tratado como actor que establece la agenda, las

organizaciones se juntan en distintos nichos manteniéndose en ellos hasta que los recursos se escasean o las condiciones se tornan hostiles.

Semejantemente a la biología, este modelo de estrategia propone que las estrategias de organizaciones progresan en igual forma como sucede con la selección de las especies; una estrategia es una posición en el mercado que si tiene todas las condiciones favorables, la organización alcanzará un crecimiento y desarrollo efectivo.

Las principales limitaciones de esta escuela son las dimensiones vagas y agregadas del entorno, haciéndola menos útil para la formación de la estrategia, asimismo, niega opciones de estrategias factibles para las organizaciones al convertirlas sólo en entes reactivos.

6. Escuela de planeación

Para esta escuela, la estrategia surge de un proceso formal de planeación consciente y controlado donde se establecen plazos, programas y presupuestos, los cuales responden de forma óptima a las metas de la organización; la planificación estratégica parte del supuesto de la estabilidad en la empresa de tal forma que se lleva a cabo en torno a categorías ya existentes en la misma organización lo que puede dar como resultado la incompatibilidad con cambios inesperados, o con la incertidumbre latente en las empresas.

Por otra parte, este enfoque no sólo deja de lado el perfil dinámico de la organización sino que además deja fuera el proceso mismo de generación de la

estrategia. La escuela de planeación es criticada por suponer que la estrategia puede desarrollarse de una manera estructurada y formal; la estrategia es guiada por planeadores altamente preparados académicamente y existe un desapego entre los gerentes y los planeadores; otra desventaja es que los sistemas formales difícilmente pueden internalizar, entender y resumir la información.

7. Escuela emprendedora

Esta escuela surge en la economía, busca entender el proceso de creación de estrategia a medida que ésta se despliega, así como la escuela de diseño; la escuela emprendedora arraigó la creación de estrategias en los procesos mentales del principal directivo, sin embargo, mientras que la escuela de diseño evitó los elementos subjetivos del liderazgo, la escuela emprendedora hizo lo opuesto enfatizando en la intuición, el criterio, talento, capacidad y percepción del líder.

El eje central de la escuela emprendedora es constituido por el concepto de *visión*; la visión radica en una idea orientadora hecha en la mente del líder, lo que es muy diferente a la idea de un plan totalmente articulado y de carácter obligatorio.

El problema de esta escuela es que asume a la estrategia exclusivamente desde una perspectiva personal dejando fuera el ámbito social o cultural que acompaña a la estrategia, tanto en la planeación como en la implementación de ésta, es decir, no explica mucho acerca del proceso de formulación de la estrategia.

8. Escuela cognitiva

La escuela cognitiva introdujo una perspectiva novedosa al tomar en cuenta la manera en que los gerentes crean sus mapas cognitivos como elemento clave para entender la creación de la estrategia; de esa forma, los estrategas auto aprenden por medio de la experiencia directa, las estrategias resultan de un proceso cognitivo en el que la estrategia surge en forma de conceptos, esquemas y mapas que conforman la manera en que los individuos se manejan con los estímulos del medio.

Al interior de esta escuela se han formado dos perspectivas para comprender la estrategia, la objetiva y la subjetiva; la primera percibe el conocimiento como cierta clase de recreación del mundo, la subjetiva supone que el conocimiento crea el mundo, en otras palabras, que lo que se encuentra dentro de la mente del ser humano no es una reproducción del mundo externo, sino que la mente impone cierta interpretación sobre el medio a partir de la cual se construye el universo; una de las críticas de la escuela cognitiva es que no ha aportado una contribución significativa.

9. Escuela de posicionamiento

Surgida también de la economía y basada en las escuelas de diseño y planeación, la *escuela de posicionamiento* introdujo la parte esencial de la estrategia al enfocarse en el contenido de la misma, igualmente generó un número limitado de estrategias genéricas que responden a ciertas situaciones existentes, principalmente, a la estructura del mercado donde opera la organización; la

formulación de la estrategia radica en elegir una de estas posiciones genéricas por medio del análisis cuantitativo con el propósito de seleccionar la estrategia óptima.

De acuerdo con Porter (1985), para que las empresas puedan obtener una ventaja competitiva, deben seleccionar una de las estrategias como liderazgo de costos, Diferenciación o Concentración; es necesario tomar en cuenta que, en la escuela de posicionamiento, la estrategia no se diseña, sino que es elegida con base en un cálculo analítico, eliminando la idea de la estrategia como un proceso abierto y creativo, asimismo, para definir la estrategia, se centra en las circunstancias externas y omite las capacidades internas de la organización.

Esta escuela es criticada por separar el pensamiento de la acción, el proceso es deliberado en exceso y se fundamenta en información “dura”; el proceso de formulación de estrategias está sobre formalizado, existe una concentración única en aspectos cuantificables y económicos, conjuntamente existe sesgo hacia las grandes empresas, la industria y la competencia; ésta es la más determinista de las escuelas.

10. Escuela de configuración

Busca la reconciliación de las escuelas antes mencionadas, describe a los estados de la empresa y su entorno como *configuraciones*, y al proceso de creación de estrategia como *transformación*; para la escuela de configuración, la mayor parte del tiempo, una organización puede describirse en términos de algún tipo de configuración estable, cada tanto, estos periodos de estabilidad son interrumpidos por cierto proceso de transformación.

La clave de la administración estratégica es conservar la estabilidad o por lo menos un cambio estratégico que pueda adaptarse el mayor tiempo posible, pero reconocer constantemente la necesidad de transformación y ser capaz de administrar ese proceso perturbador sin destruir a la empresa.

El proceso de creación de estrategia puede ser de diseño conceptual o de planificación formal, de análisis sistemático o de liderazgo imaginativo, de aprendizaje cooperativo o de política competitiva, centrado en el conocimiento individual y en la socialización colectiva, o una simple respuesta a las fuerzas del entorno; pero en todos los casos debe ser hallado en su propio momento y contexto.

Esta escuela, de acuerdo con los autores, tampoco se considera completa, debido a que si se describe la realidad usando configuraciones, se estará torciendo a la realidad para explicarla, es decir, no hay un número limitado de configuraciones válidas y estables; sin duda, la preocupación de esta escuela está en el papel de la administración estratégica durante el proceso de transformación más que en la conceptualización de la estrategia; una critica que se realiza a esta escuela es que las empresas no son estáticas ni tampoco cambian rápidamente, el cambio en ellas ocurre de manera incremental.

Los autores del libro culminan con una propuesta de combinación, resultado de la revisión profunda y crítica de las escuelas anteriores, que permita revelar al elefante completo; o como lo mencionan “además de investigar sus partes, debemos prestar más atención a toda la bestia, nunca la encontraremos; nunca

llegaremos a verla toda, pero sin duda podremos apreciarla mejor.”

2.3 Definición de estrategias organizacionales

Minztberg y Quinn (1991) destacan que la estrategia corporativa es un patrón o modelo de decisiones que determina y revela sus objetivos y metas; asimismo, dicho patrón produce las principales políticas para lograr tales metas, define la esfera de negocios a la que aspira una compañía, establece la clase de organización económica y humana que es o pretender ser y también precisa la naturaleza de las contribuciones económicas y no económicas, que pretende aportar a sus accionistas, empleados y comunidades.

Para Johnson y Scholes (2001), la estrategia organizacional es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo, y permite conseguir ventajas para la organización a través de su configuración de recursos en un entorno cambiante para hacer frente a las necesidades de los mercados y satisfacer las expectativas de los stakeholders.

La estrategia de una organización consiste en las acciones combinadas que ha emprendido la dirección y que pretende para lograr los objetivos financieros y estratégicos y luchar por la misión de la organización; esto a la larga nos va a ayudar a como lograr nuestros objetivos y como luchar por la misión de la organización (Thompson y Strickland, 1999).

Lowell (2008) señala que la estrategia organizacional es una definición clara de lo que la empresa necesita para cambiar - a través del tiempo - con el fin de ser capaz de realizar la estrategia de la empresa y un plan de acciones concretas de cómo hacer la transformación, esto requiere el pensamiento y análisis para comparar el estado actual con el estado deseado y definir el espacio, y las capacidades de ejecución para hacer que los cambios necesarios ocurran.

De lo anterior se entiende la estrategia como un plan a seguir para el logro de las metas de cualquier empresa, el cual contiene un conjunto de acciones a realizarse, en forma de procedimientos específicos y con metas bien definidas, que contribuyen a un esfuerzo común por el cumplimiento de la misión de la organización; como se puede apreciar en las definiciones, los autores coinciden en que se deben establecer metas, las políticas más significativas que guiarán o limitarán la acción y los programas que deberán lograr las metas definidas dentro del límite establecido.

Además, deben tomarse en cuenta diversos aspectos al momento de definir una estrategia, entre ellos, que sea clara, que tenga un impacto motivacional, que tenga consistencia interna, que sea compatible con el entorno, que se dispongan de los recursos necesarios, tomar en cuenta el grado de riesgo, la flexibilidad, que sea congruente con los valores personales de los directivos clave, que sea aplicable e incluso que se tomen en cuenta aspectos de ética al momento de definirla (Velarde, 2003); en este sentido, a continuación se define tanto el

concepto turismo de negocios, entorno y características principales que auxilian en la definición e implementación correcta de estrategias para el sector.

2.4 Niveles de la estrategia

Así como en las grandes empresas es posible reconocer niveles organizacionales (corporativo, divisional o de negocios y funcional), también se reconocen diferentes niveles de estrategias (Gallardo, 2009):

- Estrategias de nivel corporativo: Estas estrategias son formuladas por la alta dirección con el propósito de supervisar los intereses y las operaciones de organizaciones que cuentan con más de una línea de negocios. Para los autores Dess y Lumpkin (2003), estas estrategias son la base de las demás decisiones estratégicas. Se ocupa del alcance general de una empresa y de cómo agregar valor a las partes de la empresa, así como establecer la orientación de la organización en su conjunto.
- Estrategias de negocio. Como señala Gallardo (2009), esta estrategia es formulada para alcanzar las metas de negocio específicos y se encarga de la administración de los intereses y operaciones de un negocio particular, intentando determinar el enfoque que debe aplicarse al mercado y cómo debe conducirse un negocio, tomando en cuenta los recursos y condiciones del mercado; ante tantos intereses en diferentes negocios, una manera de manejarlo es crear unidades de negocio dentro de la corporación y las trata como una sola unidad de negocios. En este sentido, para Johnson, Scholes, K. y Whittington (2006), éstas explican cómo competir exitosamente en mercados específicos; influye en el producto o servicio que se elaborará, en

qué mercados se debe penetrar, analiza la forma en desarrollar una ventaja respecto a la competencia para el logro de los objetivos de la empresa, por lo que la primera cuestión es conocer la forma de construir una posición competitiva, desarrollando los recursos y las capacidades organizativas que la respalden.

- Estrategia a nivel funcional u operativo. Esta estrategia es formulada específicamente por un área funcional como un refuerzo para llevar a efecto la estrategia de la unidad de negocio; se crea el marco de referencia para la administración de funciones (finanzas, investigación y desarrollo de mercado, ventas, mercadotecnia, producción y recursos humanos), de manera tal que con ellas se sustente la estrategia a nivel divisional, conforme a Gallardo (2009). Además como señalan Dess y Lumpkin (2003), éstas, coordinadas entre sí, contribuyen al logro de los objetivos de la organización y se consideran fundamentales para que las estrategias de los niveles demás niveles tengan el máximo impacto.

De acuerdo con los autores, en las estrategias corporativas la responsabilidad recae en los miembros de la alta dirección, en tanto la estrategia de negocios le atañe a la dirección divisional. Si bien es cierto, las empresas se organizan en grandes divisiones, y, éstas, a su vez se subdividen en unidades individuales de negocio; bajo este contexto, es notoria la interacción estrecha que existe entre los niveles para el éxito de la estrategia organizacional. Las decisiones que se adopten en un nivel gerencial condicionan las decisiones que se tomen en los

niveles estratégicos inferiores; las estrategias funcionales sirven de soporte y apoyan para que las estrategias de todos los niveles logren el éxito.

2.5 Tipos de estrategias

Existen empresas que experimentan un crecimiento mayor y logran el liderazgo en el sector al que pertenecen, en tanto otras se estancan o fracasan; las razones de ello son diversas, algunas organizaciones alcanzan el éxito mediante la implementación de la innovación, el incremento de la eficiencia empresarial y/o el desarrollo y ejecución de distintas estrategias.

Los tipos de estrategias surgen porque es posible agrupar a distintas empresas según sus estrategias; cada empresa tiene sus particularidades y, por ello, no existirían dos estrategias iguales, porque cada organización tiene diferentes objetivos y dispone de recursos, capacidades y alcances; en este sentido las estrategias que pueda llevar a cabo cualquier organización, dependerá de las variaciones del medio ambiente externo e interno así como de su estructura; razón por la cual son clasificadas en diversos tipos.

Sin embargo, cabe destacar que se presentan combinaciones y variaciones de cada una de ellas, con base en su entorno. En los siguientes párrafos se muestran los tipos de estrategias analizadas por distintos autores, quienes realizan una clasificación y explicación al respecto.

2.5.1 Estrategias funcionales

A partir de las estrategias de nivel corporativo y estrategias de negocios, es fundamental aterrizarlas a nivel funcional u operativo. Estas estrategias se refieren a las decisiones y acciones asociadas a las estrategias adoptadas que comportan implicaciones para los distintos departamentos en torno a las funciones o los procesos. El esfuerzo de las estrategias será un fracaso si la implantación de éstas no atiende a que las decisiones dentro de cada función o proceso sean consecuentes entre sí y con las estrategias de la organización (Gallardo, 2009).

Las empresas deben desarrollar un patrón colectivo de decisiones y acciones relativas al área de mercadotecnia, de producción, operativa, financiera, entre otras; por lo general, las organizaciones se enfocan en las oportunidades de crecimiento y en diseñar estrategias a largo plazo. Las áreas funcionales o por proceso no se atienden al no considerarse pieza clave en la actividad económica, como señala De Val (2005); por lo que, no considerar este aspecto la compañía puede peligrar y no ser capaz de responder de manera eficaz a las demandas del mercado.

Entre las estrategias funcionales, Gallardo (2009) hace mención a las financieras, las cuales deben estar en correspondencia con la estrategia principal y de negocio que se haya decidido a partir del proceso de planeación estratégica de la empresa; cualquiera que sea la estrategia de la organización, esta estrategia

debe abarcar un conjunto de áreas clave que resultan del análisis estratégico que se haya realizado, entre los cuales se señalan:

- Rentabilidad
- Cuidado del circulante
- Equilibrio económico-financiero
- Costos financieros
- Análisis de riesgo de los créditos concedidos a clientes

Los aspectos mencionados responden a estrategias desde el punto de vista financiero que debe seguir la empresa para desempeñarse.

Por otra parte, existen las estrategias de mercadotecnia, las cuales tienen que ver con el público objetivo al que la empresa desea satisfacer necesidades o aprovechar sus características o costumbres. Asimismo, se debe considerar a la competencia, diseñando estrategias que aprovechen sus debilidades o que se basen en aquellas que les estén dando buenos resultados; aspectos clave que componen la estructura básica son (Gallardo, 2009):

- El mercado meta: Se refiere a un grupo homogéneo de consumidores de clientes a quienes una compañía determinada quiere atraer.
- El posicionamiento: Consiste en hacer que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable, en relación con los productos de la competencia y metas de consumidores.

- La combinación de mercadotecnia: Se conoce como las 4 p´s de la mercadotecnia; precio, plaza, producto y promoción, mismas que controla la empresa para satisfacer a su mercado meta.
- La determinación de los niveles de gastos: Incluye un presupuesto general del monto total que se requiere para implementar el plan de mercadotecnia.

Otro tipo de estrategias son las estrategias de producción, que según Gallardo (2009), se deriva de la estrategia empresarial y/o de negocio, es coherente con ella, así como con las restantes estrategias funcionales y cuyo resultado es el patrón consistente en la toma de decisiones; de esta forma, la misión, competencias distintivas, los objetivos y las políticas conforman la base de la estrategia. A su vez, esta estrategia debe proporcionar planes, políticas y objetivos claros, consistentes y factibles de conseguir, con lo cual debe conducir a la obtención de alguna ventaja competitiva.

En este partado se muestran las estrategias funcionales, es decir, por área de la empresa, que de acuerdo a Gallardo (2009) deben encontrarse alineadas con las estrategias corporativas o de negocios; en general este tipo de estrategias ofrecen a los clientes atención y una facilidad para ofrecer productos adaptados a lo que requieren; con base en lo que las empresas deseen eficientar, será la estrategia funcional que se implementará.

2.5.2 Estrategias de integración, intensivas, de diversificación y defensivas

Existen diversas clasificaciones y tipos de estrategias; las estrategias se pueden clasificar en cuatro grupos importantes como sigue a continuación, como señala David (1997).

1. Las estrategias de integración: De acuerdo con el autor, se conocen con el nombre de estrategias para la integración vertical, las cuales permiten que la empresa controle a los distribuidores, a los proveedores y a la competencia. Consiste en aprovechar la fortaleza que tiene determinada empresa en su industria para ejercer control sobre los proveedores, distribuidores y/o competidores (Gallardo, 2009).

2. Las estrategias intensivas: son llamadas así porque requieren un esfuerzo intenso para mejorar la posición competitiva de la empresa con los productos existentes. Existen tres modalidades de estrategias intensivas: la penetración en el mercado, el desarrollo del mercado y el desarrollo del producto. Por su parte, Ansoff (1965), clasifica estas estrategias en función del producto ofertado (actual o nuevo) y del mercado sobre el que actúa (actual o nuevo).

a) Penetración: Se enfoca en la mercadotecnia más agresiva de los productos ya existentes (mediante una oferta de precio más conveniente que el de la competencia y actividades de publicidad, venta personal y promoción de ventas bastante agresiva (Ansoff, 1965). Asimismo, como señala Gallardo (2009) se considera la posibilidad de crecer a través de la obtención de una mayor

participación de mercado en los productos y mercados en los que la empresa opera actualmente.

b) Desarrollo de mercado: Esta estrategia se procura comercializar productos y servicios en mercados a los que tradicionalmente se venía atendiendo. También implica buscar nuevas aplicaciones para el producto que capten a otros segmentos de mercado distintos de los actuales. Asimismo, se enfoca en atraer clientes a los nuevos mercados, es decir, aquellos mercados a los que no se ha llegado aún (David, 1997).

c) Desarrollo de producto: Para David (1997), estas incluyen el desarrollo de nuevos productos para atraer a miembros de los mercados ya existentes; la empresa también puede lanzar nuevos productos que sustituyan a los actuales o desarrollar nuevos modelos que supongan mejoras o variaciones (mayor calidad, menor precio, etc. Bajo este contexto, Gallardo (2009) propone ejemplos como aumentar las ventas en los mercados actuales, añadir funciones o características, extender la gama de productos, entre otros.

3) Las estrategias de diversificación: se relacionan con administrar las actividades de negocios diversos; entre ellas se encuentran tres tipos de estrategias de diversificación: concéntrica, horizontal y conglomerada (David, 1997). Por su parte, Gallardo (2009) señala que estas son adecuadas cuando exiten pocas oportunidades de crecimiento en el mercado meta de la compañía. Por lo general, abarcan diversificación horizontal, diversificación en conglomerado y diversificación concéntrica.

4) Las estrategias defensivas: las organizaciones pueden recurrir a la empresa de riesgo compartido, el encogimiento, la desinversión o la liquidación y la combinación. Surgen cuando existe la necesidad de resguardar los activos de la empresa, los mercados, los clientes y proveedores. Entre las más comunes se encuentran (Gallardo, 2009):

- Empresas de riesgo compartido
- Reducción
- Desinversión o liquidación

2.5.3 Estrategias genéricas

El autor Porter (1982) señala que para determinar una estrategia la empresa debe conocer el sector en el cual se encuentra y considerar cinco fuerzas, las cuales son: competidores potenciales, competidores en el sector industrial, sustitutos, poder negociador de los compradores y poder de negociación de los proveedores. Al enfrentarse a estas fuerzas competitivas, existen tres estrategias genéricas de éxito para desempeñarse mejor que las demás organizaciones en el sector industrial: liderazgo general en costos, diferenciación y enfoque o alta segmentación.

a) Liderazgo en costos: consiste en lograr el liderazgo total en costos en un sector industrial con un conjunto de políticas orientadas a este objetivo. Esta estrategia demanda la construcción de instalaciones capaces de producir grandes volúmenes en forma eficiente, de vigoroso desempeño en la reducción de costos basados en la experiencia, de rígidos controles de los costos directos y de los

indirectos, evitar la cuentas marginales; y la minimización de los costos en áreas como I & D, servicio, fuerza de ventas, publicidad, etc.

De acuerdo con David (2003), esto requiere de una fuerte atención administrativa al control de costos para alcanzar estos fines; la lucha por ser el líder en costos en un sector puede ser eficaz cuando el mercado está compuesto por cuantiosos compradores sensibles al precio, cuando existen pocas maneras de lograr la diferenciación del producto o cuando existen considerables compradores con un poder de negociación significativo. El objetivo es mantener precios más bajos que la competencia y así ganar participación en el mercado, eliminando por completo a otros competidores.

b) Diferenciación: Porter (1982) señala que consiste en la diferenciación del producto o servicio que brinda la empresa, creando algo que sea percibido en el mercado como único; las formas para la diferenciación pueden ser múltiples: la imagen de marca, la tecnología, el servicio al cliente, los distribuidores, entre otros factores que sean considerados relevantes por los consumidores. Esta opción, aunque tiene implicaciones en todos las áreas y actividades de la empresa, está principalmente asentada en la capacidad de marketing de la organización, en su acepción más amplia (dueña de la imagen de la empresa y sus productos); es más fácil de obtener en servicios, por sus caracteres intrínsecos (producción simultánea al consumo, unicidad, etc.) que en los productos, sobre todo los de bajo valor o sin marca.

Para David (2003), la diferenciación exitosa implica mayor flexibilidad y

compatibilidad de los productos, menor costo, mejor servicio, menor mantenimiento, mayor conveniencia o más características. El desarrollo de productos es ejemplo de una estrategia que ofrece ventajas de diferenciación; una estrategia de diferenciación exitosa permite a la organización cobrar un precio mayor por su producto, así como obtener la lealtad de los consumidores debido a que podrían sentir mucho apego a las características de diferenciación.

c) Enfoque o alta segmentación: Consiste en enfocarse sobre un grupo de consumidores en particular en un segmento de la línea del producto o en un mercado geográfico; al igual que la diferenciación, el enfoque puede tomar varias formas aunque las estrategias de bajo costo y diferenciación están orientadas a lograr sus objetivos ampliamente dentro del sector, toda la estrategia de enfoque está construida para servir eficazmente a un objetivo particular, y cada política funcional está formulada tomando esto en cuenta Porter (1982).

En ese sentido, David (2003) señala que una estrategia de enfoque exitosa depende de que el segmento de la industria aún no tenga un tamaño suficiente, posea un buen potencial de crecimiento y no sea vital para el éxito de otros competidores más grandes; las estrategias como penetración en el mercado y el desarrollo del mismo ofrecen importantes ventajas de enfoque; las pequeñas y medianas empresas pueden utilizar de manera eficaz estrategias con base en el enfoque sólo en conjunto con estrategias de diferenciación y el liderazgo en costos.

Para este autor, todas las empresas, en principio, siguen una estrategia de

diferenciación y, debido a que sólo una empresa se diferencia a sí misma con el costo más bajo, las organizaciones restantes deben encontrar otras formas de diferenciarse; las estrategias de enfoque son más eficaces cuando los clientes tienen preferencias distintivas, y cuando la competencia no intenta especializarse en el mismo segmento de mercado.

Bajo este contexto, cabe señalar que sea cual sea la estrategia que decida llevar a cabo la organización, dependerá de las fortalezas de la compañía y puntos débiles de su competencia. En el sector turismo de negocios (clientes poco sensibles al precio), si un hotel busca ser único en su oferta de servicios y en su industria, de forma que los clientes lo valoren, deberá seguir una estrategia de diferenciación; en la descripción de las tres estrategias propuestas por Porter (1982), es posible apreciar las prioridades hacia donde las organizaciones centran su atención en lo que respecta al diseño de estrategias, sin embargo es pertinente considerar la gran importancia que tiene para las organizaciones el diseño de estas herramientas, ya que como lo han exteriorizado los autores citados, la estrategia sirve como guía para orientar la acción de las empresas; no se puede concebir a cualquier tipo de organización sin la utilización de esta herramienta; la implantación efectiva de las estrategias genéricas, por lo general requiere de un compromiso total y del apoyo con todos los elementos organizacionales que estarían diluidos si existiera más de un objetivo primario. Este autor afirma que las estrategias genéricas son tácticas para superar el desempeño de los competidores.

2.6 Estrategias organizacionales en el sector hotelero

La industria hotelera tiene gran relevancia para la economía de México; actualmente, se encuentra inmerso en un entorno global y sujeto a fuertes cambios. Este sector es una industria que se vuelve cada vez más competitiva en la que ha habido un auge de la competencia internacional entre diversos establecimientos.

A su vez, los turistas están cambiando, hoy en día se encuentran mayormente habituados a viajar y cuentan con amplia experiencia, permitiéndoles modificar sus valores (exigen niveles mínimos de calidad), estilos de vida distintos y son más flexibles e independientes; por lo anterior, es importante ofrecer a los administradores de las empresas hoteleras información para la eficaz gestión de sus organizaciones.

Esta información se puede encontrar a partir de las estrategias que han implementado los hoteles con el propósito de alcanzar el éxito en su ubicación; analizar sus estrategias organizacionales y adaptarse correctamente a los retos de su entorno es un reto que se tiene en la actualidad; en este apartado, se encuentran las estrategias que se consideran de importancia entre ellas de recursos humanos, tecnología, comercialización, entre otras para mejorar la calidad en el servicio y competir ante este escenario.

2.6.1 Estrategia de tecnología

Las empresas del sector turístico se encuentran en las primeras posiciones en cuanto a la adopción de las tecnologías (Observatorio, 2007). Recientes estudios han evidenciado la amplia gama de aplicaciones tecnológicas implementadas por este tipo de organizaciones (Law y Jogaratnam, 2005; Tsiotsou y Ratten, 2010). En este sentido, la tecnología no sólo es utilizada con la intención de reemplazar sistemas ya existentes sino también para mejorar la eficiencia operativa (Law y Jogaratnam, 2005). El autor Chiavenato (2001), señala a la tecnología como uno de los principales factores para ofrecer un servicio de calidad, proporcionándole al turista una atención más eficiente y personalizada mediante la misma.

Mediante el uso estratégico de estas tecnologías, se deriva una de las principales oportunidades de las que dispone la industria hotelera en la actualidad; se ha encontrado en la literatura evidencia empírica que apoya la idea de que cuanto mayor es el uso de esta herramienta, mejor es el desempeño y, con ello, la competitividad de la empresa (Garrigós, Conessa, Palacios y Ribeiro 2008); en ese sentido, el turismo se caracteriza por la interacción, la complementariedad y la cooperación entre diversos agentes (Cobo, Herve y Aparisio, 2009). De ello se derivan dos estrategias: la fidelización de clientes y la ampliación de mercados.

Estas estrategias, implican que las empresas desarrollen planes estratégicos para los clientes así como para el resto de agentes con los que interactúa: proveedores, intermediarios, competidores, empleados, administraciones públicas, etc.; en esta estrategia, el uso de la tecnología, puede facilitar el intercambio de

información y las comunicaciones entre el hotel y sus grupos de interés; debido a que los avances tecnológicos se generan y difunden cada vez con mayor rapidez, destaca el estratégico papel que representa la tecnología en el nuevo paradigma.

2.6.2 Estrategia de recursos humanos

Diversos son los autores que señalan al capital humano como esencial para el logro de las estrategias organizacionales para la calidad, entre ellos Gallardo (2009), quien hace mención que la estrategia del recurso humano se encuentra encaminada entonces a reclutar, capacitar y evaluar al personal adecuado para obtener ventajas competitivas; Najul (2011) indica que este elemento debe tener una autoestima alta, motivación al logro, asumir riesgos, enfrentar las dificultades, ser solidario y mantener un alto grado de conciencia ética para atender satisfactoriamente a los huéspedes.

Son los empleados quienes pueden llevar al éxito a la empresa, por lo que para implementar y ejecutar estrategias para el logro de la calidad se requiere de ellos, el logro de un compromiso con la calidad del servicio depende de la "gente”, como señala Baum (1995). Los empleados de los hoteles son parte del producto, ya que son los responsables de la prestación del servicio y, en definitiva, del logro de la satisfacción o insatisfacción de los clientes; como ha sido mencionado por varios investigadores (Crosby, Evans y Cowles, 1990, Zeithaml, Berry y Parasuraman, 1993), el personal es un elemento esencial en la comercialización de servicios y la construcción de la lealtad; por ello, es importante mencionar que dentro de una organización, para que los recursos financieros y materiales se utilicen con mayor

eficiencia, sólo será posible a través del correcto uso del capital humano, por ello, se deben gestionar como una herramienta fundamental para el logro de sus objetivos y con ello agregar valor a la empresa.

De acuerdo con los autores, el éxito de las organizaciones se encuentra en que los esfuerzos de los recursos humanos respondan favorablemente a las estrategias establecidas, y en estos esfuerzos obtener satisfacción, tanto por cumplir con el trabajo como por encontrarse en el ambiente del mismo; esto requiere que gente adecuada con la combinación correcta de aptitudes, conocimientos y habilidades se encuentre en el lugar y en el momento correcto para desempeñar el trabajo necesario.

2.6.3 Estrategia de comercialización

La estrategia de comercialización se refiere a la definición del conjunto de actividades relacionadas con la transferencia de bienes y servicios; desde los productores hasta el consumidor final (Gallardo, 2009); toda empresa compite con otras para conseguir los pedidos de los clientes. Así pues, la organización debe fundamentar su estrategia en el conocimiento del proceso que sigue el cliente para comprar.

Derivado de esto se pueden considerar dos estrategias principales: La estrategia pasiva y la estrategia activa, donde, la primera consiste en esperar que los clientes se acerquen a la organización, mientras que la segunda busca

mecanismos de comercialización que van desde la creación de equipos ejecutivos venta directa y telemarketing, hasta el uso de redes de distribución (ver tabla 3).

Tabla 3: Estrategias de comercialización

Tipos de estrategias comercialización	Características	Empresas que la utilizan
Estrategia pasiva	Tiene bajos costos de comercialización, ya que no genera gastos en movilidad	Pequeña a Mediana
Estrategia activa	Generan altos costos de comercialización debido a la utilización de redes de distribución	Mediana a Grande

Fuente: Elaboración propia con datos de Gallardo (2009).

En la tabla 3, se aprecian las estrategias de comercialización, donde Gallardo (2009) hace mención a los dos tipos que existen, entre ellos la estrategia pasiva, refiriéndose a ésta como aquella que tiene bajos costos de comercialización debido a que no genera gastos de movilidad, y la estrategia activa, la cual genera altos costos de comercialización porque utiliza redes de distribución.

Capítulo 3: La calidad en el servicio en el sector hotelero

Introducción

En este apartado se hace una reflexión sobre las definiciones y conceptos de Calidad con las aportaciones de los precursores del concepto entre ellos: Crosby, Deming, Jurán e Ishikawa; así como las delimitaciones que hace Galeana mediante las cuatros etapas de la calidad: calidad mediante inspección, control estadístico de la calidad, aseguramiento de la calidad y gestión de la calidad.

Se revisan los conceptos de calidad desde la perspectiva del servicio; partiendo de la exploración del concepto servicio donde el autor Miguel describe este como "servicio como elemento producto"; y se aborda a Crosby, quien menciona que la calidad de servicio es cuestión de actitud. Se analiza el proceso de servicio, Servucción, que se refiere a la representación del proceso de producción de un servicio.

Finalmente se abordan los modelos de calidad en el servicio, modelos que reflejan los elementos importantes para el cliente y su evaluación de calidad mendiante el modelo de Grönroos, el modelo Americano de Parasuraman, Zeithaml y Berry y el modelo SERVQUAL; por último, se lleva a cabo la revisión de la norma ISO 9000, los Procedimientos para la obtención del Distintivo M, así como las clasificaciones Estrellas y Diamantes.

3.1 Concepto y evolución de la calidad

Después de hacer una revisión de la literatura disponible del concepto calidad se aprecia que no se dispone de una definición aceptada universalmente, coexisten actualmente diferentes puntos de vista los cuales logran validez dependiendo del momento histórico, tipo de negocio, clientes, etc; la definición de calidad ha sido objeto de estudio por cuantiosos autores durante la evolución de la administración, sin embargo, hasta hoy no se ha considerado un consenso acerca de su definición, basándose en el tipo de sector, el cliente o la empresa que la considere, el significado de calidad puede variar. En ese sentido, en el siguiente apartado se plasman los conceptos más importantes que se han acuñado en la práctica de la búsqueda del incremento de la competitividad de las organizaciones.

La concepción de la calidad ha ido en evolución al mismo tiempo que lo ha hecho la economía, desde la ejecución de la idea a conceptos industriales hasta su aplicación a empresas de servicios (Albacete, 2004); el concepto de calidad y control de la producción existen desde el principio de la historia de la humanidad, en el momento en que se fabrican productos por primera vez, y se deben seguir ciertos estándares se aprecia pues, el nacimiento de la calidad. Galeana (2004) examina el proceso de la evolución de las actividades referentes a la calidad y revela las cuatro etapas en la evolución del concepto:

Etapa 1ª Calidad mediante inspección. La idea primitiva de calidad surgió a consecuencia de los modelos de producción en masas con la aplicación de las

ideas tayloristas, a consecuencia de la división de las labores y el trabajo en cadena se debía llevar a cabo una inspección del producto antes de pasar de una fase a la siguiente, con el propósito de evitar la fabricación productos inadecuados.

Etapa 2ª Control estadístico de la calidad. El avance de este periodo se encuentra en la aplicación de las técnicas estadísticas para el control del proceso, la calidad pasa a ser un instrumento de previsión cuando detecta errores; en esta etapa se utilizan técnicas de muestreo estadístico determinando si el proceso está o no bajo control y el control de la calidad se transporta a las distintas etapas de producción.

Etapa 3ª Aseguramiento de la calidad. Después de las fases anteriores, donde se observa que la calidad se enfoca en la producción, la siguiente centra la calidad en los clientes considerando que debe contemplarse la cadena de producción completa desde el diseño del producto hasta que éste es consumido por el cliente; en esta etapa se supone que el producto no sólo depende de la producción sino también de su diseño, las compras de materiales que se incorporan al producto, las necesidades del cliente y el servicio postventa, por lo tanto, la calidad reúne actividades productivas y no productivas.

Etapa 4ª Gestión de la calidad total. La calidad pasa de ser un conjunto de herramientas de gestión a transformarse en una filosofía de la organización, considerada necesaria para asegurar el éxito de sus negocios, en esta etapa la calidad se incorpora al nivel estratégico de la organización y se implican a todas

las personas de la empresa, a los clientes y a los proveedores.

La etapa uno y dos son propiamente de una empresa del sector industrial y en las que se toma en cuenta el producto como eje primordial, en la tercera etapa es cuando se aplican los conceptos de calidad en los servicios; se toma en cuenta no sólo el producto en sí, también las necesidades del cliente y el servicio que se brinde, los clientes pueden ser los proveedores, empleados de la empresa y el consumidor final, por lo que es importante satisfacer a todos ellos.

Autores como Juran, Crosby y Deming son considerados por diversos científicos como los grandes teóricos de la calidad, sus conceptos y puntos de vista han sido el inicio de numerosas investigaciones; para Deming (1989) la calidad es un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo costo que se adecua a las necesidades del mercado, asimismo señala que el principal objetivo de la compañía debe ser permanecer en el mercado, cuidar la inversión, obtener utilidades y asegurar empleos; el camino a seguir para lograr este objetivo es la calidad. La forma de obtener una mayor calidad es mediante la mejora del producto y la adecuación del servicio a las especificaciones para disminuir la variabilidad en el diseño del proceso de producción.

La idea principal que aporta Juran (1990) es que la calidad es adecuación al uso, es decir, una adecuación del diseño del producto o servicio (calidad de diseño) y la medición del grado en que el producto sea de acuerdo con dicho diseño (calidad de conformidad); la calidad de diseño detalla las características

que debe tener un producto para satisfacer las necesidades del cliente y la calidad de conformidad se refiere a cómo el producto terminado toma las especificaciones diseñadas.

Crosby (1987) menciona que la calidad no cuesta, lo que cuesta es llevar a cabo las cosas sin calidad, además define calidad como conformidad con las especificaciones y señala que la motivación substancial de las empresas es el conseguir la cantidad de cero defectos.

Al revisar el concepto de calidad, los autores Reeves y Bednar (1994) concluyen que no hay una definición universal de ésta, sino básicamente cuatro definiciones:

1. Calidad como excelencia: se define como “lo mejor” en sentido absoluto, siendo esta definición demasiado vaga y confusa debido a que no orienta a la empresa hacia donde debe dirigir su gestión; sería necesario que los directivos de la compañía especificasen el concepto de excelencia corriendo el riesgo de no ser igual a la concepción que tendría el cliente.

2. Calidad como valor: en este caso se segmenta el concepto según el tipo de consumidor; calidad es lo mejor para cada tipo de cliente. Para Feigenbaum (1994) la calidad de un producto siempre debe ser considerada incluyendo su costo, asimismo, la calidad de éste es juzgada según su precio.

3. Calidad como ajuste a las especificaciones: definición que surge a partir de la calidad industrial en la que el producto final se debe ajustar a un modelo preestablecido; calidad significa asegurar que el producto final es tal y como se

determinó que sería, esto es, basado en unas especificaciones previas; desde esta definición surge el control estadístico de la producción.

4. Calidad como respuesta a las expectativas del cliente: este concepto surge del auge de los servicios y la medición de su calidad; bajo esta premisa se centra el concepto de calidad en la percepción que tiene el cliente, la principal aportación es que se reconoce la importancia de los deseos de los consumidores a la hora de determinar los parámetros que determinan la calidad de un producto o servicio; la definición de calidad más aceptada en la actualidad es la que compara las expectativas de los clientes con su percepción del servicio.

El crecimiento de la industria de los servicios ha pretendido un desarrollo de una nueva óptica de la definición de la calidad enfocada mayormente hacia la visión del cliente (García, 2001); la definición de Juran (1990) puede relacionarse con esta aceptación del concepto de calidad en los servicios cuando la adecuación al uso es definida por las expectativas del cliente; la ventaja principal de esta perspectiva es la dependencia de los consumidores que son, en última instancia, los que hacen la valoración final del servicio consumido.

La principal desventaja es la subjetividad y la consecuente dificultad de medición; a partir de lo anterior se considera más adecuada la última definición de calidad en tanto el producto que vende una empresa hotelera, es un producto-servicio debido a que brinda servicios con un soporte tangible importante valorado finalmente por el cliente que consume el servicio; y en su opinión está la repetición

del consumo y el éxito para la organización hotelera.

3.2 Aportaciones de los precursores a la teoría de la calidad

La globalización es un factor que provoca que la calidad se generalice en el mundo y que se aplique en todos los procesos de la organización; actualmente los estudios sobre calidad son bastante conocidos a nivel internacional, sin embargo, para comprender mejor estos estudios se deben analizar las aportaciones de los autores más sobresalientes en este campo; a continuación se realiza una síntesis de los autores Philip B. Crosby, Edwards W. Deming, Ishikawa y Joseph M. Juran, personajes que se consideran los principales precursores del concepto calidad.

Philip B. Crosby

Philip B. Crosby llevó a cabo un programa de 14 pasos denominado "cero defectos", donde expone un programa enfocado más hacia las relaciones humanas que hacia los aspectos técnicos de la manufactura. Esta experiencia aportó el conocimiento de que la calidad es una cuestión de actitud hacia hacerlo bien; los cuatro absolutos de la gestión de la calidad son su propia concepción del concepto y en donde desarrolla su idea de los cero defectos.

Para Crosby (1987) los principios en los que se basa son:

A) La calidad es el cumplimiento de unos requisitos, que se deben cumplir bien a la primera vez.

B) El sistema de calidad se basa en la prevención de los problemas encontrando

una solución antes de que ocurra.

C) Cero defectos es el estándar que la empresa debe seguir.

D) La forma de medir la calidad es por los costos de la no calidad, por hacer mal las cosas. Según Crosby (1987), la dirección debe fijar su atención en los costos de la no calidad y utilizarlos como indicador para medir la mejora de la calidad.

Para alcanzar los cero defectos, Crosby lleva a cabo un plan de acción que se resume en 14 pasos (Badía, 2001) los cuales son:

1) Compromiso de la dirección.

2) Equipos de mejora de la calidad.

3) Medidas de calidad.

4) El costo de la calidad, hacer las cosas bien a la primera.

5) Tener conciencia de la calidad, adoptando un método de comunicación interno manifestando los convencimientos de la empresa.

6) Acción correctiva.

7) Planificar los cero defectos.

8) Capacitación del supervisor.

9) El día de los cero defectos, planificar el día a partir del cual la organización tiene como propósito iniciar la filosofía de cero defectos.

10) Fijar metas.

11) Eliminar las causas de los errores, se pide al personal que muestre proactividad e informe de las posibles causas que originan los errores.

12) Reconocimiento, mediante un programa de incentivos.

13) Consejo de calidad, reuniones periódicas de los profesionales de mejora de la calidad para conseguir cero defectos.

14) Empezar de nuevo.

Los catorce pasos son creados con el propósito de mejorar la calidad en una empresa, sin embargo, para poderse llevar a cabo de manera eficiente requiere de personas comprometidas y, a su vez, de un cambio en su cultura. Este programa debe formar parte de su vida diaria, ya que difícilmente podrá llevarse a cabo en la empresa si los individuos no lo llevan a cabo en sus actividades, es decir, dentro y fuera de la organización.

Edwards W. Deming

Este autor desarrolla 14 puntos con el propósito de conseguir la calidad y lograr que la empresa alcance un grado de competitividad (Alonso et al., 2006) los cuales son:

1) Crear y difundir visión, propósito y misión.

2) Adoptar la nueva filosofía.

3) Dejar de depender en la inspección.

4) Dejar de hacer negocios en base a precios bajos.

5) Mejorar el sistema de producción mediante la puesta en marcha del ciclo de Deming o PDCA.

6) Implantar formación en el trabajo a todos los niveles directivos.

7) Instaurar métodos modernos de supervisión.

8) Desechar el miedo, la dirección debe crear un clima de confianza.

9) Derribar barreras entre departamentos.

10) Eliminar los objetivos numéricos para los trabajadores.

11) Eliminar los cupos numéricos para la mano de obra.

12) Eliminar las barreras que priven al trabajador de estar orgulloso.

13) Implantar un programa de formación y mejora individual.

14) Crear una estructura en la que exista un compromiso constante de la alta dirección para mejorar de forma persistente la calidad e implantar los 13 principios anteriores.

Con base en lo anterior, es posible señalar que la transformación no llega sola, la gerencia debe tomar la decisión de querer hacerlo y, como menciona el autor, instituir el liderazgo; para poder transformar a las organizaciones, los gerentes deben ir más allá, buscando ser el ejemplo comprometiéndose y capacitándose para cumplir con sus tareas eficientemente; para poder generar cambios éxitosos, se debe comenzar por el gerente general, principal pilar del cambio, estableciendo lineamientos y motivar a su gente.

Joseph M. Jurán

El enfoque de Juran sobre la administración por calidad, se basa en lo que llama la Trilogía de Juran: planear, controlar y mejorar la calidad (Badía, 2001); de acuerdo con el autor, mediante estos tres procesos se gestiona la calidad, la cual es un atributo de cualquier empresa y se puede obtener planificando eficazmente un

proceso, debiendo existir un serio compromiso de todo el personal para alcanzarla de manera preventiva; la calidad no se delega, todos los miembros de la organización son protagonistas para alcanzarla.

Kaoru Ishikawa

Dentro de sus aportaciones, destacan los Círculos de Calidad y el diagrama causa-efecto (Ishikawa, 1985); los círculos de calidad son creados para contribuir al desarrollo y mejora de la empresa así como para facilitar un espacio para los trabajadores colaborando de forma creativa en temas relacionados con el desarrollo de su trabajo, tienen una gran aceptación tanto en empresas americanas como japonesas; el diagrama causa efecto es una representación gráfica que organiza de forma lógica y en orden de mayor importancia las causas potenciales que contribuyen a crear un efecto o problema determinado, creado por este autor para su uso por los círculos de calidad.

3.3 Concepto de calidad desde la perspectiva del servicio

La calidad en una empresa cuyo producto es un servicio, no se puede medir mediante pruebas ejecutadas en el laboratorio, exámenes de resistencia o por el cumplimiento de ciertas especificaciones requeridas para el producto. Al respecto Duque (2005) afirma que la mejor evaluación de la calidad en el servicio es aquella que se realiza desde la perspectiva del cliente, es decir, la calidad percibida y su evaluación dependen de las características específicas del servicio,

de los clientes y del contexto en el cual se desenvuelven, se debe tener muy en cuenta el concepto de servicio a evaluar y su caracterización.

Lo anterior implica que la calidad percibida de los servicios es la mejor forma de conceptualizarla y de obtenerla. De acuerdo con Meneses y Muñoz (2011) conviene identificar cuál o cuáles son los elementos relacionados con el servicio evaluado que se encuentran en un nivel más bajo de calidad, de acuerdo a como lo percibe el cliente para que sea mejorada por la organización; por lo que las organizaciones líderes están obsesionadas con la excelencia del servicio, utilizan el servicio de diferentes formas.

Para aumentar su productividad, ganar la lealtad y confianza del consumidor; las organizaciones utilizan el servicio de calidad como una opción alternativa ante la competencia de precios y para que las experiencias positivas de los clientes sean compartidas hacia los demás como parte de una estrategia empresarial; por ello, es de importancia mayúscula para esta investigación caracterizar al sector servicios, sus elementos principales así como los modelos y medición de la calidad en el servicio los cuales se abordan a continuación.

3.3.1 Concepto de servicio

La mayoría de las organizaciones compiten en el área de los servicios, rara vez puede haber un sector en el que no aparezcan los servicios como complemento del producto que se ofrece; en el ámbito industrial el servicio se presenta como un elemento del producto (Miguel, 2002), en ese sentido Grönroos (2001) señala que

se debería estudiar la gestión de servicios en los negocios, con independencia de si la compañía forma parte del sector servicios o sector industrial.

Por su parte, el autor Miguel (2002) revela que avanzamos hacia una era en la que es el servicio el factor al que se le brinda mayor importancia en cualquier giro de negocio, y más aún, la calidad en el servicio; existen ciertas diferencias entre la fabricación de un producto y la prestación de un servicio que poseen una influencia en el enfoque de las estrategias para el logro de la calidad (Albacete, 2004).

Kotler et al. (2004) revelan que un producto es aquello que se brinda en un mercado para atención, adquisición o consumo con posibilidades de satisfacer una necesidad; incluye objetos físicos, servicios, personas, lugares, organizaciones e ideas, asimismo estos autores muestran tres formas de clasificar los productos:

- Bienes de consumo perecederos: productos que se consumen en uno o varios usos durante un pequeño lapso de tiempo.
- Bienes de consumo duradero: productos que se utilizan durante un largo período de tiempo y pueden ser usados varias veces.
- Servicios: actividades, beneficios y satisfacciones que se venden; los servicios tienen la característica de la intangibilidad y su posesión no es acumulativa.

Para Lovelock (1983) cualquier producto es un servicio en tanto su uso es para una finalidad concreta y satisfacer una necesidad; un producto tangible en sí mismo no tiene ninguna utilidad, es el uso que le de el consumidor cuando este se

convertirá en útil, a lo que García (2001) afirma que un servicio puro es intangible, heterogéneo, caduco (que no se almacena) y su producción es inseparable de su consumo, mientras que un bien de consumo puro es tangible, acumulable y se es posible estandarizar.

Grönroos (2001) indica que un servicio es una actividad o serie de actividades de naturaleza más o menos intangible que por lo regular tiene lugar a través de interacciones entre el consumidor y los empleados de la empresa de servicios, que pretenden solucionar los problemas del cliente.

El turismo se configura como uno de los sectores más relevantes de la economía a nivel mundial, y se ha enmarcado tradicionalmente dentro del sector servicios (García, 2001), por lo que una adecuada implantación de estrategias en los servicios turísticos debe tomar en cuenta las características específicas de este sector; en el giro turístico, el sector hotelero puede denominarse producto-servicio debido a que conlleva las características propias tanto de los productos como de los servicios y se apoya en elementos tangibles e intangibles.

Existe un claro reconocimiento que los servicios relacionados con el turismo y el sector hotelero demandan estrategias diferentes a los productos físicos; estos servicios tienen especificaciones únicas y criterios diferentes de evaluación, distribución, establecimiento de procesos, establecimiento de precios, determinación de políticas, principalmente; tanto el turismo como el sector hotelero dependen en gran medida de la satisfacción del cliente, por lo que para alcanzar el éxito requieren desarrollar estrategias efectivas que entiendan las propias

características (Reisinger, 2001).

En ese sentido, se puede considerar que el sector hotelero tiene las características propias de los servicios con el añadido de una importante presencia de elementos tangibles para poder ser prestado, esta naturaleza hace que la empresa hotelera necesite una serie de estrategias específicas que aseguren la satisfacción del cliente, es ahí donde los empleados juegan un papel de suma importancia ya que de ellos depende, en gran medida, que el turista se sienta conforme con lo que recibe por parte del hotel.

Este tipo de organizaciones, al ser consideradas empresas donde su producto principal es el servicio de alojamiento, según los autores mencionados, contienen las características de ser intangible, heterogéneo y no almacenable, es imposible separar su producción del consumo y existen interacciones entre el cliente y el empleado por lo que éstas deben enfocar sus esfuerzos no sólo en mejorar y ampliar las instalaciones con las que cuentan, sino en brindarle a su recurso humano las herramientas necesarias para que el producto que se ofrece supere las expectativas de sus consumidores.

3.3.2 Proceso de servicio

Siendo los hoteles organizaciones enfocadas específicamente al servicio, es imprescindible pasar por alto su proceso denominado servucción, el cual es un término francés propuesto por los profesores Pierre Eiglier y Eric Langeard, basado en especificar el servicio que se desea brindar y para qué tipo de clientes, a partir de ello se establece el tipo de soportes físicos y humanos que aseguren el

buen funcionamiento del método, todo esto visualizando a la organización como un sistema de fabricación de un servicio (Eiglier y Langeard, 1987).

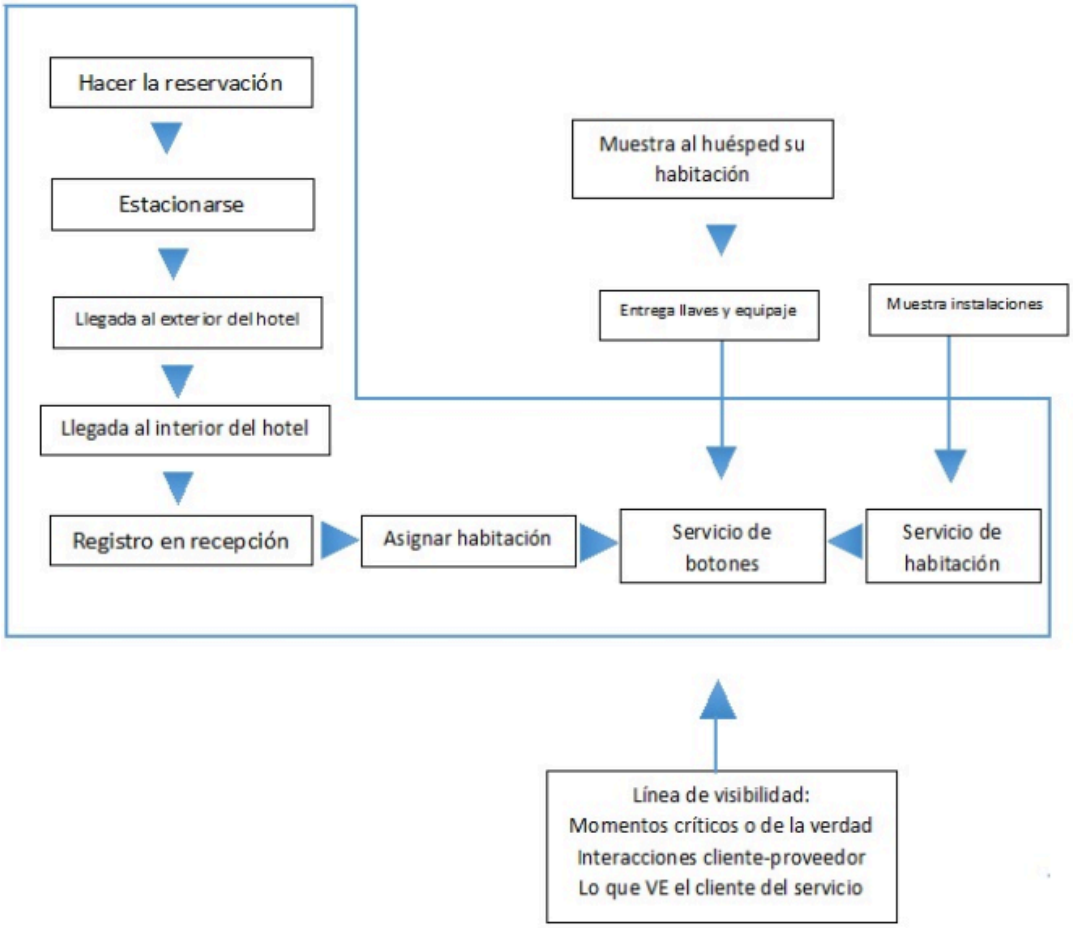
El autor Gallego (2002) señala que este concepto se refiere a la organización sistemática y coherente de aquellos elementos físicos y humanos de la relación cliente - empresa que se requieren para prestar un servicio cuyas características comerciales y niveles de calidad se han determinado previamente; la servucción surge especificamente cuando las organizaciones de servicio son orientadas hacia el cliente.

Servucción comprende el conjunto de todos los servicios aplicados en una empresa en las diferentes áreas, por lo que es considerado como un servicio intangible, imposible de tocar, oler ni percibir, el consumidor es el autor principal, es quien ve reflejada la servucción en la calidad de servicio que le brinda; este concepto debe ser entendido como el proceso de elaboración de un servicio y no puede hablarse de un procedimiento de producción, ya que las variables son diferentes, motivo por el cual al no existir en español una palabra que permita designar el proceso creativo de un servicio, algunos autores han optado por el término “Servucción”.

En otras palabras, servucción es la representación del proceso de producción de un servicio, concepto que se utiliza para reunir los elementos que intervienen en el acto de producir bienes intangibles; la diferencia entre la fabricación de un servicio y la fabricación de un producto (bien) es que el cliente es un integrante fundamental del sistema de servucción: es a la vez productor y consumidor, por lo

tanto, es clave entender la secuencia de los actos de participación en la servucción que el cliente lleva a cabo para beneficiarse del servicio ofrecido. En la figura 1 se muestra el diagrama de flujo del servicio ofrecido por un hotel.

Figura 1: Diagrama de Flujo del Servicio de un Hotel



Fuente: Gallego (2002)

En la figura 1, se muestra el proceso de servicio de un hotel, tomando en cuenta once pasos, donde es posible apreciar los momentos críticos o de la verdad, en este caso, el servicio de botones es un ejemplo claro de ello; para Gallego (2002), los momentos críticos o de la verdad, es decir, lo que ve el cliente del servicio se relaciona con las interacciones que este tiene con el proveedor, analizando la

forma en la que es tratado por el personal del hotel que lo atiende; de ahí surge uno de los porqué es de suma importancia el factor humano y la forma en que se les capacita en las empresas de servicio.

3.3.3 Concepto de calidad en el servicio

Oliver (1981) realizó un modelo con el propósito de analizar la satisfacción del cliente denominado "*expectancy-disconfirmation*", su teoría se basa en que los clientes se encuentran satisfechos con el consumo de un producto o servicio, mismo que resultado de una comparación subjetiva entre las expectativas previas al consumo y la percepción posterior a éste; la calidad en el servicio se deriva a partir de este concepto debido a que la satisfacción del cliente es una consecuencia de ésta.

Por su parte, los autores Oh (1999) y Olorunniwo et al. (2006) llevaron a cabo un estudio investigando la correlación entre calidad en el servicio, satisfacción e intencionalidad de compra, donde encontraron que efectivamente existe una correlación entre estos conceptos conservando el orden**:** calidad en el servicio implica satisfacción misma que conlleva a la intencionalidad de compra.

La calidad en los servicios debe examinarse desde la óptica del consumidor ya que ésta es el resultado de un proceso de evaluación, donde el cliente compara sus expectativas con la percepción del servicio recibido, señala Grönroos (1984), quien hace énfasis en el cliente mencionando que la calidad en el servicio es un término que gira alrededor de la figura del consumidor.

Parasuraman et al. (1991) desarrollan el concepto de calidad en el servicio con

base en los hallazgos encontrados en las sesiones de grupo que realizaron en su estudio, señalando que los entrevistados apoyaron la idea de que el elemento clave para lograr un alto nivel de calidad en el servicio es igualando o excediendo las expectativas que los clientes tienen con respecto al servicio; en este sentido, la calidad es lo que el cliente dice que es, y la calidad de un producto o servicio en particular es lo que el comprador percibe que es (Buzzell y Gale,1987); bajo este contexto, un primer enfoque respecto a la calidad en el servicio es su naturaleza subjetiva debido a que ésta depende de las percepciones propias de los clientes.

La calidad en el servicio significa satisfacción del cliente, repetición de compra y recomendación posterior, un consumidor satisfecho implica un incremento de la rentabilidad, de la cuota de mercado y del retorno de la inversión (Oh, 1999); en oposición a las teorías anteriores Cronin y Taylor (1992) defienden que es posible definir exclusivamente la calidad en el servicio en función de las percepciones sobre su prestación y no a partir de las expectativas.

A partir de las definiciones y teorías analizadas se puede conceptualizar a la calidad en el servicio como algo subjetivo, que se basa en opiniones de los consumidores, además es resultado de una percepción del cliente sobre la prestación del servicio comparado con las expectativas previas a su consumo.

3.3.4 Satisfacción del cliente

El concepto de satisfacción ha ido matizando a lo largo del tiempo, según han ido avanzando las investigaciones, enfatizando distintos aspectos y variando su concepción. En los años setenta el interés por el estudio de la satisfacción se

incrementó hasta el punto de publicarse más de 500 estudios en este área de investigación (Hunt, 1982).

Los primeros estudios sobre satisfacción del consumidor se basan en la evaluación cognitiva valorando aspectos tales como atributos de los productos, la confirmación de las expectativas y los juicios de inquietud entre la satisfacción y las emociones generadas por el producto, solapando los procesos que subyacen del consumo y la satisfacción (Westbrook, 1987; Westbrook y Oliver, 1991); por ello es importante realizar una revisión de su conceptualización, algunas de las definiciones más relevantes de este constructo, quedan reflejadas en la tabla 4, las cuales se encuentran ordenadas cronológicamente para apreciar la evolución que ha experimentado su definición a lo largo del tiempo.

Tabla 4: Concepto de satisfacción del cliente

Autor	**Definición**
Oliver (1981)	Estado psicológico final resultante cuando la sensación que rodea la discrepancia de las expectativas se une con los sentimientos previos acerca de la experiencia de consumo.
Cadotte, Woodruff y Jenkins (1987)	Sensación desarrollada a partir de la evaluación de una experiencia de uso
Halstead, Hartman y Schmidt (1994)	Respuesta afectiva asociada a una transacción específica resultante de la comparación del resultado del producto con algún estándar fijado con anterioridad a la compra
Oliver (1996)	Juicio del resultado que un producto o servicio ofrece para un nivel suficiente de realización en el consumo
Grande (2000)	Es el resultado de comparar su percepción de los beneficios que obtiene, con las expectativas que tenía de recibirlos

Kotler y Keller (2006)	Una sensación de placer o de decepción que resulta de comparar la experiencia del producto (o los resultados esperados) con las expectativas de beneficios previas.

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 4 muestra algunas de las definiciones sobre el concepto de satisfacción del cliente, los autores revisados consideran que la satisfacción implica:

- La existencia de un objetivo que el consumidor desea alcanzar.
- La consecución de este objetivo, sólo puede ser juzgada tomando como referencia un estándar de comparación.
- El proceso de evaluación de la satisfacción implica como mínimo la intervención de dos estímulos: un resultado y una referencia o estándar de comparación.

3.3.5 La Calidad en el servicio al cliente

La calidad en el servicio que los hoteles ofrecen es la mejor estrategia que pueden utilizar para atraer clientes; una empresa orientada a la satisfacción de sus clientes, como lo son los hoteles, debe de tener muy claro que es necesario que todo el personal se involucre en lograr la meta de la empresa: satisfacer al máximo las necesidades de los clientes. La calidad es reflejada según Gallego (2002), como “la satisfacción de los clientes a la llegada, durante la estancia y a la salida”, que salga con una actitud positiva y sintiendo que todo lo que recibió es lo que él esperaba antes de hospedarse, logrando que se sienta bien y que tenga la confianza de volver y ser mejor atendido, por lo que se puede observar que la calidad es una necesidad para todo tipo de servicio y tiene vital importancia.

Una empresa está en equilibrio y es de alta calidad cuando supera expectativas de sus clientes, personal y accionistas (Müller, 2003); entonces, una empresa de calidad se esmerará en brindar los mejores servicios a sus clientes y personas relacionadas con ésta, teniendo como resultado mejores ingresos y mayor satisfacción de sus integrantes.

La clasificación siguiente es la que atiende a la calidad de los servicios que se ofrecen en cada uno de los hoteles, el cual se divide en:

1. Sistema de vocablos descriptivos: de lujo, de primera, ordinario de primera, superior de turista y ordinario de turista.
2. Sistema de clave de letras, en donde se ubica al de mejor categoría como AA, siguiéndole la A, B,C,D, según sean los servicios o el timo de hotel al que se haga referencia.
3. Por último se encuentra el sistema de estrellas, donde 5 significa el de mayor calidad.

Según estas clasificaciones se pueden encontrar hoteles que son considerados de mayor a menor calidad en sus servicios, pero aún los que no cuentan con cinco estrellas o no son considerados de lujo pueden ofrecer a sus huéspedes habitaciones y servicios de calidad (De la Torre, 2007).

La industria hotelera se encuentra día a día con más retos, ya que el entorno es cada vez más cambiante y se debe de adaptar a las nuevas necesidades de los huéspedes, un ejemplo común es la tecnología: un hotel de calidad debe de contar con los adelantos tecnológicos necesarios para tener al cliente satisfecho. De ahí

la importancia de la calidad en el servicio, pues existen diversos factores sujetos a este término.

Según Aguilar y Jáuregui (2004), “Un cliente insatisfecho comunica su experiencia negativa a 10 o más personas; uno de cada cinco lo hace hasta con 20 personas, un cliente satisfecho comunica su experiencia positiva, en promedio, a cinco personas solamente”. Para que los clientes se formen una opinión positiva, la empresa debe satisfacer sobradamente todas sus necesidades y expectativas (Begazo, 2006). Las empresas escuchan sólo a 4% de los clientes insatisfechos; el 96% restante, simplemente se va. De ese porcentaje, 91% nunca regresa.

Siete de cada diez clientes que expresan su queja regresan si sus reclamos son bien atendidos y comunican su experiencia a cinco personas más, un cliente en promedio requiere doce experiencias positivas para olvidar definitivamente una mala experiencia con la empresa; las organizaciones pierden clientes: 68% por indiferencia y trato inadecuado, 14% por insatisfacción de los productos, 9% por razones de competitividad, 5% por desarrollar otras relaciones, 3% por cambio de lugar de residencia y 1% por otras causas.

Cuesta cuatro o cinco veces más conseguir un cliente nuevo que mantener a uno que ya se tiene, sin embargo, se gasta más en atraer clientes que en mantener los que ya se tienen; los clientes satisfechos son clientes leales, la lealtad de un cliente vale por lo menos 10 veces el precio de una compra (Aguilar y Jáuregui, 2004). Si los servicios no son buenos, es posible que el cliente no regrese, y no solamente eso, éste ocasionará que otras personas no deseen

hospedarse ni recomendar a esta empresa, pues tuvieron malas referencias o experiencias.

3.3.6 Modelos de calidad en el servicio

Con el propósito de llevar a cabo una aproximación teórica y conceptual de los modelos de calidad en el servicio, es necesario abordar dos de los modelos mayormente difundidos en la literatura de servicios, en su intento por reflejar cómo los clientes evalúan la calidad en el servicio: el modelo de Grönroos y el modelo de Parasuraman, Zeithaml y Berry, los cuales se analizan en los párrafos siguientes.

3.3.6.1 El modelo nórdico de Grönroos

Grönroos (1984) llevó a cabo un modelo de calidad en el servicio, en el que los clientes la evalúan comparando el servicio esperado con el servicio recibido; asimismo distingue en la calidad en el servicio dos dimensiones:

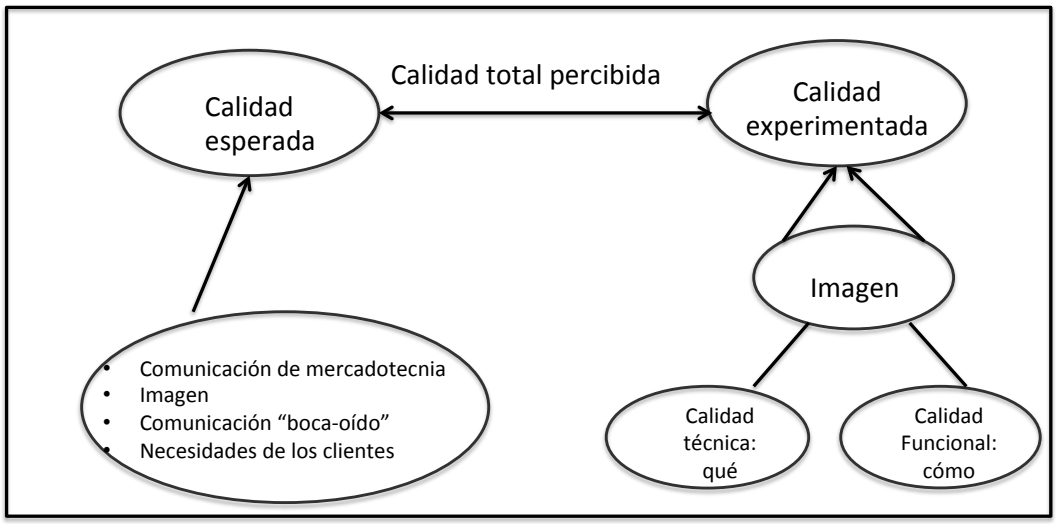
1. Calidad técnica: la cual se centra en lo que el cliente recibe, en otras palabras, es el resultado del proceso.
2. Calidad funcional: Centrada en cómo el servicio es entregado, de manera que se refiere al propio proceso.

En su experiencia con la empresa, lo que el consumidor recibe, sin duda, es fundamental para evaluar la calidad, sin embargo sólo es una de sus dimensiones, la calidad técnica; es lo que se le proporciona al cliente cuando el proceso de producción y las interacciones entre el comprador y el vendedor han terminado (por ejemplo al cliente de un hotel le darán una habitación, al de un restaurante le

darán de comer, etc.)

Estos resultados de las operaciones de la organización forman parte de la experiencia de la calidad, pero además, cuando el cliente evalúa el servicio que recibió también tomará en cuenta la manera en le transmitieron el resultado del proceso; la forma en que los empleados de contacto llevan a cabo sus tareas, lo que dice o cómo lo dice son aspectos que también influyen en la opinión del cliente respecto al servicio; es decir, al cliente le afecta cómo se recibe el servicio, siendo ésta otra de las dimensiones de la calidad, la calidad funcional; sin embargo, el proceso mediante el cual el cliente percibe la calidad es aún más complejo.

Figura 2: Modelo de Grönroos



Fuente: Grönroos, C. (1984).

En la figura 2 se observa como la calidad esperada se encuentra en función de una serie de elementos tales como la comunicación de mercadotecnia (publicidad,

relaciones públicas, entre otras), la comunicación boca – oído transmitida por los clientes, la imagen corporativa de la organización y las necesidades de los clientes.

Del modelo de Grönroos se desprende que la calidad total percibida no estará determinada sólo por el nivel de calidad técnica y funcional, sino más bien por las diferencias que existan entre la calidad esperada y la calidad experimentada; esta conceptualización de la calidad en el servicio se le considera la perspectiva "nórdica" (Grönroos, 1984); es importante insistir nuevamente que este enfoque define las dimensiones de la calidad en el servicio en términos generales por medio de la calidad técnica y la calidad funcional.

3.3.6.2 El modelo americano de Parasuraman, Zeithaml y Berry

Así como en el modelo anterior, Parasuraman, Zeithaml y Berry definen la calidad en el servicio basándose también en el paradigma de la Disconformidad; estos investigadores conceptualizan la calidad en el servicio como la diferencia entre el nivel de servicio esperado y la percepción del cliente sobre el nivel de servicio recibido, pero, mientras Grönroos (1984) plantea dos dimensiones (la calidad técnica y la calidad funcional) valoradas globalmente, Parasuraman et. al (1988) sugieren cinco dimensiones que reflejan las características que los consumidores toman en cuenta al evaluar la experiencia del servicio, las cuales son:

- Tangibilidad: apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.

- Fiabilidad: habilidad para prestar el servicio prometido de forma cuidadosa y fiable.
- Capacidad de respuesta: disposición y voluntad de los empleados para ayudar a los clientes y ofrecerles un servicio rápido.
- Seguridad: conocimientos y atención mostrados por el personal de contacto y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza al cliente.
- Empatía: atención individualizada que el proveedor del servicio ofrece a los clientes.

Actualmente existe un elevado consenso en relación a la multidimensionalidad de la variable “calidad en el servicio”; a pesar de que las dimensiones propuestas por Parasuraman et. al (1988) han tenido gran aceptación a lo largo de tiempo, en algunas investigaciones posteriores se señala la existencia de tres, cuatro, cinco o mas dimensiones, por lo que hoy en día sigue vigente el debate sobre la dimensión de la calidad en el servicio.

Las dimensiones que propone el modelo SERVQUAL han servido como herramientas para entender los factores que afectan la calidad en el servicio en el sector hotelero, desde la perspectiva de los clientes. Debido a que numerosos estudios han postulado que la calidad del servicio en hoteles puede ser medida mediante este modelo (Antilgan, Akinci y Aksoy 2003, Akibaba, 2006, Maria y Serrat, 2011, etc.), y han comprobado que el cliente hace una evaluación del servicio tomando en cuenta esos indicadores (tangibilidad, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía), por lo que se decidió utilizar las dimensiones de SERVQUAL para la presente investigación.

Conocer qué dimensiones son las principales que el cliente toma en cuenta al momento de evaluar la calidad de un servicio es de importancia mayúscula para cualquier empresa, ya que puede utilizarse como una estrategia a su favor; si la empresa conoce los factores más valorados por el consumidor en la experiencia del servicio, podrá enfocar sus esfuerzos en esa dirección y mejorar el nivel de calidad percibido por el cliente.

3.4 Calidad en el sector hotelero

La calidad se ha convertido en una estrategia imprescindible para el sector hotelero, un elemento diferenciador dentro del agudo escenario competitivo que predomina en este sector; desde hace varios años el sector turístico se encuentra inmerso en un proceso de cambio que ha transformado a la calidad en uno de los factores más valorados tanto por los turistas de negocios como por las empresas turísticas.

Bajo este escenario la calidad en el servicio está ocupando un lugar esencial, incorporado a los cambios que se están presentando en la vida de la sociedad, transformándose en una estrategia fundamental para las empresas del sector hotelero y propiciando que se dispongan herramientas que garanticen la calidad, lo cual es posible conseguir mediante certificaciones que aseguren su correcta gestión, entre las cuales se identificaron las normas ISO, distintivo M estrellas y diamantes prevalecientes en la hotelería mismas que se definen en los párrafos siguientes.

3.4.1 ISO 9000:2005

Las normas ISO 9000 fueron aprobadas por el Organismo Internacional de Normalización en 1987, tomando como base una norma estándar británica (BS), extendiéndose principalmente a partir de su versión de 1994, estando actualmente en su versión 2005; su objetivo es implantar una racionalización en los distintos enfoques de los sistemas de calidad, orientar, simplificar y unificar los criterios facilitando las evaluaciones de la misma y que no existan confusiones (AENOR, 2005).

Las ISO (International Standards Organization) ofrecen unas especificaciones generales de cómo crear e implementar un sistema de calidad a nivel internacional, sin definir exactamente cómo debe ser dicho sistema, ya que éste será diferente de acuerdo a las características propias de la empresa y sus procesos, por lo tanto cada organización puede crear su propio sistema apoyándose en estas normas; el ISO 9000 especifica la forma en que una organización opera sus estándares de calidad, tiempos de entrega y niveles de servicio.

Las ventajas de la implantación de la certificación ISO 9000 radican en brindar una mayor credibilidad a la empresa, auxilia al diseño y desarrollo de productos de acuerdo a las necesidades de los clientes mejorando así su competitividad; dentro de los beneficios internos se encuentran el mejorar el diseño y calidad del producto o servicio, reducción de desperdicios, disminución de quejas por parte del cliente, mayor satisfacción a los empleados por medio de la mejora de la

cultura de la calidad de la organización, asimismo ayuda a identificar áreas particulares en las que se requieran mejoras.

Además, las relaciones con proveedores se benefician, ya que cuando los dos cuentan con un sistema de calidad conforme a ISO 9000, se certifica un nivel mínimo de calidad, situación que aumenta la confianza entre ambos; en ese sentido ofrece a la empresa que al certificarse en la implantación de un sistema de calidad tendrá acceso al mercado internacional, debido a que tienen aceptación en mas de 120 países a nivel mundial y el reconocimiento del cliente (ISO, 2005).

En la familia de Normas ISO se encuentran las siguientes nomenclaturas: ISO 9000 establece los fundamentos de los sistemas de gestión de calidad y especifica su terminología, ISO 9001 define los requisitos para los sistemas de gestión de calidad aplicables a toda organización que requiera demostrar su capacidad para brindar productos que cumplan con los requisitos de sus clientes, ISO 9004 proporciona directrices que consideran tanto la eficacia como la eficiencia del sistema de gestión de calidad para la mejora del desempeño y el ISO 19011 establece orientación referente a las auditorías de sistemas de gestión de calidad y de gestión ambiental.

En México existen las Normas Mexicanas de Calidad que emite el Instituto Mexicano de Normalización y Certificación (IMNC), sin embargo las empresas que se dedican a la hotelería se interesan más por las certificaciones ISO 9000, debido a que éstas son reconocidas a nivel internacional a diferencia de las normas mexicanas; específicamente en la prestación de servicios hoteleros las normas

que se encargan de verificar la existencia de calidad en este sector son las normas 9000, 90001, 9002 y 9004.

Aunque su implementación supone una ardua labor, ofrece numerosos beneficios para las empresas, mismos que se mencionan a continuación (AENOR, 2005):

- Estandarizar las actividades del personal que labora dentro de la empresa.
- Incrementar la satisfacción del cliente al asegurar la calidad del producto y/o servicio de manera consistente.
- Medir y monitorear el desempeño de los procesos.
- Incrementar la eficacia y eficiencia de la empresa en el logro de sus metas.
- Mejorar de manera continua los procesos, productos, eficacia, etc.
- Reducir las incidencias negativas de producción o prestación de servicios.

3.4.2 Distintivo M

Es un reconocimiento que brinda la Secretaría de Turismo a aquellas empresas turísticas que han implementado de manera exitosa el Programa de Calidad Moderniza y que avala la adopción de las mejores prácticas y una distinción de empresa turística modelo (SECTUR, 2013); dicho reconocimiento se entrega a las empresas al terminar su implementación.

El Distintivo M tiene una vigencia de un año a partir de la fecha en que la SECTUR Federal lo expide y ostenta un número de folio el cual es único y permanente; Al finalizar esta vigencia las empresas que deciden renovar

conservan su registro cambiando únicamente la nueva fecha de vigencia.

Se orienta principalmente a mejorar y resolver cuatro aspectos fundamentales en la operación de empresas: el sistema de gestión, procesos, desarrollo humano y sistema de información y diagnóstico; para ello el programa de calidad Moderniza se encuentra estructurado de forma modular, a fin de que una vez conocido y entendido en contenido de cada módulo el empresario y su equipo de trabajo lo ejecuten en cada una de sus áreas laborales, con el acompañamiento y asesoría de un Consultor M acreditado ante la SECTUR (SECTUR, 2013).

Gracias a este programa las empresas alcanzan beneficios cuantificables en tres líneas fundamentales:

• 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.

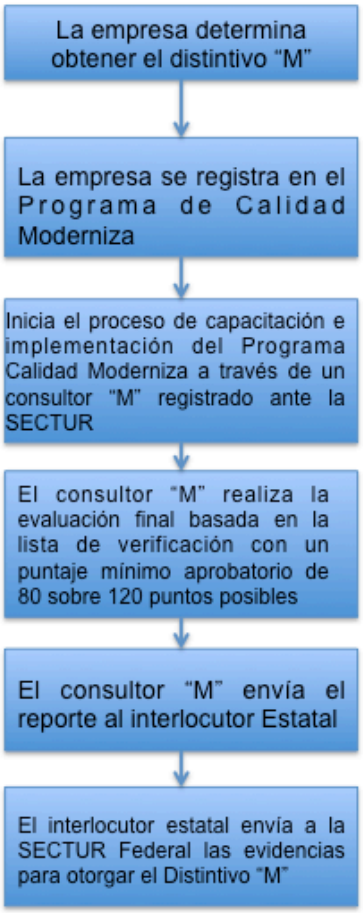
• Humanizar el trabajo, incrementando la participación y por consecuencia elevar la satisfacción de los colaboradores.

La SECTUR Federal en coordinación con las Secretarías Estatales de Turismo y los Consultores M reconocidos ante la Secretaria de Turismo, regidos bajos los Lineamientos del Programa de Calidad Moderniza promueven su implementación en las empresas Turísticas a nivel nacional a las que se les imparte capacitación y asesoría; de tal forma que cuando una organización decide participar en este programa, tiene la garantía de que quien le proporcionará la capacitación y asesoría es un profesional competente; que el modelo a aplicar ha sido probado

en más de 10,000 empresas; y que el costo será justo (SECTUR, 2013).

Para obtener el distintivo M se requieren mínimamente tres meses y máximo 4 meses de trabajo (entre la implementación y la parte teórica), período en el cual las empresas logran resolver gran parte de la problemática que enfrentan las empresas turísticas; durante este lapso de tiempo se llevan a cabo seis sesiones de capacitación, cuatro visitas de asesoría por parte del Consultor "M" y una evaluación para entrega de Distintivos "M".

Figura 3: Procedimiento para la obtención del Distintivo "M"



Fuente: SECTUR (2013).

3.4.3 Estrellas y Diamantes

También llamado “Stars and Diamonds” por su significando en ingles, es el programa a nivel internacional más importante mediante el cual los establecimientos de hospedaje tales como hoteles, moteles, villas, tiempos compartidos, cabañas, suites, etc. certifican su clasificación.

Este es un programa voluntario que cuenta con bases y criterios técnicos consensados a nivel nacional e internacional para la Clasificación Certificada de la Calidad de las instalaciones (Estrellas) y de los servicios y operación (Diamantes) de los Establecimientos de Hospedaje, bajo criterios homologables, comparables y equivalentes a aquellos que se utilizan en otros destinos turísticos en el mundo, desarrollando elementos de reconocimiento, credibilidad y confianza, garantía de calidad y cumplimiento en el servicio.

La importancia de la certificación de Estrellas y Diamantes radica principalmente en los siguientes puntos, según CALMECAC (2013):

- A partir del año 1992 en México, la Secretaria de Turismo, ante las reformas a la Ley de Turismo así como los Tratados de Libre Comercio, perdió atribuciones para clasificar la calidad de los hoteles, siendo ahora competencia del sector privado y de la normalización voluntaria.
- Porque la clasificación y categoría que otorgaba la Secretaría de Turismo desde 1992, no sólo ha perdido su validez, sino que no está referida a criterios homologables relacionados a las tendencias de la hotelería mundial y calidad internacional.

- Actualmente un gran número de hoteles se autoclasifican o pretenden sin merecerlo, presumir una clasificación que no les corresponde, resultando una competencia desleal y guerra de precios, así como a una falta de crédito ante el turista cliente nacional e internacional.
- La globalización de la economía mundial, se caracteriza por constituir una época en la que los consumidores seleccionan productos y servicios que les garanticen calidad, seguridad, cumplimiento y certidumbre.
- Porque gran parte de los Tour operadores, mayoristas y planeadores de congresos y convenciones prefiere seleccionar establecimientos que ostenten una certificación de tercera parte, imparcial, objetiva y con reconocimiento a nivel nacional e internacional.

Uno de los objetivos de este programa es estandarizar los requisitos de clasificación a nivel nacional, para obtener niveles que impulsen el orden que exige el turismo en el mundo. Cualquier empresa de hospedaje, independientemente de su tamaño, puede obtener una certificación, de acuerdo con los estándares del programa “Estrellas y Diamantes”, garantizando a los turistas, elementos de confort, seguridad, calidad y excelencia comparables con cualquier otro establecimiento del mundo; CALMECAC es el organismo encargado de llevar a cabo la certificación, misma que se realiza de la siguiente manera (CALMECAC, 2013):

Proceso de la Certificación

1. Solicitud de Servicio de Certificación del Establecimiento, integración del

expediente de trabajo del Grupo Auditor, programación de la Evaluación y notificación al Establecimiento de la fecha propuesta.

2. Evaluación de Certificación, con objeto de determinar el grado de cumplimiento y conformidad respecto a los requisitos del Programa S&D y a la Clasificación (en número de estrellas y en número de diamantes) solicitada por el Establecimiento.

3. Evaluación de No Conformidades y Oportunidades de Mejora, en caso de ser necesario, y en consideración a los resultados obtenidos durante la evaluación de certificación y a la resolución del Consejo Directivo de Certificación, con el propósito de revisar y evaluar los requisitos del Programa S&D que hayan quedado pendientes de cumplirse con relación a la clasificación solicitada.

4. Emisión de la Clasificación Certificada, de acuerdo al dictamen emitido por el Consejo Directivo de Certificación.

5. Auditoría de Mantenimiento anual a partir de la fecha de emisión del certificado y de acuerdo a la clasificación obtenida o bien en función de una nueva.

Los parámetros a considerar en una auditoría Stars and Diamonds son (CALMECAC, 2013):

Las ESTRELLAS se otorgan de acuerdo a

- Mobiliario en habitaciones
- Equipo en habitaciones
- Instalaciones en habitaciones

- Accesorios en habitaciones
- Estado de conservación y limpieza de los recubrimientos en pisos, muros y plafones en las áreas de las habitaciones.
- Ubicación, conservación, coordinado, funcionamiento y tamaño de los elementos decorativos en las áreas de las habitaciones.
- Requisitos complementarios para habitaciones para personas con capacidades especiales.

Los DIAMANTES se otorgan de acuerdo a:

- Servicios en habitaciones
- Estado de conservación y limpieza de los recubrimientos en pisos, muros y plafones en áreas públicas
- Ubicación, conservación, coordinado, funcionamiento y tamaño de los elementos decorativos en áreas públicas
- Documentación administrativa (Hasta 12 Manuales, 44 Procedimientos y 3 Programas)
- Cumplimiento de normativa turística
- Cumplimiento de contenidos promocionales

Los beneficios que se obtienen de la Certificación son (CALMECAC, 2013):

- Reconocimiento, credibilidad y confianza internacional.

- Promoción, aseguramiento, mantenimiento y mejora de la calidad.
- Mayor eficiencia en la prestación de los servicios.
- Mayor rentabilidad y utilidades.
- Mayor satisfacción del cliente (interno y externo), al definir y asegurar uniformidad y consistencia en el servicio.
- Disminución de las quejas de los clientes.
- Sentar las bases para la implantación de Sistemas de Gestión de la Calidad ISO 9000.
- Uso nacional e internacional de los derechos de la marca STAR´S & DIAMOND´S y del certificado World Wide Recognition.
- Integración en el Directorio internacional de Establecimientos Clasificados y Certificados.
- Vinculación directa con agencias de viajes, mayoristas y tour operadores, a través de una base de datos mundial.

Para el turista, conocer con anticipación las condiciones de su hospedaje es un asunto fundamental, ya sea que esté planeando una estancia de descanso o un viaje de negocios, la afinidad entre las características esperadas del hotel y su vivencia puede determinar el éxito o fracaso del viaje. Por otra parte, las empresas hoteleras reconocen el valor de dar garantías en cuanto al alojamiento que ofrecen a sus clientes y, ante ello, han generado distintas iniciativas para desarrollar su calidad y generar confianza. Entre ellas, destacan estas certificaciones.

Aunque la clasificación de Diamantes es utilizado en hoteles de Estados Unidos, Canadá, México y el Caribe, las estrellas son utilizadas a nivel internacional y es más común encontrar este tipo de clasificación para los establecimientos hoteleros. En Sinaloa, es posible encontrar la clasificación de hoteles mediante la certificación de estrellas.

Capítulo 4: Caracterización del Turismo de Negocios y el Sector Hotelero

Introducción

El Turismo de Negocios es una herramienta fundamental para el desarrollo de la actividad empresarial, donde México se ha posicionado como uno de los destinos predilectos para los turistas, ocupando uno de los principales lugares como destino de viajes de negocios después de Brasil y Argentina, con un crecimiento sostenido de 12% en el número de llegadas anualmente.

De la misma forma, las empresas pertenecientes al sector hotelero han cobrado especial relevancia, debido a que generan el 14% empleos, entre directos e indirectos, y el impacto en la economía es del 8.4% del PIB. En ese sentido, son consideradas la columna vertebral de la actividad turística del mundo. Por ello, en este capítulo se abordan los conceptos principales de Turismo de Negocios y Sector Hotelero, su contexto y cifras que son de utilidad para la realización de la presente investigación.

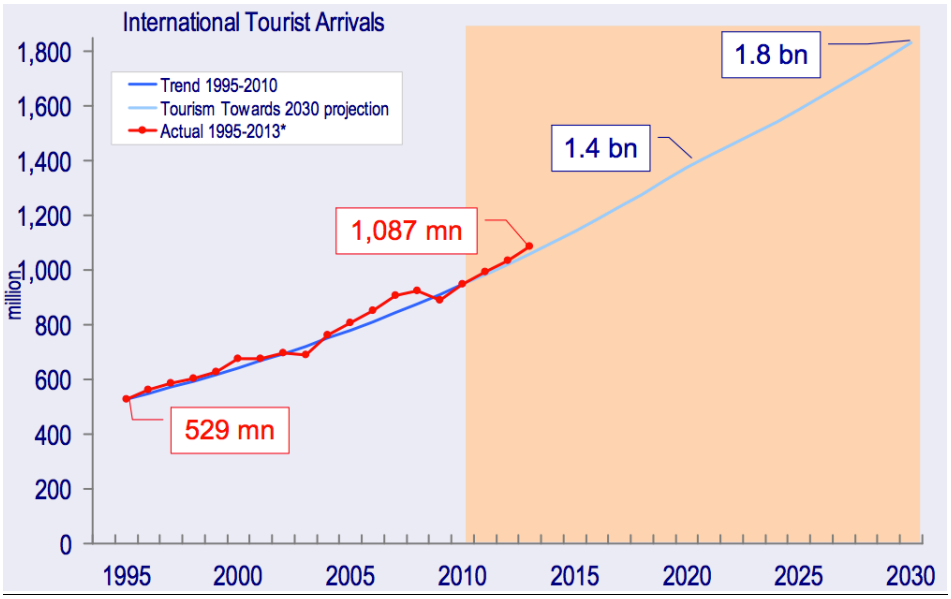
Se analiza el Turismo de Negocios, conocido también como turismo de eventos o turismo de reuniones, a lo que la Secretaría de Turismo define como el conjunto de corrientes turísticas cuyo motivo de viaje está vinculado con la realización de actividades laborales y profesionales; partiendo de esas dos vertientes, se explica el perfil de turista de negocios, sus prioridades, actividades y gustos; para finalizar, se presenta una síntesis de la relevancia que tiene la hotelería en México y

Sinaloa, su evolución, las tendencias y se detalla la importancia de la calidad en estas organizaciones.

4.1 Nuevas tendencias del turismo en México

Durante las seis últimas décadas, el turismo ha experimentado una continua expansión y diversificación, convirtiéndose en uno de los sectores económicos de mayor crecimiento del mundo, sumándose a los destinos preferidos de Europa y América del Norte otros continentes. Según los pronósticos a largo plazo de la OMT, las llegadas de turistas internacionales a escala mundial crecerán un 3.3% anualmente entre 2010 y 2030 hasta alcanzar los 1,800 millones en 2030 como se observa en el gráfico 2 (OMT, 2014).

Gráfico 2: Llegadas de Turistas internacionales



Fuente: OMT (2014).

En el gráfico 2 se muestra la tendencia de crecimiento del turismo mundial, donde se prevee continue en aumento; de acuerdo con Rifai (2014), existen dos factores

que explican este aumento, a pesar de la crisis y los complejos escenarios. Primeramente el turismo ya no es una actividad limitada a cierto grupo de personas con alto poder adquisitivo, sino que actualmente se encuentra inmerso en los patrones de consumo de numerosos individuos, es decir, el turismo que se observa no es sólo élite, es masivo; el segundo motivo es debido a la naturaleza del sector, demasiado flexible para responder a escenarios de crisis, enfocado a lo que quieren los viajeros.

En ese sentido, cabe destacar que han existido tres momentos en la última década a nivel mundial, donde el turismo ha disminuido temporalmente: después de los atentados del 11 de septiembre, por la fiebre asiática y la crisis económica del 2008; momentos en los cuales ha sido posible visualizar el doble crecimiento que ha tenido el sector, después de estas crisis. Esto denota la flexibilidad que tiene la industria del turismo para responder ante los escenarios complejos.

En México, el turismo es una actividad primordial para la economía, ya que en las últimas décadas ha demostrado su capacidad para contribuir significativamente a su crecimiento; a pesar de los retos que ha enfrentado en los últimos años, como la desaceleración de los mercados internacionales, la H1N1, la inseguridad, el sector continua en crecimiento; específicamente durante el primer trimestre de 2014 la derrama por turistas internacionales creció un 15% (SECTUR, 2014).

Aunque México es reconocido por el turismo de sol y playa, existen señales de su agotamiento. Este país cuenta con áreas de oportunidad para desarrollar productos turísticos atractivos y sustentables en el campo del turismo cultural, de

negocios, ecoturismo y aventura, turismo de salud, deportivo y de lujo (PROSECTUR, 2013); en este sentido, la SECTUR ha fomentado la diversificación del producto turístico mexicano de acuerdo a las siguientes categorías:

- Turismo Gastronómico.
- Desarrollo de actividades turísticas en espacios públicos.
- Turismo de Naturaleza.
- Turismo de Negocios.

Esto ha sido posible, gracias a la demanda con la que cuentan los nichos de mercado; específicamente en Turismo de Negocios, México ocupa el quinto lugar con 163 eventos; además, genera una derrama anual de 32 mil 500 millones de dólares (Ruíz, 2014), lo anterior demuestra la gran relevancia que ha cobrado este sector; en ese sentido, a continuación se detalla este tipo de turismo.

4.2 Turismo de negocios

Hoy en día es común ver cómo los diferentes destinos turísticos así como los gobiernos de los estados orientan sus estrategias hacia este mercado; sin embargo, este segmento no ha sido entendido en su total dimensión, debido a que su organización data de la última década del siglo XX, y los primeros esfuerzos de su conceptualización se han visto apenas a principios de este milenio.

El turismo de negocios se ha estructurado de manera muy particular, construyendo un lenguaje, un estilo para el desarrollo de productos y también mecanismos propios para la comercialización de productos y servicios,

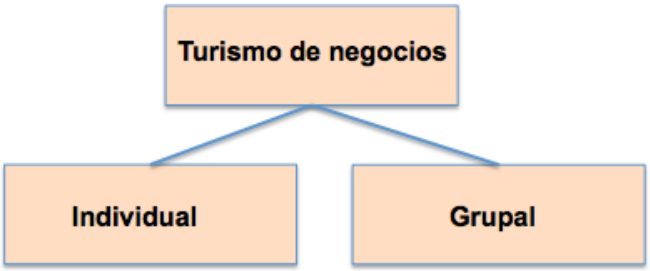
provocando la necesidad de dar a conocer a los actores de este segmento, características y particularidades del mismo; con frecuencia en los foros profesionales se utilizan diversas expresiones para referirse a un mismo concepto: turismo de reuniones, MICE (*Meetings, Incentives, Conventions and Exhibitions*), turismo profesional, industria de eventos, turismo de negocios, etc.; situación que conlleva a establecerlo para la presente investigación.

Aunque en México la SECTUR (2006), se refiere a este segmento como Turismo de reuniones de negocios, el concepto global que se utiliza a nivel internacional es turismo de negocios (Mair y Jago, 2009, Flamarich y Duro, 2011, ICCA, 2013). Para ICCA (2013), el turismo de negocios se refiere a aquellos viajes realizados a otra ciudad, a una distancia de más de 50 kilómetros de la localidad de origen; los viajes de negocios están estrictamente determinados por eventos o propósito educativos; de hecho, los viajes de negocios se pueden dividir en viajes individuales, viajes de grupo, viajes a eventos (MICE, Reuniones, Incentivos, Convenciones, Exposiciones).

De igual manera, la SECTUR (2002) lo define como el conjunto de corrientes turísticas cuyo motivo de viaje está vinculado con la realización de actividades laborales y profesionales. Para Yarto (2007) este mercado incluye numerosos segmentos y productos relacionados con la organización de reuniones de negocios con diferentes propósitos y magnitudes a saber tales como congresos, exposiciones, convenciones, entre otros.

Además, la SECTUR (2011) señala que uno de los primeros puntos que se deben considerar es si se trata de turismo de negocios a nivel individual o grupal (figura 4).

Figura 4: Variantes del turismo de negocios



Fuente: Sectur (2011)

En la figura 4 se muestran las variantes del turismo de negocios; el turismo de negocios individual se entiende por la persona (llamada frecuentemente viajero de negocios) que se desplaza y visita un destino turístico específico en función de las actividades laborales y profesionales que desarrolla; el destino es seleccionado por el mercado o producto que es el principal interés del negocio a realizar (SECTUR, 2011).

Por su parte, en el segmento grupal se tiene la posibilidad de seleccionar el destino turístico donde se realice un congreso, convención o viaje de incentivos, siempre y cuando cumpla con los requisitos para su organización y se presenta cuando dos o más personas se trasladan a un lugar con el propósito de reunirse para un evento determinado (Ramírez, 2006).

El turismo de negocios grupal asiste a diversos tipos de eventos entre los

cuales se encuentran los Congresos, las Convenciones, las ferias y exposiciones así como los viajes de incentivo; en ese sentido las Asociaciones de Turismo de Negocios de México, pretenden que este segmento pueda comenzar a conocerse como el Turismo CICE (Congresos, Incentivos, Convenciones y Exposiciones), identificándolo de una mejor manera (SECTUR, 2002).

De acuerdo con las definiciones mencionadas, el turismo de negocios es aquel viaje que se lleva a cabo a otra ciudad relacionado con actividades laborales y profesionales, el cual cuenta con variantes ya sea individual o grupal; en su variante individual se refiere a la persona que se traslada a otra ciudad por cuestiones profesionales o laborales; en su variante grupal incluirá ferias, exposiciones, convenciones, viajes de incenticos y congresos.

4.2.1 La propuesta del turismo CICE

Según la SECTUR (2002), las Asociaciones de Turismo de Negocios de México, pretenden que este segmento pueda empezar a conocerse como el Turismo CICE (Congresos, Incentivos, Convenciones y Exposiciones); esta propuesta surge de acuerdo a la traducción del término internacional MICE, que es reconocido a nivel mundial para hacer referencia a los congresos, convenciones, exposiciones y viajes de incentivo; traducir las palabras utilizadas internacionalmente (específicamente en Estados Unidos) para cada tipo de evento:

- Meetings: Convenciones
- Incentives: Viajes de incentivo
- Conventions: Congresos

- Exhibitions: Exposiciones y ferias

Yarto (2007) señala que varios especialistas mexicanos llegaron a la conclusión de que el turismo de negocios se divide en cuatro grandes ramas, las cuales son los congresos, las convenciones, las exposiciones y los viajes de incentivo, mismos que se definen en los siguientes párrafos; un congreso se define, según la SECTUR (2002), como toda reunión profesional que tiene por objeto realizar una discusión y un intercambio profesional y/o académico en torno a un tema de interés; la iniciativa de realizar el congreso puede ser gremial o institucional, la convocatoria es abierta y la participación voluntaria.

En cuanto a las convenciones se refiere a toda reunión gremial o empresarial cuyo objeto es tratar asuntos comerciales entre los participantes en torno a un mercado, producto o marca; la iniciativa suele ser empresarial, la convocatoria es cerrada (limitada a un público personalizado y relacionado con el tema) y la participación suele ser por invitación. Generalmente se piensa que un congreso y una convención significan lo mismo; con el fin de complementar los conceptos antes mencionados y aclarar las diferencias especificas entre éstos, a continuación se presenta la tabla 5 proporcionada por el autor Yarto (2007).

Tabla 5: Diferencias entre Congresos y Convenciones

	Congreso	**Convención**
Organizador	Asociación, cámara o institución pública	Empresas y corporativos

Objetivos	1. Académico 2.Económico: obtención de fondos para la asociación, cámara o institución	1. Educativo o comercial 2. Difusión de nuevos productos 3. Generar convivencia entre colegas y trabajo en equipo
Convocatoria	Abierta, mientras más personas asistan es mejor; Se hacen grandes esfuerzos promocionales	Es cerrada. La invitación es personal y directamente hecha por la empresa.
No. de asistentes	200 a 10,000	30 a 500
Participación de la ciudad sede en No. de participantes	de 0 a 40% por lo regular	Cero, ya que el 100% de los participantes son foráneos.
Cómo se paga	El organizador cubre los gastos, el asistente paga una inscripción y sus viáticos	La empresa se hace cargo de todo.
Exposición complementaria	Regularmente el congreso se acompaña de una exposición complementaria	En ningún caso las convenciones son acompañadas de una exposición
Ejemplo	Congreso Nacional o Mundial Dental	Convención de Compañía de Seguros

Fuente: Yarto (2007).

La tabla 5 explica que en un congreso los organizadores pueden ser las asociaciones, cámaras empresariales o institución pública; el objetivo de este tipo de evento es reunir especialistas de un giro para que trasmitan su conocimiento a los participantes de este gremio y al mismo tiempo, obtener recursos para la asociación o cámara que genera el evento por lo que se buscan sedes donde haya un número importante de asistentes; los costos referentes a salones de eventos, comidas en el programa y honorarios de los ponentes, son cubiertos por el organizador, los asistentes pagan su inscripción, gastos de transportación, etc.

Por su parte, las convenciones son organizadas por empresas privadas que necesitan reunir su fuerza de trabajo para un fin común, por ejemplo una compañía de Seguros reúne a 100 empleados para informarles las nuevas tecnologías y productos a la vez que hace reconocimiento a los mejores empleados, en este sentido, el objetivo de este tipo de eventos es de carácter

educativo, operativo o comercial; asiste sólo el personal de la compañía, se escoge un destino turístico diferente al de cualquier ciudad donde tengan algún representante y todos los gastos son cubiertos por la empresa.

Otro tipo de eventos a los que acuden los turistas de negocios son las ferias especializadas y exposiciones, las primeras son muestras o exhibiciones públicas que organizan profesionalmente empresas, asociaciones o individuos y cuya finalidad es la venta de productos o servicios de un sector determinado de la economía (SECTUR, 2002).

Las exposiciones pueden ser Industriales o Comerciales; las exposiciones industriales son muestras de carácter privado o semi-privado que reúnen a los miembros de un sector empresarial, profesional o comercial con el objetivo de mostrar adelantos tecnológicos y estimular la venta de productos entre miembros de un sector profesional; por su parte, las comerciales son muestras que reúnen a miembros de un sector comercial, empresarial, profesional o social con el fin de promover la venta de productos o servicios al público objetivo.

Las diferencias principales entre estos tipos de eventos, se muestra en la tabla 6, proporcionada por la SECTUR (2002).

Tabla 6: Diferencias Ferias y Exposiciones

	Ferias	**Exposiciones**
Organizadores	Asociaciones, Cámaras o Gobierno	OPE (Organizador Profesional de Exposiciones)
Perfil del visitante	Público en general	Invitados del Ramo Específico
Costo	Se estima un costo por entrada	Sin costo, solo por invitación

Gafete	Por lo general no hay o se pone el nombre en un adherible	Con todos los datos del asistente, datos en código de barras
Negocio	Venta Individual	Venta en volumen
Pago por productos adquiridos	Efectivo - Contado	Contrato a plazo
Ejemplo	Autoshow Expo tu boda	Abastur Expo Comm

Fuente: Sectur (2002).

En la tabla 6 se detallan las diferencias que existen entre las ferias y las exposiciones; las ferias son organizadas por asociaciones, cámaras o Gobierno, los visitantes son el público en general donde, por lo regular, hay un costo por entrada, las personas pueden comprar uno o más productos y el pago es de contado.

Las exposiciones son organizadas por profesionales en el ramo, se invita solo a personas involucradas con el giro de la exposición, no hay costo y la venta de los productos es en volumen; Abastur es un ejemplo de este tipo de eventos, ofrece todo tipo de productos y servicios para la operación de hoteles y restaurantes, es decir, entre los expositores se encuentran fábricas de colchones, sábanas, televisiones, etc., por lo que quienes asisten a estos eventos son gerentes y dueños de hoteles y restaurantes.

Los viajes de Incentivo para Yarto (2007) son considerados viajes de placer en vez de viajes de negocios desde el punto de vista del usuario, sin embargo, desde el aspecto comercial y logístico son viajes que se deben considerar en el rubro turismo de negocios.

Además, es una estrategia moderna gerencial utilizada para lograr metas empresariales fuera de lo común al premiar a los participantes con una experiencia extraordinaria de viaje, una vez que logren la parte que les corresponde de estas metas fuera de lo común. El viaje de incentivos es un premio que logran las personas que demuestran un mejor desempeño en su trabajo (SECTUR, 2002), es decir, los viajes de incentivo se otorgan a los empleados como un reconocimiento a su trabajo, así como existen otras estrategias de recompensa para motivar al personal de una organización a hacer su trabajo con mayor productividad y lograr mayores resultados a futuro están los premios en viaje.

4.2.2 Perfil del turista de negocios

De acuerdo a un estudio realizado por la Secretaria de Turismo en conjunto con el Centro de Estudios Superiores de Turismo para conocer el perfil del turista internacional de negocios que visita México, se encontró que éstos son hombres de entre 30 y 49 años de edad en su mayoría, cuentan por lo menos con educación universitaria, una tercera parte representa al personal de alto nivel corporativo, la mitad de los viajeros tienen una estancia de 4 a 6 noches en el destino y la mayoría de los turistas de negocios utilizan el hotel como lugar de hospedaje (SECTUR y CESTUR, 2002).

Otra característica, como lo señala Yarto (2007), es que este tipo de viajeros gasta de tres a siete veces más que un turista tradicional; los motivos por los cuales el gasto del turista de negocios se incrementa son los siguientes:

1. Recursos económicos: El principal motivo se debe a que el viajero tradicional lo hace con recursos propios, mientras que el turista de negocios lo hace con recursos de la empresa que representa, elevando significativamente sus gastos.
2. Hospedaje: Mientras que en los viajes de placer se comparten habitaciones por tratarse de familiares o amigos, los viajeros de turismo de negocios prefieren habitaciones sencillas; lo anterior sucede en la mayoría de los casos, excepto con algunos visitantes de congresos, quienes sí comparten habitaciones. Asimismo, es importante considerar que es muy común que en los viajes familiares se utilicen hoteles de 3 o 4 estrellas, mientras que para los de negocios, en general, los de 5 estrellas.
3. Gastos adicionales: Son aquellos que se generan dentro del hotel, como llamadas locales, de larga distancia, lavandería, tintorería, room service, servibar, centro de negocios, entre otros; los turistas de placer los utilizan lo menos posible, en tanto los viajeros de congresos, convenciones o exposiciones no tienen mayor problema en pagar este tipo de servicios ya que su prioridad es ahorrar tiempo más que dinero, por lo que no escatimarán en pagar cualquier gasto que les represente un ahorro en tiempo y les ofrezca soluciones en su viaje; recordemos que este viajero no viene con recursos propios sino con los de la empresa, por lo que su única limitante es que dichos gastos hayan sido autorizados, a su vez estas autorizaciones dependen de que los gastos sean deducibles de impuestos.
4. Alimentos y bebidas: El turista de placer visita un buen restaurante pero no en todos los alimentos, ya que este gasto depende del presupuesto; sin

embargo, los turistas de negocios buscan los mejores restaurantes en cada uno de sus alimentos.

5. Transporte local: Es común que el turista tradicional utilice el transporte local más accesible, en cambio el de negocios busca el transporte que otorgue un comprobante de traslado, como taxis de sitio o de hotel, que por lo regular son más caros que los taxis de calle.

Lo anterior son algunas de las razones que provocan que el gasto del visitante de negocios sea de tres a siete veces superior al del turista tradicional; sin duda el turista de negocios es de suma importancia para cualquier ciudad así como para las empresas hoteleras, y se debe poner atención a sus necesidades ya que difieren en muchos aspectos de los turistas tradicionales; en ese sentido, los viajeros de negocios requieren que un hotel les brinde servicios particulares tales como Internet, centro de negocios, servicio a la habitación, express Check In - Check Out, Bell Boy y Valet Parking (SEDETUR, 2010).

En ese sentido, para proporcionar servicios de apoyo empresarial y que el viajero pueda realizar negocios de manera eficiente las 24 horas del día, un número creciente de hoteles, están adoptando el concepto de habitaciones ejecutivas que cuentan con espacio de trabajo mejorada y la iluminación, el acceso a Internet a través de la TV, puerto de datos, teléfonos inalámbricos de dos líneas, y faxes privados. Cuando se combina con los centros de servicio de negocios 24 horas, el resultado es a menudo un aumento de clientes que prolongan su estancia y se involucran en las actividades turísticas, de acuerdo a la International Trade Forum Magazine (2001).

Además, se les deben ofrecer facilidades tales como: salas de reuniones, servicios de computación, acceso a Internet, etc. Los viajeros de negocios no suelen ser muy sensibles a los precios y, a menudo utilizan la comida del hotel (especialmente el servicio de habitaciones), las bebidas y las instalaciones recreativas; es un mercado conveniente y rentable y es un segmento importante debido a su nivel estable de demanda a precios elevados (Larraiza, 2014).

4.3 El Sector Hotelero

Con el paso del tiempo, las empresas pertenecientes al sector hotelero en México han representado una fuente significativa de empleo, debido a que generan el 14% empleos, entre directos e indirectos, de la planta productiva del país; el impacto en la economía es del 8.4% del PIB, porque no solamente se generan empleos en el hotel, sino aquellos relacionados con la industria turística como el transporte, la tienda artesanías, los guías de turistas, el restaurante, etcétera. Es la columna vertebral de la actividad turística del mundo (De la Cruz, 2014).

Estas cifras demuestran el escencial papel de los hoteles en la actividad turística; en ese sentido, es pertinente enfocar esta investigación en estas organizaciones; en los siguientes párrafos se aborda la conceptualización, contexto, entre otros datos que son de importancia mayúscula para nuestro estudio.

4.3.1 Conceptualización

Las empresas hoteleras son “los establecimientos destinados a proporcionar, mediante un precio, habitación o residencia, con o sin otros servicios complementarios, en épocas, zonas o situaciones turísticas” (Muñoz, 1994). A esta definición, Valls (2003) le agrega la característica que este servicio se realiza de forma provisional.

En el grupo de los alojamientos turísticos, se encuentran los hoteles en donde, según Valls (2003), basan sus servicios en una habitación a la que añaden, según la categoría, lugares y especialidades, servicios complementarios como pueden ser los de restauración: desayuno, comidas, bar y cafetería; servicio de habitaciones: limpieza y lavandería; servicios de asistencia: recepción, teléfono, mensajería, conserjería, información sobre actividades y organización de excursiones y salidas; servicios adicionales: aparcamiento, espacio para el deporte, gimnasio, tiendas y zonas comerciales, alquiler de vehículos; salones: para reuniones, banquetes, convenciones, espectáculos; servicios generales: agua caliente, climatización, servicios contra incendios, etc.

Para Lockwood (1997), los hoteles son los elementos principales de la industria turística, los cuales ofrecen una serie de características tales como ubicación, clima, decoración, cortesía del personal y varios servicios para hacer sentir al cliente como "huéspedes". A su vez, el producto que ofrece un hotel está formado por una combinación de elementos tangibles e intangibles relacionados tanto con

las características físicas de la prestación y el contacto interpersonal que se produce durante la estancia. Wood (1994), señala los hoteles son instituciones que ofrecen distintos servicios a cambio de una remuneración. Las expectativas de los clientes son que el servicio será entregado a ellos de manera personalizada; las habitaciones del hotel están diseñadas para "sentirse como en casa lejos de sus hogares".

Por lo tanto, los hoteles deben emplear estrategias adecuadas destinadas a satisfacer las necesidades percibidas y las expectativas de los clientes para asegurar normas apropiadas en los servicios. La teoría de que la gente viaja porque están motivados por factores de empuje y atracción es generalmente aceptado (Schmidhauser 1997).

Para los autores Ysal y Jurowski (1994), los factores de empuje son motivadores intrínsecos, como el deseo de escapar, la necesidad de descanso y relajación, para la interacción social, el prestigio, la salud y el deporte; los factores de atracción son los que surgen como resultado de la capacidad de atracción de un destino, tales como playas, instalaciones recreativas y lugares de interés cultural, así como las expectativas de los turistas y motivaciones, como novedad, la expectativa de beneficio y la imagen de viajar.

De acuerdo a lo señalado por los autores, es importante que los gerentes de los hoteles conozcan a sus clientes, y puedan anticiparse a sus necesidades y expectativas; un hotel de sol y playa ofrece distintos servicios a los de un hotel de

negocios express, debido a que se enfocan en segmentos diferentes. Estudiar los factores que motivan a los huespedes para seleccionar donde hospedarse, indudablemente, contribuirá al éxito de este tipo de establecimientos; por lo anterior, es escencial conocer las tendencias de hospedaje para Turismo de Negocios, las cuales se abordan a continuación.

4.3.2 Tendencias de Hospedaje para Turismo de Negocios

Al ser el turismo de negocios un sector cuyo motivo principal se asocia con la realización de actividades laborales y que tiene como finalidad, en su modalidad individual o grupal, visitar empresas, participar en exposiciones u otros eventos de carater profesional; a este grupo se le caracteriza por poseer un alto nivel de educación, cultura y cuidado con la infraestructura; ademas, exige una constante y cresciente mejora en la capacidad de atención por parte de quienes los atienden.

Este segmento se encuentra en rápido crecimiento y es sumamente lucrativo. En promedio, el turista de negocios gasta el doble de lo que gastaría un turista normal; siendo mayor la derrama económica que beneficia a los distintos prestadores de servicios. Además, se tiene estipulado que, alrededor de dos tercios de las personas que viajan por motivos de negocios, intentan prolongar lo más posible su viaje para disfrutar de sus estadía (Yarto, 2007), esto sin duda, los convierte en turistas a los que es redituable atraer.

Lo que busca este segmento es un hotel de calidad, confortable y que tenga actividades suplementarias; que sean compatibles con sus necesidades de alta

calidad, que no sean muy largas, con horarios accesibles y seguras, es decir, que no impliquen ningun nivel de riesgo. Los turistas de negocios buscan horarios que sean convenientes para ellos al momento de ingresar o salir del hotel donde se hospeden; esto puede ser un factor importante para anticipar y/o extender su estancia. Así mismo, busca rápidez en los servicios, principalmente por la naturaleza de su viaje donde el tiempo es limitado. Tienden a comparar entre los distintos lugares en los que se han hospedado y poseen una noción clara de la relación costo-beneficio, por lo que estan dispuestos a pagar el precio siempre y cuando sus expectativas sean cumplidas (Ramírez, 2006).

De acuerdo con la clasificación elaborada por SEDETUR (2012), los hoteles que atienden al turismo de negocios son:

- Turismo de negocios High Class
- Turismo de Ejecutivo
- Turismo Mujeres Ejecutivas
- Turismo Viajero Frecuente
- Turismo de Ferias y Convenciones

En la tabla 7 se explica detalladamente cada una de las clasificaciones presentadas por SEDETUR.

Tabla 7: Clasificación de las tendencias Turismo de negocios

Turismo de negocios	**High Class**	**Ejecutivo**
Definición	Enfocado a personas de alto nivel profesional acostumbrados a la atención excesiva y grandes lujos. Este tipo de segmento es muy especializado en atención del personal que labora en los hoteles, son especialistas en hospitalidad personalizada.	Es el más común de todos los segmentos. Generalmente son hoteles de cadena que cuentan con todos los servicios para los ejecutivos, cumpliendo con la mayoría de expectativas del huésped sin caer en grandes lujos o excesos en los servicios
Segmento Mercado	Personas ocupadas, sin tiempos libres, comúnmente separados de su familia. Hombres mayores de 35 años, con posibilidades económicas desahogadas y gustos refinados	Este tipo de segmento está compuesto por hombres y mujeres que gozan de viáticos holgados o bajo acuerdo corporativo, no hay una distinción específica de edades con estadías de 1 a 3 noches.
Atracciones principales	*Trato personalizado. *Internet Wireless *Express Check in y check out *Habitaciones de lujo con escritorios y sillones ejecutivos * restaurantes especializados * servicio 24 horas a la habitación *Bares y centros de recreación dentro del hotel	Cercanía a centros de trabajo *Internet Wireless *restaurantes buffet *Tarjetas de puntos o promociones por estadía *Centro de negocios o soluciones de fax, internet y copias
Tipo de desarrollos	Hoteles especializados en este sector generalmente de cadena	Hoteles de cadena cercanos a los sitios de trabajo

Fuente: SEDETUR (2012).

continuación

Turismo de negocios	**Viajero frecuente**	**De convenciones**
Definición	Esta tendencia no requiere grandes lujos, de hecho es la tendencia de dar solo lo necesario para poder dormir cómodamente sin necesidad de cobrar por lujos innecesarios; este segmento ha alcanzado a grandes cadenas de hoteles que han desarrollado versiones especiales para la atención de viajeros que sólo requieren de ir a dormir	Es el más reconocido de todos los segmentos por la capacidad de organización que depende del personal del hotel que brinda el servicio. Básicamente esta tendencia es de las más viejas y rentables, se basa en el poder de organización y alojamiento de grupos dando atención y soluciones a empresas que requieren de hacer una fiesta en un evento tipo convención

Segmento Mercado	Generalmente este sector es recurrente debido a su trabajo, en su mayoría hombres de cualquier edad con nivel medio y medio bajo, ellos mismos sufragan sus gastos. Pasan una noche en promedio y por lo general guardan lealtad por el hotel donde se hospedan	Este sector es difícilmente repetitivo en un mismo destino, suele requerir de espacios adecuados para mantener grandes grupos y se hace en paquete con reserva de habitaciones, tours, alimentos y hasta espectáculos
Atracciones principales	*Desayuno incluido *Estacionamiento con seguridad *Televisión y agua caliente	*Salones con capacidades diferentes *Equipo audio visual disponible con técnicos especializados *Servicio de banquetes, anfitriones y habitaciones en el mismo lugar *Tours o actividades recreativas para los grupos
Tipo de desarrollos	Hoteles de 3 ó 4 estrellas cercanos a los centros de trabajo	Hoteles convencionales de 5 estrellas generalmente localizados en ciudades grandes y playas

Fuente: SEDETUR (2012).

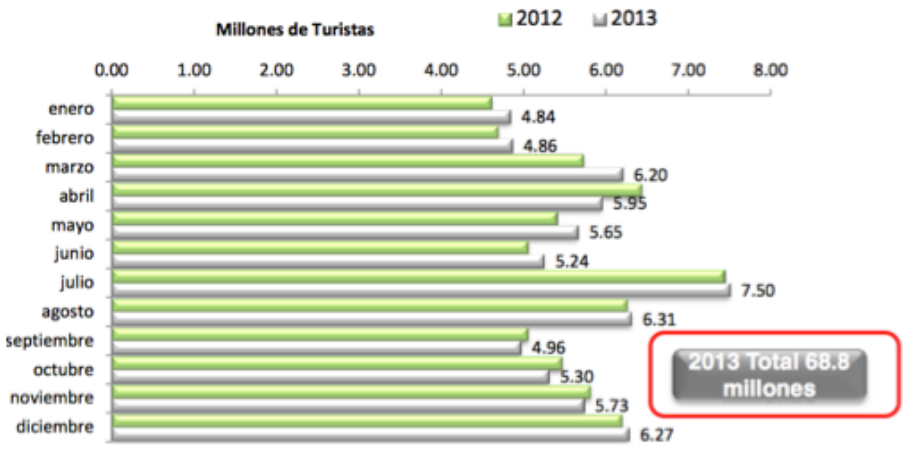
Para la SEDETUR (2012), el Turismo de Negocios se clasifica en cinco categorías presentadas en la tabla 7, la cual contiene la definición de cada categoría, el segmento de mercado al cual se enfoca, sus atracciones principales y tipo de desarrollos. Conocer estas clasificaciones es indispensable para el desarrollo y competitividad de las empresas hoteleras de negocios, debido a que los gustos, necesidades y poder adquisitivo pueden variar entre este tipo de huéspedes; sólo si las organizaciones ofrecen lo que el cliente necesita, será posible generar confianza entre los mismos y que decidan regresar en su próxima visita.

4.3.3 El sector hotelero en México y en Sinaloa

El sector hotelero en México se encuentra constituído por 18,199 establecimientos aproximadamente; la actividad a nivel Nacional creció un 0.98% en 2013 con

respecto al año anterior, superando los 68 millones de turistas, cifras que se encuentran en el gráfico 3 (DATATUR, 2014).

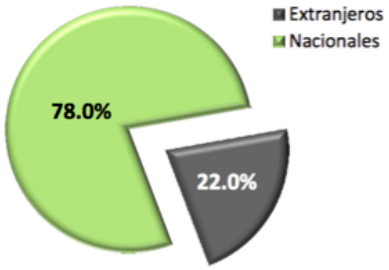
Gráfico 3: Llegadas de turistas a cuartos de hotel 2012 - 2013



Fuente: Datatur (2014)

En el gráfico 1.1. se observa el crecimiento que ha tenido la actividad hotelera en el período comprendido de 2012 al año 2013; aunque han existido altas y bajas, el promedio al cierre de 2013 ha sido positivo. Así mismo, la procedencia de los turístas ha sido del extranjero (ver gráfico 4).

Gráfico 4: Llegada de turistas a cuartos de hotel 2013



Fuente: Datatur (2014).

Con base en el gráfico 4, es posible aseverar que, aproximadamente el 78% de los turistas que llegaron a cuartos de hotel en 2013 han sido extranjeros, el 22% restante son turistas nacionales, de acuerdo a información proporcionada por DATATUR (2014).

Considerando la categorización de estrellas, el tamaño del sector hotelero en México se ha ido fortaleciendo; en ese sentido, de acuerdo a datos proporcionados por el Compendío Estadístico del Turismo en México (2013), se cuenta con 672,296 cuartos concentrados en 18,199 hoteles (ver tabla 8).

Tabla 8: Cuartos de Alojamiento en México

Categoría	**5* o más**	**4***	**3***	**2***	**1***	**Sin categoría**	**Total**
No. de cuartos Nacional	179,968	135,986	113,961	62,265	53,692	126,424	672,296

Fuente: CETM (2013).

Existen más de medio millón de habitaciones, de las cuales el 81.2% son de calidad de una a cinco estrellas y el resto sin categoría, como se observa en la tabla 8. De la misma manera, el 63.65% son establecimentos hoteleros de categoría una a cinco estrellas y 36.34% sin categoría; por lo anterior, se percibe la preocupación por parte de los hoteleros por categorizar sus empresas, y ofrecer a los turistas información que determine las amenidades del hotel.

Con respecto a Sinaloa, en la actualidad se cuenta con 456 establecimientos hoteleros (ver tabla 9), donde un 62.9% pertenece a la categoría de 5 a 1 estrella, el 37% restante carece de clasificación (CETM, 2013); lo que significa una deficiencia y pérdida de clientes para las empresas hoteleras que carecen de la

misma, ya que numerosos turistas se basan en este tipo de clasificaciones para saber qué servicio y calidad ofrece cada alojamiento, y con base a ello, decidir donde pernoctar.

Tabla 9: Establecimientos de Alojamiento en Sinaloa

Categoría	5* o más	4*	3*	2*	1*	Sin categoría	Total
Sinaloa	33	61	92	49	52	169	456

Fuente: CETM (2013).

Así mismo, la oferta de cuartos en el Estado de Sinaloa asciende a 20,135, de los cuales un 79.5% se encuentra en la categoría de una a cinco estrellas, el porcentaje restante no cuenta con ninguna clasificación, los datos se encuentran en la tabla 10.

Tabla 10: Cuartos de Alojamiento en Sinaloa

Categoría	5* o más	4*	3*	2*	1*	Sin categoría	Total
Sinaloa	5,386	4,664	3,324	1,555	1,078	4,118	20, 135

Fuente: CETM (2013).

En la tabla 10 se aprecian los datos específicos relacionados con el número total de cuartos en Sinaloa, así como el número de estrellas que tiene cada uno; aunque la mayoría de cuartos cuenta con alguna clasificación, es importante poner atención en aquellos que aún carecen de la misma debido a que es un elemento fundamental a considerar para que el turista se hospede en el establecimiento hotelero; en ese sentido, aquellas empresas que no cuentan con clasificación, difícilmente podrán competir en el mercado.

4.3.4 Importancia de la Calidad en el Sector Hotelero

La importancia de la calidad en el sector hotelero radica en que un servicio de calidad es una herramienta de gestión que provee seguridad a las empresas con respecto a los factores de servicio desde la perspectiva de los clientes; para el autor Reyand (2005), la garantía de calidad se refiere a cualquier actividad planificada y sistemática dirigida a proporcionar a los consumidores productos y servicios de calidad adecuada, junto con la confianza que cumplen los requisitos para satisfacer las necesidades del cliente.

En ese sentido, el aseguramiento de la calidad depende de la excelencia de los dos principales puntos en cualquier negocio: el diseño de productos y servicios y el control de calidad durante la ejecución de la prestación de estos servicios, que con frecuencia se apoya en algún tipo de actividad de medición e inspección de la calidad (Evans y Lindsay, 2010). Un sistema de gestión de servicios es un enfoque orientado a resultados, basado en los factores del servicio que realmente le importan a los usuarios finales; garantiza a los clientes la máxima calidad del servicio que pueden recibir durante su estancia (Reyad, 2005).

El concepto de calidad es ampliamente discutido en la gestión del sector hotelero; la Calidad en la industria hotelera, como lo señalan los autores Evans y Lindsay (2010), se define como "la entrega consistente de productos y servicios para los huéspedes de acuerdo con los estándares esperados". El nivel de calidad en el servicio que reciben los clientes es un factor importante en su experiencia al hospedarse en un hotel (Hayes, Ninemeier & Miller, 2011), debido a que, por

medio de la creación de valor que se le de al huésped, el establecimiento hotelero podrá manejar con éxito la retención de los turistas.

Por lo anterior, los gerentes deben reconocer la importancia de la retención de clientes, ya que atraer un nuevo cliente es más costoso para las empresas (Reyad, 2005). Por otro lado, la competencia ha provocado que las empresas hoteleras sean cada vez más conscientes de la importancia de la calidad como fuente de ventajas competitivas (Soteriadis y Varvaressos, 2006). En ese sentido, los componentes de calidad que se deben utilizar en la industria hotelera, para desarrollar e implementar un sistema de servicios de calidad, de acuerdo con Hayes et. al (2011), son los siguientes:

1. Considerar servir a los clientes.
2. Determinar lo que el huésped desea.
3. Desarrollar procesos para entregar lo que el huésped quiere.
4. Entrenar y motivar a los empleados.
5. Implementar sistemas.
6. Evaluar y modificar los sistemas de prestación de servicios.

Entregar un servicio de calidad es uno de los mayores retos que los gerentes del sector hotelero se enfrentarán en los próximos años, el cual será condición para alcanzar el éxito en el emergente y competitivo mercado de la hotelería (Lazer y Layton, 1999). Por ello, es importante que las empresas hoteleras consideren ofrecer servicios de calidad, de esa manera aseguran distinguirse de sus competidores, para generar ventas y permanecer en el mercado.

Capítulo 5: Decisiones teóricas y metodológicas de la investigación

Introducción

En este capítulo se abordan los conceptos referentes a la metodología con el propósito de desarrollar la estrategia metodológica que sirvió para diseñar e implementar la investigación de campo. Este proceso dio inicio desde que se realizó el planteamiento del problema, los objetivos, estableciendo las preguntas de investigación; cuestionarse acerca de cómo efectuar el análisis estratégico de Hotel Lucerna Culiacán, situación que llevó también a preguntarse cómo se realizaría el estudio, desde el tipo de metodología, los métodos a los cuales se recurriría para descubrir al objeto de estudio, así como la forma de recoger los datos y las técnicas e instrumentos adecuados.

Se aborda la manera en la que se llevó a cabo la investigación de campo, por medio de la metodología cualitativa que es inductiva, no suele probar teórias o hipótesis. Mediante un estudio de caso, fue posible conocer a profundidad la situación de la organización y opinión los actores que laboran en ella.

Se visitaron las instalaciones del hotel Lucerna en diversas ocasiones, para analizar las estrategia de calidad en el servicio, la operatividad de los gerentes y empleados operativos, quienes resultan ser piezas clave en el proceso de atención a los usuarios y, se tomaron en cuenta las opiniones de los clientes, debido a que son los que definen la calidad del servicio recibido.

5.1 Paradigmas de la metodología de investigación

La metodología puede entenderse como la forma de aproximarse al tema de investigación, además de establecer la manera de abordar el estudio del problema; es decir, de acuerdo a la manera de enfocar problemas y búsqueda de respuestas, los investigadores adoptan un tipo de metodología al momento de llevar a cabo un proyecto de investigación, con la finalidad de darle rumbo a este, en ese sentido, es pertinente revisar los diferentes paradigmas.

En las ciencias sociales, autores como Taylor y Bogdan (1986) expresan que han predominado dos perspectivas teóricas. Los positivistas, liderados por Comte, y Durkheim, caracterizados por indagar las causas de los fenómenos sociales con independencia de los estados subjetivos del actor. El positivismo adopta su metodología del modelo de las ciencias naturales, teniendo ésta una intención práctica y rechazando la especulación abstracta o los estados subjetivos de los individuos.

Por su parte, la perspectiva de los fenomenólogos, encabezados por Husserl y Schutz, pretenden concebir los fenómenos sociales desde la propia perspectiva del individuo; expresar lo que las personas consideran importante mediante sus modos de actuar; cuales son las creencias o sentimientos inmersos en el trasfondo de las acciones de los sujetos.

Las perspectivas teóricas mencionadas anteriormente desprenden los

paradigmas metodológicos principales, la metodología cuantitativa y la metodología cualitativa, mismas que serán abordadas más adelante.

5.1.1. Metodología cuantitativa

El propósito del paradigma cuantitativo radica en realizar mediciones y predicciones exactas del comportamiento regular de grupos sociales. Su concepción de la realidad coincide con la perspectiva positivista. "Los positivistas buscan los hechos o causas de los fenómenos sociales con independencia de los estados subjetivos de los individuos" (Taylor y Bogdan, 1986), es decir buscan la objetividad, misma que reside en explicar las causas de los fenómenos, confrontar teoría y praxis, averiguar discrepancias, estudiar estadísticamente, construir conexiones y generalizaciones.

Bonilla y Rodríguez (1997) manifiestan que este enfoque de investigación plantea la unidad de la ciencia, es decir, utiliza una metodología única que es la misma de las ciencias exactas y naturales; su propósito es buscar explicación a los fenómenos encontrando leyes generales que explican el comportamiento social.

Tomando en cuenta las afirmaciones anteriores se puede asegurar que en la metodología cuantitativa, se utiliza para hacer estudios estadísticos ya que participan varios informantes y todo se debe traducir en resultados que se puedan medir de manera objetiva.

En cuanto a las características que identifican al enfoque cuantitativo Rodríguez (2010) señala las siguientes en la tabla 11:

Tabla 11: Características del enfoque cuantitativo

*Presta más atención a las semejanzas que a las diferencias.
*Trata de buscar las causas reales de los fenómenos.
*Modelo pensado para explicar, controlar y predecir fenómenos.
*Parte de una realidad dada y algo estática que puede fragmentarse para su estudio.
*La objetividad es lo más importante, lo subjetivo queda fuera de toda investigación científica.
*Adopta la generalización de proceso e implica una visión restringida de la realidad
*Los valores del investigador no deben interferir con el problema a estudiar.
*El planteamiento epistemológico tiene su origen en la unidad del método científico.
*Adopta el modelo hipotético deductivo. Utiliza métodos cuantitativos estadísticos, por lo que se basa en fenómenos observables susceptibles de medición, análisis matemático y control experimental. Todos los fenómenos sociales son categorizados en variables entre las que se establecen relaciones estadísticas.
*El objeto de estudio se adecua al método.
*La sociedad no es estudiada una por una, con peculiaridades, se toma de una muestra representativa basándose en las leyes del azar con el fin de generalizar los resultados a otras poblaciones.
*Pone énfasis en la verificación científica del dato y la búsqueda de eficacia.

Fuente: Rodríguez (2010)

La tabla 11 muestra las características del enfoque cuantitativo, entre las cuales detalla el autor, presta mayor atención a las semejanzas que a las diferencias, modelo pensado para explicar, controlar y predecir fenómenos, el objeto de

estudio se adecua al fenómeno, entre otras. Una vez más, se muestra que lo subjetivo queda fuera de cualquier investigación científica ya que se estudia a la realidad de forma objetiva.

A continuación se presentan aspectos elementales de la metodología cualitativa, utilizada para el desarrollo de este trabajo.

5.1.2. Metodología cualitativa

Dentro del estudio de la metodología cualitativa han colaborado diversos autores, llegando a la conclusión de que no existe un método estándar, destacan entre otros, Marshall y Rossman (1989), Agart (1986), Bourdieu (1987), Bryman (1989), Taylor y Bogdan (1986), Hammerlsey (1990), Silverman (1995).

Bourdieu (1987) señala que el objeto en sentido proposicional de la exploración cualitativa es un "ente que habla"; lo anterior se refiere a que el hecho social logra relevancia en su carácter subjetivo y su descubrimiento se lleva a cabo mediante lo que piensa el sujeto que actúa, debido a que se establece una relación de interdependencia e interacción entre el sujeto de la investigación y el objeto que habla.

Silverman (1995), señala lo siguiente mediante un análisis comparativo de ideas y críticas al paradigma cualitativo:

1. La preferencia por investigación cualitativa, usa palabras más que números.
2. La preferencia por información que sucede naturalmente y por observación,

más que por experimentos y por entrevistas no estructuradas y no por las estructuradas.

3. La preferencia por los símbolos, más que por los comportamientos, registrar el mundo desde el punto de vista de la gente que está siendo estudiada.
4. El rechazo de las ciencias naturales como modelo, es relativo, debido a que existen distintas clases de ciencias naturales, desde la botánica hasta la física teórica.
5. La preferencia por investigación inductiva generadora de hipótesis más que por aquella que se orienta a la prueba de hipótesis, y ese también es relativo reconociendo que deben de ser verificadas, si no se limitarían a meras especulaciones.

Para Taylor y Bogdan (1986), el propósito de este paradigma consiste en su más amplio sentido a la investigación que produce datos descriptivos: las palabras de las personas, habladas o escritas y la conducta observable. Como se puede apreciar de alguna forma la metodología cualitativa es considerada como un modo de encarar el mundo empírico. Para efectos de nuestra investigación, se adoptó la propuesta de Taylor y Bogdan, por considerarla que describe con mayor amplitud la metodología cualitativa.

Por último, es posible apreciar de manera resumida las características del enfoque cualitativo expuestas por Rodríguez (2010) en la tabla 12.

Tabla 12: Características de la metodología cualitativa

*La investigación cualitativa es inductiva.
*Tiene una perspectiva holística, esto es que considera el fenómeno como un

todo.
*Se trata de estudios en pequeña escala que sólo se representan a sí mismos.
*Hace énfasis en la validez de las investigaciones a través de la proximidad a la realidad empírica que brinda esta metodología.
*No suele probar teorías o hipótesis. Es, principalmente, un método de generar teorías e hipótesis.
*No tiene reglas de procedimiento. El método de recogida de datos no se especifica previamente. Las variables no quedan definidas operativamente, ni suelen ser susceptibles de medición.
*Se pueden incorporar hallazgos que no se habían previsto .
*La base está en la intuición. La investigación es de naturaleza flexible, evolucionaría y recursiva.
*Los investigadores cualitativos participan en la investigación a través de la interacción con los sujetos que estudian, es el instrumento de medida.
*Analizan y comprenden a los sujetos y fenómenos desde la perspectiva de los dos últimos; debe eliminar o apartar sus prejuicios y creencias.

Fuente: Rodríguez (2010)

5.2 Integración de métodos

Existen en la actualidad discusiones entre los investigadores respecto al tipo de metodología que se debe emplear al llevar a cabo una investigación en las ciencias sociales y administrativas. “A pesar de que los paradigmas cualitativos y cuantitativos son considerados frecuentemente excluyentes entre sí, en la práctica puede existir complementariedad entre los mismos” (Mejía y Sandoval, 2003).

Es decir, los datos cualitativos (por ejemplo, respuestas a preguntas abiertas) pueden analizarse cuantitativamente convirtiendo los textos a códigos numéricos. De la misma manera, los datos cuantitativos (por ejemplo, respuestas a encuestas de preguntas cerradas, representadas numéricamente) pueden ser analizadas

estadísticamente o utilizarse con el propósito de interpretar tendencias o correlaciones.

Por ello existe la integración de metodologías, la cual remite a la posibilidad de combinar la metodología cualitativa y cuantitativa dentro de una misma investigación, de manera tal que sostiene la complementariedad entre métodos. Bericat (1998) identifica tres estrategias de integración metodológica: la complementación, la combinación y la triangulación.

La complementación refiere al uso de metodologías cuantitativa y cualitativa con el objetivo de abordar, con cada una de ellas de forma separada, una dimensión diferente del objeto de estudio de una investigación; esta estrategia conserva la independencia de métodos y de resultados ya que cada método se usa para responder a interrogantes diferentes de la investigación.

La combinación indica el uso de un método de manera subsidiaria respecto al otro a los fines de aumentar la validez del último. Aquí sí hay combinación metodológica con el propósito de obtener un solo tipo de resultado, proveniente de la última metodología empleada.

Finalmente, la convergencia o triangulación supone el uso de ambas metodologías para abordar el mismo aspecto de la realidad; en este caso, si bien hay independencia en la aplicación de los métodos, existe una convergencia en los resultados. Su utilización implica la aceptación de que ambas metodologías pueden captar igual aspecto de la realidad.

Los principales beneficios que brinda la integración de las metodologías son la posibilidad de que exista mayor comprensión acerca del objeto de estudio (Creswell, 2008) así como la entremezcla en todo o en la mayoría del proceso de investigación, si bien es cierto agrega complejidad al diseño de estudio; pero contempla cada una de las ventajas de los dos enfoques (Hernández, Fernández y Baptista, 2003).

Es difícil elegir un método como el ideal camino para realizar una investigación, pues entre ellos se complementan y relacionan entre sí, sin embargo para elegir cuál se utilizará es necesario analizar cuál de estos dará respuesta al problema de investigación así como demostración de la hipótesis y cumplimiento de los objetivos.

Con el objetivo de entender las principales características de los métodos cualitativos y cuantitativos se presenta la tabla 13, la cual muestra una comparativa.

Tabla 13: Características de los paradigmas cualitativo y cuantitativo.

PARADIGMA CUALITATIVO	PARADIGMA CUANTITATIVO
Empleo de métodos cualitativos	Empleo de métodos cuantitativos.
Fenomenologista e interesado en comprender la conducta humana desde el propio marco de referencia de quien actúa.	Positivismo lógico, busca los hechos o causas de los fenómenos sociales, prestando escasa atención a los estados subjetivos de los individuos.
Observación naturalista y sin control.	Medición penetrante y controlada.
Subjetivo.	Objetivo.
Próximo a los datos, perspectiva	Al margen de los datos.

desde dentro.	Perspectiva desde fuera.
Fundamentado en la realidad orientado a los descubrimientos exploratorios, expansionista, descriptivo e inductivo.	No fundamentado en la realidad, orientado a la comprobación, confirmatorio reduccionista, inferencial e hipotético deductivo.
Orientado al proceso.	Orientado al resultado.
Válido: datos reales, ricos, y profundos.	Fiable: datos sólidos y repetibles.
No generalizable.	Generalizable.
Holista.	Particularista.
Asume una realidad dinámica.	Asume una realidad estable.

Fuente: Cook y Reichardt (1986)

De acuerdo a la tabla 13, cada paradigma cuenta con atributos diferentes que se deben tener en cuenta a la hora de elegir un método de investigación de acuerdo a las exigencias de la investigación que se va a realizar. Por ello en la actualidad las tendencias son entrelazar o combinar las dos metodologías obteniendo una metodología mixta, como anteriormente se mencionó, estos paradigmas se complementan entre sí.

Con base en las características de investigación cuantitativa y cualitativa expuestas en este trabajo, se optó por utilizar la metodología cualitativa debido a que es una forma de abordar la realidad a través de la comprensión de los datos obtenidos de manera directa de los actores mismos del fenómeno que se estudia.

Asimismo, se siguió un proceso de investigación flexible empezando los estudios con interrogantes formuladas, tratando de ver al contexto y las personas en una perspectiva holística; los escenarios, las personas y grupos se consideraron como un todo ya que se observó a éstos en el contexto donde se

encontraban tomando en cuenta su pasado y situaciones actuales; se interactuó con los informantes clave de forma natural, intentando comprenderlos experimentando la realidad tal como ellos la perciben.

Se evitó dar por sobrentendidas las cosas, tomando en cuenta cada uno de los enfoques como valiosos, por lo que se buscó comprender detalladamente las perspectivas de las personas que se investigaron, considerando todos los escenarios y personas involucradas como dignas de estudio.

Bajo este contexto, para conocer la realidad de Hotel Lucerna fue necesario utilizar este tipo de investigación, ya que era necesario obtener datos descriptivos, escuchar las propias palabras de las personas involucradas en este contexto, investigar que conceptos y creencias tienen los sujetos del estudio, tales como los gerentes, jefes de área, empleados y clientes turistas con respecto a la calidad en el servicio; asimismo se observó la conducta, lo que permitió conocer de una manera cercana como se vive el fenómeno en esta empresa enfocada al turismo de negocios.

Cabe destacar que la metodología cualitativa ha sido reconocida como un enfoque efectivo y valioso, ya que se puede aplicar a diversos paradigmas de investigación obteniendo datos mediante palabras e imágenes, mismos que después se estudian a través de varias técnicas que no incluyen la estadística ni parámetros.

5.3 Estrategia de investigación

Dado que una investigación seria requiere de tiempo, esfuerzo y recursos, es necesario adoptar un modo de investigar sistematizado y preciso, lo que invita a dejar de lado la improvisación y conducir la investigación por un rumbo fijo; por ello, es necesario que exista congruencia entre el método seleccionado para la investigación, siendo este claro y definido con el tipo de investigación; de esta manera, la objetividad de la investigación permanece orientada hacia el cumplimento de su objetivo.

5.3.1 Metodología empleada en la investigación

Para Quiroz (2003) la estrategia metodológica es la manera de alcanzar los propósitos en menor tiempo y esfuerzo con mejores resultados, además el investigador extiende su visión de la realidad que quiere analizar, representar o desarrollar.

Como se mencionó anteriormente, en este trabajo se utilizó la metodología cualitativa, paradigma que cuenta con diversos métodos de investigación, entre los cuales destacan los estudios de casos, considerados según Barnes (2001), como método de suma importancia debido a que son de los más utilizados en esta metodología; por su parte Yin (1994), uno de los principales autores en la exploración con estudio de casos, señala que éste es un tipo de investigación empírica que analiza un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la

vida real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y su contexto no son rotundamente evidentes.

Este autor revela que uno de los principales prejuicios relacionados al estudio de casos es que sus conclusiones no se generalizan estadísticamente; no obstante, es evidente que los estudios de casos no constituyen una muestra de una población, por lo que no pueden ser generalizables estadísticamente, sino a proposiciones teóricas ya que el objetivo del investigador es ampliar y generalizar teorías y no enumerar frecuencias (estadística).

Es así como el objetivo de esta herramienta investigativa es entender la interacción entre las distintas partes de un sistema y de las características importantes de éste, de forma tal que el análisis realizado pueda ser aplicado de manera genérica, incluso a partir de un caso único, en cuanto se logra una comprensión de los procesos, de la estructura y las fuerzas impulsoras, más que un establecimiento de correlaciones o relaciones de causa y efecto.

Para Smith y Zeithaml (1999) el método de estudio de casos se ajusta perfectamente a los objetivos de generar nuevos elementos en la investigación que se realiza y es un método recomendado porque habilita al investigador a ser sensible al carácter longitudinal del caso, a estudiarlo como un proceso de desarrollo a través del tiempo; Bonache (1999) considera que los estudios de casos son una forma de investigación que no puede utilizarse para contrastar proposiciones; por ello, se debe defender, por un lado, que los estudios de casos,

pueden servir para objetivos exploratorios, descriptivos y explicativos, y que pueden contribuir positivamente a la construcción y desarrollo de perspectivas teóricas rigurosas en torno a las organizaciones.

Los casos son particularmente válidos cuando se presentan preguntas del tipo cómo o porqué, cuando el investigador tiene poco control sobre los acontecimientos y cuando el tema es contemporáneo. En las últimas décadas, los estudios de caso como método de investigación han sido utilizados abundantemente en las ciencias sociales y administrativas tanto en trabajos didácticos como en investigaciones científicas.

El estudio de caso acerca al investigador a su objeto de estudio permitiéndole una observación profunda y clara de este; estar de frente a la realidad observable le permite inferir, razonar y extraer conclusiones de una experiencia empírica para extrapolarla posteriormente en una teoría estructurada que brinde respuesta a los cuestionamientos que buscan una explicación causal de las cosas.

Esta investigación adoptó el método de estudio de caso como estrategia para lograr el objetivo de investigación propuesto, debido a que es necesario profundizar en el conocimiento del tema analizado, el cual es: “Estrategias organizacionales para la calidad en el servicio en el turismo de negocios: estudio de caso en una empresa hotelera”, mismo que se enmarca como contemporáneo y el investigador no tiene ningún control sobre los acontecimientos a investigar; en ese sentido, el estudio de caso sirvió como examen completo de lo que sucede en

Hotel Lucerna, siendo investigado de manera procesual y sistemáticamente; además se explica el fenómeno respondiendo a preguntas del tipo “cómo” y “porqué”.

El proceso para desarrollar el trabajo de campo consistió en los siguientes pasos:

· Hubo un acercamiento preliminar al objeto de estudio. Para obtener permiso por parte de Hotel Lucerna para llevar a cabo el trabajo de campo, se visitó al Gerente en horarios de oficina, quien amablemente me recibió. Se le explicó el motivo de la visita y se acordó una segunda cita para explicar con detalle en qué consistiría la investigación.

· Entrada en el campo. Después del acercamiento al objeto de estudio, se llevaron a cabo los contactos necesarios con los informantes de las áreas clave previamente diseñadas, una formada por los directivos del hotel, otra por jefes de área y empleados operativos de la organización así como turistas clientes; se programaron entrevistas en distintas fechas.

El personal entrevistado se dividió en cuatro unidades de estudio, las cuales se esquematizan en la tabla 14.

Tabla 14: Unidades de estudio para la recolección de datos Hotel Lucerna

DIRECTIVOS	DEPARTAMENTOS	EMPLEADOS OPERATIVOS	CLIENTES
Gerente 1	Jefe de depto. 1	Empleado 1	56 huéspedes
Gerente 2	Jefe de depto. 2	Empleado 2	
Gerente 3	Jefe de depto. 3	Empleado 3	
Gerente 4	Jefe de depto. 4	Empleado 4	
		Empleado 5	
		Empleado 6	

Fuente: Elaboración propia.

Las unidades de estudio están divididas por grupos de informantes: para lo cual se tomó en cuenta a los gerentes de Hotel Lucerna, ya que ellos son los responsables directos de las estrategias que se implementan para la calidad en la organización y cuentan con información de primera mano; además, se consideraron los jefes de departamentos que se encargan de la ejecución operativa de los programas y políticas emanadas de la dirección de la organización y cuentan con información correspondiente al área que cada departamento atiende.

Asimismo se entrevistaron a los empleados operativos, debido a que son pieza clave en el proceso de atención al cliente influyendo en la satisfacción de los mismos, además se encargan de ejecutar en la práctica las estrategias y las políticas de calidad para mejorar el servicio que se ofrece.

Se consideró pertinente tomar en cuenta la opinión que tienen los turistas de negocios que acuden al hotel, porque son los que reciben el servicio, de manera

tal que las estrategias que se llevan a cabo repercuten como última instancia en la satisfacción de los mismos; en ese sentido, se llevó a cabo una encuesta determinando la muestra representativa que se encuentra en los siguientes párrafos.

5.3.2. Tipo de investigación

Tamayo (2007) menciona que los tipos de investigación rara vez se presentan puros, generalmente se combinan entre sí y obedecen sistemáticamente a la aplicación de la investigación; por su parte, Pacheco y Cruz (2008) indican que la investigación científica como actividad social es importante debido a que a través de ella se genera nuevo conocimiento.

Existen diferentes tipos de investigación clasificadas de acuerdo a puntos de vista muy particulares de cada autor, las cuales son por el tipo de investigación, por su nivel de formalización, según sus fuentes de información, de acuerdo con su profundidad y alcances así como la forma de acercarse al objeto de estudio; por sus propósitos fundamentales puede ser básica; es decir, produce conocimientos y teoría, o puede ser investigación aplicada que resuelve problemas.

Por su nivel de formalización existen investigaciones “que contienen, por mínimo que sea un soporte teórico, una congruencia lógica, una rigurosidad metódica y un uso de técnicas de indagación y procesamiento de información” (Pacheco y Cruz, 2008), que deben considerarse como investigaciones científicas

aunque sus alcances sean modestos; según sus fuentes de información, la investigación científica puede clasificarse en documental, experimental y de campo. La tabla 15 explica de manera resumida esta clasificación.

Tabla 15: Tipos de investigación por fuente principal de información

Tipo de investigación	• Características
Documental	• Se realiza utilizando principalmente información de fuentes documentales como: libros, revistas, periódicos, videos, casetes, internet, etc.
Experimental	• Se realiza utilizando fundamentalmente información resultante de la reproducción artificial de un fenómeno mediante la manipulación de las variables que intervienen en él.
De campo	• Se realiza utilizando información o datos obtenidos principalmente de la observación directa de un fenómeno o de los actores principales de un suceso o evento social o natural.

Fuente: Pacheco y Cruz (2008)

La clasificación de la investigación por su nivel de profundidad en sus resultados y conclusiones, según Hernández et al (2010), es de la siguiente manera:

- Exploratoria: cuando el objeto de investigación es poco estudiado o poco conocido y que se vislumbra la posibilidad de realizar una investigación más completa posteriormente.
- Descriptiva: pretende especificar propiedades importantes de hechos o fenómenos de la realidad sometidos a un análisis que no llega a profundizar en las causas que los determinan.

- Correlacional: la investigación correlacional es la que relaciona el comportamiento de dos o más variables (dependientes), con el comportamiento de otras (variables independientes).
- Explicativa: Su interés es explicar por qué ocurre un fenómeno, llegar a la causa del porqué suceden las cosas en una realidad estudiada.

Este trabajo sería una investigación documental y de campo, por sus fuentes principales de información ya que se analizó información de libros, revistas, así como documentos de Hotel Lucerna y se acudió al objeto de estudio para observar directamente al fenómeno y actores principales del contexto; por su objetivo, de tipo aplicada; explicativa, por su nivel de profundidad ya que esta tesis no está dirigida a la generación de nueva teoría, sino a utilizar el conocimiento existente, aplicarlo a una situación dada exponiendo porqué ocurre el fenómeno; y cualitativa por los métodos y técnicas de recolección y análisis de la información.

5.3.3. Consideraciones para su aplicación

En cualquier tipo de investigación, la aplicación de la metodología a utilizar es una decisión de suma importancia que debe ser valorada por el investigador, con el propósito de conseguir la información necesaria que le permita dar respuesta a sus interrogantes principales y secundarias; en este sentido cabe mencionar que, la metodología cualitativa tiene más de cincuenta años de historia dentro de la investigación científica y cuenta con muchos éxitos en las ciencias sociales y administrativas.

Específicamente a finales del siglo diecinueve, con una baja a principios de la década de los cincuenta, pero con un alza en los sesenta mostrándose fuerte hasta en la actualidad (Taylor y Bogdan, 1987), el enfoque cualitativo es valorada como una estrategia válida para el desarrollo de investigaciones científicas. Hoy en día una de las estrategias cualitativas más utilizadas en las ciencias administrativas es el estudio de caso, debido a que a través de éste es posible afrontar problemas.

La presente investigación se realizó utilizando el estudio de caso por adaptarse a las características que mencionan los autores George, Alexander y Bennett (2005):

- En base al tipo de interrogante que la investigación se plantea responder. Los casos son particularmente válidos cuando se presentan preguntas del tipo "cómo" o "por qué".
- Cuando el investigador tiene poco control sobre los acontecimientos. Cuanto menos control se tenga más adecuada será su aplicación.
- Cuando el tema es contemporáneo.

Muchas de las preguntas de tipo "¿qué?" son exploratorias o descriptivas y se contestan realizando encuestas o consultando bases de datos; por ejemplo: qué formas de reclutamiento de nuevos empleados se utilizan en las empresas mexicanas.

Las preguntas "cómo" y "por qué" son más explicativas y llevan fácilmente al estudio de casos, la historia y los experimentos, porque tratan con cadenas operativas que se desenvuelven en el tiempo, más que con frecuencias. Los casos y la historia también permiten tratar con el rastreo de procesos (George et al., 2005). Las preguntas sobre el “cómo” y el “porqué” son especialmente relevantes, porque sus respuestas son las teorías.

5.3.4 Criterios de validez

Los criterios de rigor científico en la investigación cualitativa han ido evolucionando desde propuestas vinculadas a planteamientos positivistas, pasando por el establecimiento de criterios propios hasta su reconceptualización desde el pensamiento pos-estructural.

Cuando se habla de la calidad de un estudio se refieren a su rigor científico, fiabilidad, veracidad, confiabilidad, plausibilidad, adecuación metodológica, credibilidad, congruencia, etc. Pero, tal vez, el término más utilizado sea el de «validez». Una investigación no válida, no es verdadera. Una investigación no válida, no es una buena investigación, no tiene credibilidad (Wolcott, 1990).

Sin embargo, el concepto de validez se puede entender de diversas maneras, por lo que a continuación se presentan algunas definiciones de utilidad para el desarrollo de la presente investigación. La validez, sinónimo de verdad, o verdad construida, se convierte en la línea divisoria, el criterio límite que establece la aceptación o confiabilidad de los trabajos de investigación (Scheurich, 1996).

Mishler (1990) señala que en la investigación el concepto de *validación* es más relevante que el de validez: «la validación es el proceso a través del cual realizamos afirmaciones y evaluamos la credibilidad de observaciones, interpretaciones y generalizaciones.

El criterio esencial para dichas valoraciones es el grado en que podemos basarnos en los conceptos, métodos e inferencias de un estudio como base para nuestra propia teorización e investigación empírica». Con esta afirmación la cuestión de validez se convierte en la comunidad científica que evalúa los resultados como confiables para basar en ellos su trabajo.

Con el propósito de dejar en claro el concepto de validez de proyectos de investigación, especialmente los que tienen un enfoque cualitativo, se muestra a continuación la tabla 16, que presenta los diferentes criterios de validez para un diseño de investigación de estudio de caso.

Tabla 16: Evaluaciones de validación

Evaluación	**Táctica en estudio de caso**	**Fase de investigación en la cual se utiliza la táctica**
Validez del constructo	✓ Uso de múltiples fuentes de información. ✓ Establecer cadenas de evidencias. ✓ Tener informantes claves que revisen los borradores de los reportes de estudio de caso.	Recolección de datos Recolección de datos Composición
Validez interna	✓ Hacer esquemas de combinaciones ✓ Hacer explicación de la construcción ✓ Análisis de series de tiempo	Análisis de datos Análisis de datos Análisis de datos

Validez externa	✓ Usar una replica lógica en múltiples estudios de caso.	Diseño de investigación
Fiabilidad	✓ Usar protocolo de estudio de caso ✓ Desarrollar base de datos para estudio de caso	Diseño de investigación Recolección de datos

Fuente: Yin (1994)

En la tabla 16 se aprecia que la validez de la construcción se basa en el uso de las fuentes de información y evidencia con el fin de que los constructos tengan las bases de comprobación necesarias; la validez interna se apoya en análisis de datos en el tiempo y la validez externa se lleva a cabo contrastando la información teórica con los datos empíricos obtenidos para comprobar si el estudio explica lo que quiere explicar y si los datos pudieran generalizarse para otros estudios.

Para que esta investigación goce de autenticidad, los criterios de validez que se utilizaron son los que propone Maxwell (1992), los cuales son:

1. Validez descriptiva. Relacionada con la etapa inicial de la investigación. Por lo general, involucra la recopilación de datos; el resultado principal es la información que describe lo que se observó y se experimentó, para lo cual es de suma importancia la selección del lenguaje y los datos relevantes.

2. Validez interpretativa. La certeza en la interpretación es válida siempre que los actores puedan confirmar o reconocer los descubrimientos de la investigación en

particular.

3. Validez teórica. Análisis más abstracto que la validez descriptiva e interpretativa, relacionada con la inmediatez física y mental del fenómeno estudiado; las construcciones y marcos teóricos de los investigadores, sean teorías o metateorías conocidas, definen intrínsecamente. La recopilación y la interpretación de los datos en la etapa inicial de la investigación.

4. Generalidad. Se refiere al grado en que la explicación es aceptada para ser generalizable; no obstante cabe mencionar que para algunos investigadores cualitativos, el generalizar descubrimientos es considerado de poca importancia.

5. Validez evaluativa. Se refiere a la aplicación de un marco evaluativo, que es similar en la investigación cualitativa y cuantitativa; la evaluación no se puede considerar como un comunicado conclusivo.

5.4 Investigación de campo

Para entrar a la investigación de campo, se deben tomar en cuenta diversas actividades, por ejemplo, si el estudio que se pretende llevar a cabo es de corte cuantitativo, antes de entrar al campo de investigación se deben establecer las hipótesis o supuestos; caso opuesto, en un estudio cualitativo no es necesario establecer hipótesis (Tamayo, 2007); el experto cualitativo, al llevar a cabo la investigación de campo, se involucra al entorno que se estudia, en una interacción social entre él y los informantes; donde se recogen datos de interés de modo

sistemático, y el investigador no debe aparecer como un intruso en el medio que investiga.

En ese sentido, el investigador debe usar su creatividad para realizar las preguntas adecuadas que puedan darle las respuestas que busca, el cuestionario a priori o los supuestos anticipados pueden no servir y la capacidad de improvisación del que investiga es determinante para lograr los objetivos de interés de la investigación; en el párrafo siguiente se aborda el diseño de la investigación así como los elementos para el desarrollo de la misma.

5.4.1. Diseño de la investigación

El diseño de investigación contiene los principales elementos para el desarrollo del proceso de investigación; su objeto es el que se realice una buena investigación, orientados en forma sencilla y concreta a fin de facilitar el trabajo de los investigadores, que se inician en este laborioso proceso.

Yin (1994) muestra las siguientes definiciones con el propósito de comprender el significado de diseño de investigación:

a) El diseño es la secuencia lógica que une los datos empíricos a un estudio de investigación inicial y a sus conclusiones.

b) Un diseño de investigación es un plan de acción para obtener de aquí y hasta ahí; donde aquí puede ser definida como el lugar inicial de las preguntas y respuestas y ahí es algún lugar de las conclusiones y respuestas acerca de estas preguntas.

c) Es un plan que guía al investigador en el proceso de coleccionar, analizar e interpretar observaciones; es un modelo lógico de prueba que ayuda al investigador a mostrar las interferencias que conciernen a las relaciones causales entre las variables bajo investigación.

d) Un proyecto de investigación que trata con al menos cuatro problemas: que preguntas estudiar, que datos son relevantes, que datos recolectar y cómo analizar los resultados.

Estos enunciados indican que un diseño de investigación es más que un plan de trabajo ya que ofrece una visión de las actividades que se deben realizar por el investigador en el proceso de recolectar los datos mostrando las preguntas relevantes que se debe hacer quien desee realizar un trabajo con rigor metodológico, tales como ¿Qué información se debe recolectar?, ¿Qué datos son importantes para el estudio?, ¿Cómo se deben analizar los resultados?, entre otras.

Por su parte, el autor Grunow (1995) comenta que el diseño de investigación

se ve como una herramienta importante para la justificación y la guía práctica de procedimientos, la discusión explicita mejora el diseño de investigación y propone ser una contribución mayor al desarrollo de conceptos y teorías; Bryman (1989) resalta la importancia de las actividades del diseño para lograr una investigación ordenada y coherente; señala, la elaboración cuidadosa de las herramientas que se utilizarán en el levantamiento de la información, interpretación, análisis y presentación de resultados.

En este sentido, cabe destacar que en el desarrollo de las actividades referentes con el diseño de la investigación, se tomaron en cuenta las orientaciones de Yin (2003), las cuales aparecen en la figura 5.

Figura 5: Fases de la investigación

Fuente: Elaboración propia con base en Yin (2003).

En la figura 5 se observa que el diseño de investigación formulado por el autor Yin (2003) consta de cuatro fases, las cuales se describen a continuación:

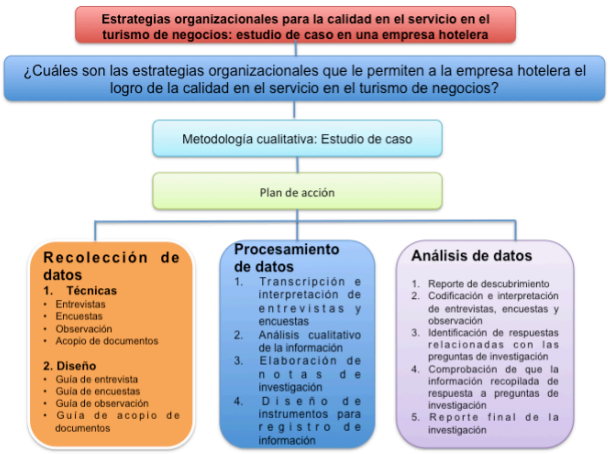
1. Diseño del estudio de caso: En esta etapa se desarrolla la interrogante

central de investigación, proposiciones, unidades de análisis, los criterios de validez así como el tipo de diseño de estudio de caso.

2. Preparación de la recolección de datos: para llevar a cabo esta fase se deben elaborar los instrumentos de investigación que facilitan la recolección de datos.
3. Recolección de los datos: Después se procede a implementar los instrumentos y recolectar datos que den solución a las preguntas de investigación.
4. Análisis de las evidencias: Una vez obtenidos los datos se procede a la interpretación de los mismos.

A continuación se presenta un modelo de diseño de la investigación de campo, que complementa la información anterior y muestra la manera en que se llevaron a cabo las actividades que conforman el plan de acción (figura 6).

Figura 6: Modelo de Diseño de la Investigación de Campo



Fuente: Elaboración propia con base en Tan Wee (2010).

De acuerdo a la figura 6, primero se procedió a realizar la recolección de datos, misma que se llevó a cabo mediante entrevistas a personal de la organización, encuestas a huéspedes, observación y acopio de documentos de la empresa; después se procesaron los datos mediante la transcripción e interpretación de las entrevistas y encuestas; por último se realizó un reporte de resultados donde se verificó que se diera respuesta a las preguntas de investigación y se realizaron las conclusiones.

5.4.2. Selección de la muestra

En la investigación cualitativa se evitan las muestras probabilísticas, puesto que lo que se busca son personas informadas, lúcidas, reflexivas y dispuestas a hablar ampliamente con el investigador (Hernández et al., 2010); más que representatividad estadística, lo que se busca en este tipo de estudios es una representatividad cultural, es decir, se espera comprender los patrones culturales en torno a los cuales se estructuran los comportamientos y se atribuye sentido a la situación bajo estudio; en estos estudios no se espera extrapolar o generalizar resultados hacia la población en general ya que el objetivo es desarrollar una teoría que pueda ser aplicada en otros casos; esto significa que los estudios cualitativos no puedan nunca ser generalizables. (Bonilla y Rodríguez, 1997).

Respecto al tamaño de la muestra, Rodríguez (2010) menciona que es uno de los elementos de mayor importancia al realizar una investigación, ya que ésta se

determina con el auxilio de técnicas y modelos estadísticos; sin embargo en el campo de los métodos cualitativos, existen formas y mecanismos distintos para seleccionar la muestra en cuestión, dependiendo del tipo de tradición metodología que se desee utilizar; por su parte, Bonilla y Rodríguez (1997) señalan que no hay criterios ni reglas firmemente establecidas, determinándose en base a las necesidades de información, hasta el punto en que ya no se obtiene nueva información y ésta comienza a ser redundante.

Para la presente investigación Hotel Lucerna Culiacán, fue seleccionado del directorio de hoteles de turismo de negocios del estado de Sinaloa, catalogado como hotel cinco estrellas y de mayor prestigio en la región, el cual cuenta con un centro de negocios, once salones para conferencias y dos restaurantes; los criterios de selección utilizados fueron:

- Que fuera empresa del sector hotelero
- Perteneciente al turismo de negocios
- Que estuviera ubicada en el Estado de Sinaloa
- Que fuera categoría cinco estrellas
- Que contara con un centro de negocios
- Considerado de alto prestigio en la región
- Que contara con una distinción o certificación de calidad
- Tener más de 10 años en el mercado

Por otra parte, para la aplicación de encuestas a los turistas clientes se determinó una muestra representativa según Pérez (2005), con un universo conocido siendo 96 habitaciones ocupadas de acuerdo a datos brindados por HLC; y aplicando la fórmula que se observa a continuación:

$$n= \frac{k^2*p*q*N}{(e^2*(N-1))+k^2*p*q}$$

= (1.96)2*(0.5)*(1-0.5)*65 = 56 encuestas

(5%2* (65-1))+ (1.96)2*(0.5) (1-0.5)

Donde:

N: Es el tamaño del universo.

k: Es una constante que depende del nivel de confianza que se asigne.

e: Representa el error muestral deseado.

p: Proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio.

q: es la proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir, es 1-p.

n: es el tamaño de la muestra.

Para concluir este apartado, se realizó una ficha técnica que contiene las características de la muestra y sujetos de estudio (Ver tabla 17).

Tabla 17: Ficha técnica de características de la muestra y los sujetos de estudio.

Universo	Turistas clientes de Hotel Lucerna
Ámbito geográfico	Culiacán, Sinaloa, México
Tamaño muestral	56 encuestas a clientes
Nivel de confianza	95% de confianza k=1.96 p=q=0.5
Error muestral	Se establece en 5%
Trabajo de campo	Octubre 2013 a Enero 2014

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 17 se aprecia que el universo estuvo compuesto por turistas clientes de Hotel Lucerna. Respecto a la ubicación geográfica, la investigación se realizó en Culiacán, Sinaloa, México; el tamaño de la muestra fue de 56 encuestados, debido a que en el momento de la aplicación, en el Hotel se encontraban 96 habitaciones ocupadas; de los 56 entrevistados, 39 fueron turistas de negocios y 17 visitaban la ciudad por cuestiones ajenas a negocios; con un 95% de confianza, un 5% de error y considerando un 50% de proporción de éxito y 50% de proporción de fracaso. La aplicación de la encuesta tuvo un período que abarcó de Octubre de a Enero de 2014, siendo estas fechas consideradas temporadas altas para HLC.

5.4.3. Técnicas de recolección de datos

Cada paradigma metodológico requiere de diferentes técnicas de recolección de datos específicas. En el caso de la metodología cualitativa, se recurrió a técnicas como la observación, la entrevista y el análisis de documentos internos de la organización hotelera, asimismo se hizo uso de la técnica aplicación de encuestas a los turistas clientes, misma que corresponde a la metodología de corte cuantitativo.

En este sentido, Yin sugiere (1994) tres principios para la recolección de datos que deben seguirse para ayudar a la validación y la confiabilidad de un estudio de caso, las cuales son: 1) Usar múltiples fuentes de información, debido a que la información recabada podría estar sesgada. 2) Crear una base de datos del estudio de caso, según este autor se deben realizar dos recopilaciones por separado: a) los datos o la base de la evidencia y b) un reporte del investigador.

Y por último, 3) mantener la concatenación de sucesos: este principio incrementa la confiabilidad de la información de un estudio de caso, permite a observadores externos seguir la evidencia desde la pregunta inicial de investigación, hasta las conclusiones del estudio de caso. Debe estar concatenado de tal manera que permita moverte de una parte del estudio de caso a otra, con claras referencias cruzadas desde los procedimientos metodológicos hasta los resultados de la investigación.

Para llevar a cabo dichas técnicas se elaboró una guía de preguntas (ver anexo 1, 2 y 3), una encuesta para clientes (ver anexo 4), una guía de asuntos a observar (ver anexo 5 y 6), un formato para el procesamiento de datos de la entrevista (ver anexo 7), uno para el procesamiento de datos de la observación (ver anexo 8) y un formato para el procesamiento de la información recabada (ver anexo 9).

5.4.3.1 Observación

La observación, como lo menciona Namakforoosh (2005) puede ser de dos tipos: observación participante y observación no participante; la observación participante es aquella en la que los investigadores participan de la vida del grupo con fines de acción social; en la observación no participante el investigador es ajeno al grupo, solicita autorización para permanecer en él y observar los hechos que requiere.

El observador participante entra en el campo de observación con cautela, poco a poco se va introduciendo en el sin ser ofensivo, se adapta a la situación y procura no ir demasiado rápido, cuando menos al inicio de la investigación, posteriormente va haciendo que las personas participantes se sientan cómodas y trata que no haya dudas con respecto a su trabajo.

En ese sentido, Taylor y Bogdan (1987) señalan que los primeros días en el campo constituyen un periodo en el cual los observadores tratan de que la gente se sienta cómoda, disipan cualquier idea en cuanto a que el enfoque de la investigación será intrusivo, establecen sus identidades como personas inobjetables y aprenden a actuar adecuadamente en el escenario.

Para hacer la observación, el investigador debe elaborar un plan que defina lo observado: el ambiente físico, el ambiente social, artefactos, imágenes, personas, grupos, situaciones, etc.; el observador no se presenta al campo a ver sólo por ver, siempre tiene un objetivo y una intención en el acto de observar y debe quedar formalizado en una guía de observación; en este proceso, se procedió a visitar a la organización hotelera con el fin de visualizar aspectos como: instalaciones, procesos, distribución de actividades, forma en la que interactúan los empleados de la empresa, clientes llegando a realizar Check in, Check out, entre otras.

5.4.3.2 Entrevista

La entrevista, consiste en el acopio de testimonios orales y escritos de personas vivas, la entrevista es una de las técnicas más usuales en las ciencias sociales. La definición que se proporciona enseguida sobre esta técnica aclara en gran medida en que consiste:

“Por entrevistas cualitativas en profundidad entendemos reiterados encuentros cara a cara entre el investigador y los informantes, encuentros estos dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, tal como las expresan con sus propias palabras” (Taylor y Bogdan, 1987).

En esta investigación se entrevistó a los colaboradores y directivos de Hotel Lucerna, esto primeramente para recabar la información respecto a las estrategias

de calidad en el servicio que se llevan a cabo en las organizaciones hoteleras de Sinaloa de turismo de negocios.

5.4.3.3 Análisis de documentos

El análisis de documentos fue de basta utilidad, debido a que la investigación documental depende principalmente de la información que se obtiene en la consulta de documentos, como lo plantea el autor Bernal (2006) entendiendo por estos, a todo material al que se puede acudir como fuente de referencia, sin que se altere su naturaleza, gracias a que sirven como testimonio de una realidad o acontecimiento.

Por otro lado, el autor Vanegas (2010) describe que el análisis documental centra su atención en la producción documental que se genera diariamente y, al conocer de su existencia, se posesiona de ella, la asimila por medio de lenguajes documentales construidos artificialmente mediante claves y reglas, útiles para organizar las fuentes de manera que facilite su utilización.

Los elementos que sirvieron para el análisis de la investigación de la organización hotelera fueron los documentos tales como manuales de procesos, folletos de la empresa, entre otros, como nos menciona el autor Bernal (2006) quien explica que al explorar la problemática por medio de trabajos de campo, nos ayuda a proporcionar y verificar los datos ya obtenidos en el transcurso del estudio

de dicha problemática, haciendo referencia y sirviéndose de la ayuda de los colaboradores de las mismas para la obtención de datos verídicos y confiables.

Después de analizar cada una de las técnicas de recolección de datos más utilizadas, propias de una investigación cualitativa, en el presente trabajo se recurrió a la observación, con el fin de captar de primera mano todo lo referente a las situaciones de interés que se presentan en el escenario en estudio, como el objeto de estudio es una organización hotelera se observó el contexto turístico, a las personas que se hospedan y trabajan en la misma, a los diferentes departamentos; también la estructura material y la imagen física de la empresa, documentos de esta organización tales como manuales de operación, revistas, folletos, entre otros, lo cual fue útil para la explicación del fenómeno.

Con el fin de que esto quede registrado se realizó un diario de bitácora de observaciones para anotar los detalles que posteriormente sirvieron para llevar a cabo un análisis e interpretación de los mismos; la otra técnica de recolección de datos que se utilizó es la entrevista en profundidad, aplicada a catorce informantes clave que de antemano fueron seleccionados para tal caso; estas entrevistas quedaron grabadas en un CD y transcritas en formato Word para su análisis y comprensión; para conocer sobre la calidad en el servicio que se ofrece y si existe satisfacción en el consumidor final, se encuestaron a los turistas de negocios que se hospedaron en este hotel.

5.5 Metodología implementada en la presente investigación

Recapitulando lo que se mencionó en párrafos anteriores, para la presente investigación se optó por utilizar la metodología cualitativa, mediante un estudio de caso, que de acuerdo con Yin (1994), es un tipo de investigación empírica que permite analizar un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real, es necesario profundizar en el conocimiento del tema analizado, comprender la interacción entre las distintas partes de un sistema y de las características importantes de éste, de forma tal que el análisis realizado pueda ser aplicado de manera genérica, en cuanto se logra una comprensión de los procesos, de la estructura y las fuerzas impulsoras.

El diseño de la investigación de campo consistió en determinar las técnicas de recolección de datos, entre las cuales se utilizaron las entrevistas a gerentes, jefes de áreas y empleados operativos del hotel; encuestas a huéspedes; observación a infraestructura, atención a huéspedes, capacitación, entre otros; y acopio de documentos, como folletos de la organización, manuales de operación, encuestas de salida, quejas, principalmente.

Posteriormente se elaboraron las guías de entrevistas, encuestas, observación y acopio de documentos; se acudió al campo para entrevistar a los gerentes, jefes de área y empleados operativos; se encuestaron a 56 huéspedes en el período comprendido de octubre a enero 2014 por ser considerada temporada alta del hotel; se visitó la organización bajo estudio con el propósito de llevar a cabo la observación y acopio de documentos.

Se procesaron los datos mediante la transcripción e interpretación de las entrevistas en formato Word; se tabularon las encuestas para turistas en Excel; se llevo a cabo un análisis cualitativo de la información; asimismo, se realizó un reporte de descubrimiento, se identificó que la información recolectada diera respuesta a las preguntas de investigación y se elaboró un reporte final de la investigación.

Para la selección de la muestra, fue necesario entrevistar a investigadores expertos en el turismo de la región, presidentes de cámaras como la Asociación de Hoteles y Moteles de Culiacán y representantes gubernamentales del turismo, gracias a lo cual se pudieron establecer los criterios de selección mencionados en párrafos anteriores; para concluir, se consideró necesario mostrar una matriz de alineamiento metodológico para expresar la forma congruente en que se alinean los elementos de la investigación (ver figura 7).

Figura 7: Matriz de alineamiento metodológico

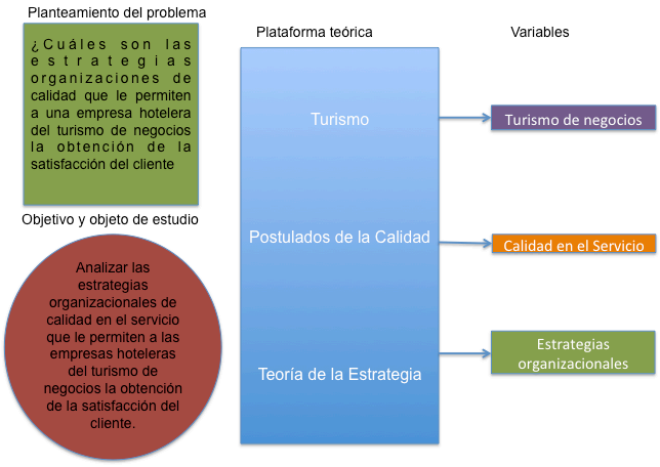


Figura 7: Matriz de alineamiento metodológico (continuación)

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis del tema investigado.

La figura 7 contiene los elementos metodológicos de la investigación que se alinean de manera congruente entre si; en un primer momento se construyen el planteamiento del problema, el objetivo y objeto de estudio de la investigación, después se analiza la plataforma teórica en la cual está sustentado el trabajo, las cuales sirven para explicar el fenómeno estudiado acercándolo a la realidad objetiva.

Mediante estas teorías se establecen variables con el propósito de conocer la evolución en el fenómeno estudiado. Se especifican los parámetros, mismos que se estudian utilizando instrumentos de investigación anteriormente seleccionados con el fin de conocer sus efectos en el problema investigado y objeto de estudio.

Capítulo 6.- Resultados de la investigación

Este capítulo lo constituyen el análisis, interpretación y presentación de los resultados encontrados mediante el estudio de caso, de las estrategias organizacionales para la calidad en el servicio en el turismo de negocios implementados en Hotel Lucerna Culiacán; se abordan y desarrollan temas específicos como la ubicación geográfica del hotel y sus antecedentes. Dentro de los apartados, se presentan los criterios y herramientas aplicados a la calidad en el servicio y se indican los obstáculos encontrados para brindar servicios de calidad finalizando con el impacto de los mismos.

Los hallazgos mostrados en los siguientes párrafos fueron obtenidos mediante las actividades de observación, análisis documental y fotográfico, encuestas a turistas y entrevistas grabadas a directivos, jefes de área y empleados de la empresa con la finalidad de dar respuesta a las interrogantes que orientan la investigación; en este apartado se muestra que para la empresa hotelera, lograr un alto grado de fidelidad del cliente pasa a ser una necesidad del negocio.

Para HLC, esto significa desarrollar estrategias específicas para la calidad en el servicio con el propósito de diferencarse de la competencia. El objetivo ya no es sólo a que el cliente disfrute su estancia y tenga una impresión positiva, sus servicios y su entorno. Este pasa a fomentar el acercamiento y la relación personal con el huésped a través de acciones que confieran un carácter diferenciador a la marca y resulten en una experiencia única para el mismo.

6.1 Ubicación geográfica

La organización donde se realizó esta investigación, está ubicada en el municipio de Culiacán, localizado en la región centro del Estado de Sinaloa, formando parte del noroeste de México, entre las coordenadas 24°48'15" N (latitud norte) y 107°25'52" O (longitud oeste), con una altitud de 54 metros sobre el nivel del mar (TBM, 2012).

Su colindancia al Norte es con el municipio de Badiraguato, al noroeste con el municipio de Mocorito, al Oeste con el municipio de Navolato, al sureste con el municipio de Elota y al este con el municipio de Cosalá, como se puede apreciar en la figura 8 que muestra su ubicación geográfica.

Figura 8: Información geográfica del municipio de Culiacán, Sinaloa

Fuente: INEGI (2010).

Su extensión territorial es de 4,758 kilómetros cuadrados que significa 8.16 por ciento de la superficie de la entidad y el 0.24 por ciento del país, ocupando el tercer lugar como municipio más extenso. Cuenta con 17 sindicaturas y una población total de 793,730 habitantes; además, el municipio de Culiacán es atravesado por cuatro corrientes hidrológicas: los ríos Humaya, Tamazula, Culiacán y San Lorenzo (INEGI, 2010).

6.1.1 Antecedentes de la empresa

En este apartado se presenta información relacionada con los antecedentes históricos de Hotel Lucerna Culiacán, así como la situación actual de la organización, buscando con esto conocerla a detalle; primeramente, es necesario mencionar que esta empresa es mexicana específicamente de Baja California, su historia se remonta al año de 1966 con la apertura del Hotel Lucerna Mexicali, dando inicio a la cadena de Hoteles por el fundador Don José Encarnación Kabande Dabdub, un hombre que se considera por sus allegados como visionario y emprendedor.

Su amplia visión y ganas de crecimiento llevó a la creación del segundo eslabón de la cadena, Hotel Lucerna Tijuana, hotel que se inauguró en 1980 con el propósito de cubrir las necesidades de hospedaje y espacios para eventos en la región; es en el año 1987, cuando se inaugura el primer hotel fuera del estado de Baja California, en Ciudad Juárez Chihuahua, acrecentando su presencia en la región fronteriza del país.

Algo que caracteriza a esta organización, es la ubicación estratégica en las

principales ciudades del noroeste de la república, situándose en los principales polos de desarrollo de las plazas en que se ubica; es por ello que, en el año 2000 y partiendo de la anterior característica, se inaugura una sucursal en Culiacán, Sinaloa, localizada en el desarrollo Urbano Tres Ríos, zona céntrica y de gran afluencia, marcando un cambio en cuanto al diseño y funcionalidad, logrando ser el prototipo de lo que sería en el futuro inmediato la Nueva generación de Hoteles Lucerna.

Además de conocer las fechas y distintas ubicaciones de estos hoteles, se pudo apreciar, al revisar documentos internos de la empresa, su visión y misión, las cuales expresan claramente su preocupación por ofrecer servicios de calidad para el logro de la satisfacción de sus clientes y se establecen de la siguiente forma:

Visión:

Ser reconocidos como una empresa que opera y administra hoteles con alta eficiencia y excelentes estándares de calidad.

Misión

Brindar servicios hoteleros de alta calidad y calidez y exceder las expectativas de nuestros clientes a través de la innovación continua, colaboradores altamente comprometidos e instalaciones de primer nivel.

Se cuenta, además, con la filosofía y valores que complementan la política de calidad de la organización.

Filosofía

Creemos en México y en su gente y nos comprometemos con su futuro; Creemos en nuestros colaboradores y en su compromiso para con la empresa; Creemos en el servicio como el principio que marca nuestra diferencia competitiva; creemos en la calidad y la innovación como los medios para lograr la excelencia; Creemos en el desarrollo sustentable y el respeto al medio ambiente de todas las comunidades en las que participamos.

Valores

- Confianza: Es el resultado que generamos comprometiendo nuestro máximo esfuerzo sin reservas actuando con rectitud y honestidad.
- Lealtad: Es el conocimiento, aceptación, aplicación y defensa, de los valores de nuestra empresa.
- Servicio: Es la atención excelente con valor agregado que en cada acción, servicio o producto, le brindamos a nuestros clientes internos y externos.
- Trabajo en equipo: Es la comunión de esfuerzos compartidos entre todos los que participamos en la empresa mejorando significativamente el resultado de nuestro trabajo.

- Respeto: Es la base del buen entendimiento y la capacidad de generar acuerdos entre nosotros; así como el valor y aprecio que le damos a las opiniones, los valores y los bienes de quienes nos rodean.
- Disciplina: Es el estricto cumplimiento de los valores, las políticas y los procedimientos, establecidos por nuestra empresa.

Como es posible apreciar, su filosofía y valores se encuentran enfocados hacia el factor principal de la empresa, los clientes; para poder brindar servicios de excelente calidad, se requiere que el personal se involucre y se sienta parte del equipo, como se menciona en uno de los valores, ya que al ser ellos los clientes internos, la empresa se preocupa por motivarlos y hacerlos sentir bien con lo que les brinda, para que ellos a su vez, se desempeñen mejor en sus puestos y los resultados sean turistas satisfechos y mayores ventas.

En Hotel Lucerna, se encuentran convencidos de implementar acciones para incorporar la calidad dentro de la empresa; tienen claramente definida su misión, visión, valores y filosofía de calidad, mismos que dan a conocer a los empleados de nuevo ingreso durante el curso de inducción, resaltándoles que para lograr dar un servicio de calidad, lo más importante es la actitud de ellos mismos por lo que deben esforzarse en poner de su parte, así como el compromiso que tienen, al ser ellos principalmente, quienes están en contacto directo con los huéspedes.

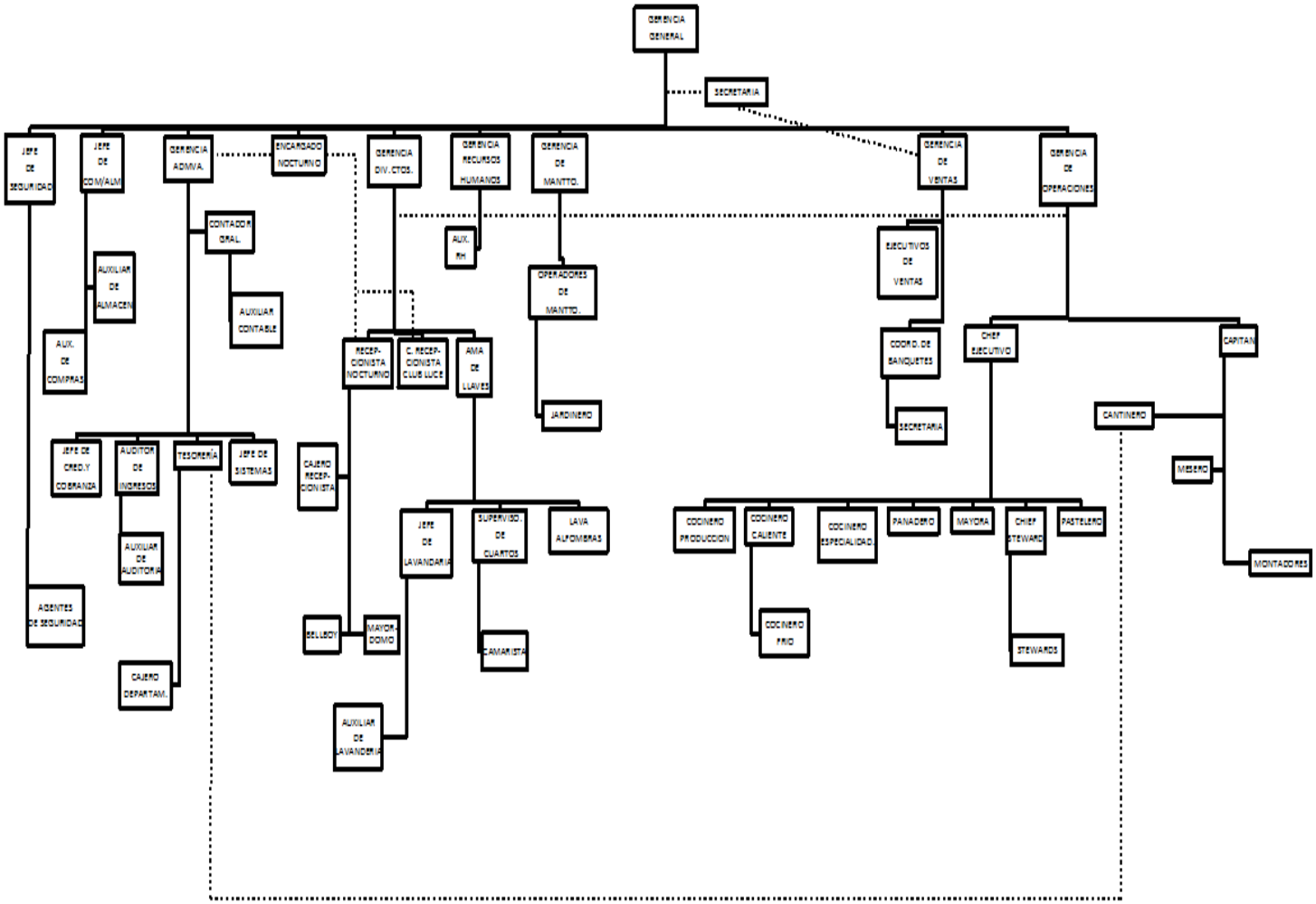
6.1.2 Estructura organizacional

En la visita realizada en octubre de 2013 a Hotel Lucerna, se pudo revisar su estructura orgánica con el propósito de conocer si se encontraban delimitados los puestos y actividades de los colaboradores; se encontró que cuentan con manual de puestos y organigrama de la empresa definidos.

Actualmente este hotel cuenta con una planta laboral que supera los 142 empleados dedicados al servicio y atención al turista; a continuación se presenta el organigrama de la empresa con sus distintas gerencias y departamentos (figura 9).

Figura 9: Organigrama de Hotel Lucerna Culiacán

ORGANIGRAMA HOTEL LUCERNA CULIACAN



Fuente: Documentos internos Hotel Lucerna Culiacán (2013)

Cabe destacar que en el organigrama presentado (figura 9) no se contempla un área de Calidad, debido a que es una actividad que realizan cada uno de los Gerentes en su área; cada directivo cuenta con un sistema que genera indicadores de calidad; el Gerente de Alimentos y bebidas es el responsable de que los alimentos se sirvan adecuadamente; el Gerente de ventas se encarga de que la atención y servicio por parte de los vendedores sea eficiente; el Gerente de Recursos Humanos proporciona los lineamientos para que el personal del hotel se encuentre capacitado y preparado para sus funciones; el Director de Mantenimiento realiza seguimiento a todas las áreas del hotel evitando el desorden.

Aunque todos los directivos trabajan en conjunto para cumplir con los lineamientos requeridos para brindar servicios de excelencia, es el Gerente de división cuartos quién se encarga de dar seguimiento, evaluar y controlar las actividades relacionadas a la gestión de la calidad de cada gerencia; a su vez, desde la llegada del huésped a recepción hasta que realiza el Check out es supervisado por este Gerente, con ayuda de la ama de llaves, encargada de complementar el servicio al cliente asegurándose que cuente con todo lo necesario en la habitación durante su estadía; asimismo, son ellos los encargados de revisar las encuestas de salida y lo relacionado con quejas y los huéspedes.

En ese sentido, se percibe la eficiente labor que se encuentran realizando el Gerente de División Cuartos y el ama de llaves en cuestión, ya que la filosofía y valores que viven los empleados de las distintas áreas, se encuentran alineadas

hacia la calidad en el servicio. Lo anterior, concuerda con las aseveraciones de Juran (1990), la calidad no se delega, todos los miembros de la organización son protagonistas para alcanzarla.

6.2 Estrategias para la calidad en el servicio en la empresa hotelera

Uno de los aspectos principales de esta investigación, se enfoca en analizar las estrategias aplicadas por Hotel Lucerna para la calidad en el servicio, lo que tiene especial relevancia ya que significa una expectativa para los empresarios de las organizaciones hoteleras, el conocer cómo y qué ha hecho esta empresa en su lucha por alcanzar la satisfacción de sus clientes, que le demanda el entorno y cómo ha logrado la posición en la que se encuentra. Bajo este contexto, la información presentada en este apartado, es considerada de suma importancia para su aplicación en el desarrollo de las empresas pertenecientes al sector hotelero.

Asimismo, se muestran los resultados con respecto a las estrategias para la calidad en el servicio que ha utilizado Hotel Lucerna Culiacán, los criterios y herramientas utilizados relacionados con la calidad en el servicio en el turismo de negocios, los obstáculos a los que se ha enfrentado la organización y el impacto derivado de la implementación de estas acciones, con los cuales se pretende dar respuesta a las interrogantes que guían los trabajos de esta investigación y cubrir los objetivos planteados al inicio de ésta.

En su lucha constante por enfrentar con éxito los retos que le plantea el

escenario globalizado donde se desenvuelve, HLC ha tenido que formular, analizar y aplicar estrategias que ha utilizado como pautas para orientar sus esfuerzos y de esta forma alcanzar la calidad en el servicio.

De acuerdo a las escuelas de pensamiento estratégico, el diseño de las estrategias para la organización corresponde a la combinación de diversas escuelas entre las cuales se puede mencionar principalmente a tres. Primeramente, la escuela de diseño, debido a que HLC emplea un análisis sistemático del entorno externo, contemplando sus fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas en la formulación de estrategias; es una compañía que identifica las oportunidades que existen para adelantarse a las situaciones del mercado, llevado a cabo por el director general de la sede.

Además, concuerda con características de la escuela de cultura, ya que dentro de la empresa se percibe la cultura de calidad de servicio que se encuentran viviendo todos los miembros de HLC; estrategia que ha tenido éxito debido a que se encuentra arraigada intensamente en cada sujeto; para complementar lo anterior, la escuela de planeación se hace presente a su vez, ya que las estrategias surgen de un proceso formal de planeación consciente y controlado estableciendo plazos, presupuestos y recursos para ello.

Por otra parte, se debe tomar en cuenta que la empresa cuenta con presencia a nivel nacional, por lo que, sus direccionamientos estratégicos no dependen únicamente de políticas y orientaciones a nivel regional, sino de las condiciones a

nivel nacional y de las políticas corporativas que son establecidas desde la sucursal matriz ubicada en Mexicali.

La estrategia organizacional en la empresa HLC esta orientada hacia el cumplimiento de la calidad del servicio al cliente; desde la enunciación de su misión: “Brindar servicios hoteleros de alta calidad y calidez y exceder las expectativas de nuestros clientes a través de la innovación continua, colaboradores altamente comprometidos e instalaciones de primer nivel”; y sus valores: “Servicio: Es la atención excelente con valor agregado que en cada acción, servicio o producto, le brindamos a nuestros clientes internos y externos”; queda claro que una de las disposiciones principales de esta empresa es brindar servicios de alta calidad; esta organización desea posicionarse en el mercado como una marca confiable y para ello requiere que sus productos tengan los más altos estándares de calidad.

Dentro de las tres estrategias genéricas establecidas por Porter (1982) la empresa objeto de estudio esta orientada hacia una estrategia de diferenciación. Esta empresa busca por medio de la calidad, motivar a sus empleados para que brinden un eficiente servicio a los clientes, tener mayor aceptación y preferencia en el mercado que sus competidores. HLC se esfuerza por posicionar su marca, brindar un excelente servicio al cliente y contar con una amplia red de alianzas con empresas relacionadas con el turismo, y esto hace que sea percibida en el mercado como única.

Se asume que el diseño e implementación de estrategias en la organización se consideran actividades indispensables para llevar a cabo sus procesos, eficientando los recursos utilizados con el propósito de alcanzar las metas; en este sentido, los directivos que fueron entrevistados al respecto, comentaron que en cada una de las áreas utilizan el diseño de estrategias, las cuales les sirven como pauta para el desarrollo de sus actividades, lo cual se puede mostrar en las afirmaciones mostradas a continuación:

> "…el gerente general del hotel, el director general, director de operaciones, nuestro gerente general del corporativo, su servidor y el empleado mismo participamos en el diseño de estrategias debido a que nos sirven como pauta para llevar a cabo las actividades en cada proceso y departamento de la empresa…"

En ese sentido, otro directivo de HLC declaró:

> "…Las estrategias son elaboradas por el comité directivo que lo formamos los gerentes de las diferentes áreas donde se establecen las acciones a ejecutar, elaboramos programas de trabajo por cada área y si se ocupan hacer ajustes, se hacen…"

En las declaraciones de los directivos, es posible visualizar la importancia de la utilización de estrategias para orientar las actividades de las distintas áreas de la organización; asimismo, se pudo constatar mediante el análisis de documentos internos de la empresa como los manuales de operación y programas de trabajo de las áreas que contienen actividades a desarrollar y metas que desean lograr, determinando para cada una de ellos, sus propias acciones así como la asignación de recursos financieros, humanos y técnicos para alcanzar los objetivos planteados.

De acuerdo con información obtenida del análisis documental, HLC cuenta con

planes estratégicos que le sirven de guía y orientan sus actividades operativas, las cuales son sustentadas por las estrategias elaboradas para cada área de la empresa; es decir, aunque existen estrategias que son estipuladas por el corporativo, hay un diseño especial de estrategias que desarrolla la sucursal por medio de las gerencias; por ejemplo, para el área de recursos humanos, las estrategias se basan en la orientación interna mediante la promoción del personal, se busca que los empleados crezcan en la empresa, por lo que se les entrena y capacita de manera constante, se especifican métodos de retribución para los colaboradores que cumplan más de 2 años laborando, valoración, entre otros.

Para el área de ventas se proporciona carteras de clientes, agendas establecidas para visita a directores generales de distintos corporativos; además, se establecen lineamientos y metas de ventas de habitaciones y eventos, por lo que se cuenta con una agenda y clientes potenciales para ofrecer los servicios. En caso de contar con eventos sociales o de negocios, se involucra al gerente de alimentos y bebidas, entre ellos organizan las estrategias de promoción y publicidad, que finalmente es analizado y aprobado por el gerente general.

Bajo este contexto, se puede advertir, que las actividades señaladas como guías por HLC, se identifican con el concepto de estrategia de Chandler (1962), quien define la estrategia como el elemento que determina las metas básicas de una empresa a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar estas metas; en este sentido, contrastando las opiniones de los directivos de HLC, se infiere el reconocimiento de la importancia y utilización de la estrategia como una herramienta

indispensable para lograr sus objetivos.

Debido a que el turista de negocios es considerado uno de los actores principales en esta organización, el departamento de ventas se encarga de formular estrategias pertinentes para este segmento; las estrategias de acuerdo a las necesidades que les demande su entorno para atraer mayor número de clientes. Específicamente en Culiacán, el perfil del turista de negocios que se hospeda en el hotel son hombres y mujeres de 37 a 50 años, de nivel socioeconómico alto, profesionistas, de mandos como gerente general, directivos o empresarios; en este sentido, comentó un directivo:

> "…En general, te podría decir que nosotros nos hemos acercado a cámaras empresariales, empresas que vienen y se ponen en contacto con nosotros, les damos seguimiento, en temporada baja del hotel, les marcamos nuevamente para ofrecerles descuentos especiales, tenemos equipados los salones, si tu me pides proyector, pantalla, computadoras con internet, entre otras. Le preguntamos a los clientes que les hace falta, que andan buscando y nos adaptamos…"

A su vez, argumentó un jefe de área:

> "… en base a presupuestos y a metas, a ti te dicen la meta de este mes es tanto dinero, tú tienes tu cartera de clientes. A las empresas que están llegando se les ofrece un descuento grupal, ellos hacen la reservación online anotando un código y se hace válido el descuento. Tenemos también alianzas con empresas locales que organizan eventos de negocios, nos acercamos con dependencias Gubernamentales, y es estar ahí…Creando esa relación con el cliente para que esos que no se quedaban con nosotros se empiecen a quedar…"

Resumiendo las opiniones de los empleados de HLC entrevistados, en relación a las estrategias para captar turistas de negocios, es pertinente mencionar que las estrategias utilizadas por esta empresa son acercamientos a cámaras empresariales, organizaciones gubernamentales y empresas privadas que están

por llevar a cabo un evento, seguimiento a clientes así como promocionar que en Culiacán son el único Hotel que cuenta con un Centro de Negocios. Además, de acuerdo con información obtenida por parte de la organización, existen convenios que se realizan con empresas, ofreciendo tarifas preferenciales.

6.2.1 Infraestructura del hotel

Al entrevistar al personal de Hotel Lucerna, se encontró que las unidades de análisis coinciden que para dar un servicio de calidad en la hotelería, se debe cuente con las condiciones necesarias de infraestructura, mobiliario, instalaciones y equipo, lo que los autores Parasuraman, Berry y Zeithaml (1988) conocen como elementos tangibles; los cuales sirven para facilitar el trabajo de las personas que laboran y se hospedan en el hotel, y en la actualidad es un factor que determina en gran medida que el servicio que se ofrece sea de calidad y logre la satisfacción al cliente.

Mediante las actividades de observación a la infraestructura (ver anexo 10) con la que se cuenta actualmente en el Hotel, se pudo constatar que éstas se encuentran conformadas de la siguiente manera:

- Un comedor completamente equipado para empleados.
- Un área de mantenimiento donde se encuentran las fuentes de poder debidamente resguardadas bajo rejas.
- Un área de lavandería de blancos y demás.
- Área de recursos humanos.

- Área de sistemas tecnológicos.
- Dos restaurantes y un bar.
- 142 habitaciones con escritorio empresarial.
- Área de piscina y jacuzzi.
- Gimnasio
- Un centro de negocios
- 9 salones de eventos con capacidad para 600 personas.

En el cuarto piso se encuentra el área VIP de la empresa, llamado Piso Ejecutivo, mismo que cuenta con veinte habitaciones equipadas con accesorios especiales tales como pantuflas, bata de baño, pasta dental, cepillo de dientes, café, frigobar.

De las veinte habitaciones, tres de ellas son Junior suite y tres son master suite, las demás son estándar; sin embargo, por ser el piso ejecutivo, todas cuentan con los accesorios extra anteriormente mencionados, existe un bar con cuatro mesas para los huéspedes, botanas y bebidas para quien desee consumirlas; en caso de presentarse algún problema, se encuentra un mayordomo de planta que auxilia en cualquier momento; la característica principal de este piso ejecutivo, es que cuenta con piso de mármol y las habitaciones son las de mayor lujo así como servicio de Check in/ Check out independiente.

Se observó que tanto las instalaciones, como el equipo y mobiliario que se utiliza en el hotel es adecuado y se encuentran en buen estado, además, lucen limpias y el personal que labora en las áreas de recepción, restaurantes, cuartos y

demás portan uniforme con los colores que distinguen a Hotel Lucerna, blanco y beige.

Con base en lo anterior, es posible aseverar que la empresa no sólo cuenta con los estándares requeridos para ser un hotel de categoría cinco estrellas, además cuenta con elementos extra que hacen sentir especial al cliente; por ello, y tomando en consideración los principios de Parasuraman et. al (1988), una evaluación favorable en este rubro, invita al cliente para que realice su primera transacción con la empresa, y muy posiblemente regrese y/o emita recomendaciones positivas a sus conocidos.

Por otra parte, la infraestructura llega a ser el único elemento tangible dentro de las empresas hoteleras; por lo que la organización, preocupada por brindar servicios que superen las expectativas de los clientes, cuenta con planes de mejora que son propuestos por el Gerente de Mantenimiento y aprobados por el Gerente General; el propósito de contar con buenas condiciones de trabajo, no sólo es la ausencia del riesgo, sino el confort y satisfacción de los empleados como de los huéspedes y la preservación del medio ambiente (enunciado en documentos internos de la empresa); estos comienzan a ser consideradas como elementos importantes para la calidad, la ausencia de errores y la mejora de la productividad son elementos claves para ser una organización competitiva.

Se cuenta en la organización con planes preventivos de mantenimiento; mensualmente se llevan a cabo verificaciones en las habitaciones, recepción,

restaurantes y bares, donde se supervisa que la electricidad, plomería y sistemas automáticos como riego en jardínes, entre otros, operen correctamente; asímismo, existe el plan correctivo de emergencia, el cual trabaja de acuerdo a reportes elaborados por los empleados o clientes de la organización. Se tiene una agenda de mantenimiento general, la cual consiste en limpiezas, inspecciones y lubricación en las distintas áreas llevada a cabo de manera diara y mensualmente; algunos comentarios que reflejan lo anterior por parte de un Gerente son los siguientes:

> "…estamos trabajando sobre la remodelación de las habitaciones, sobre la reparación de áreas públicas, y constantemente contamos con planes de mejora para este rubro…"

En los comentarios proporcionados anteriormente por uno de los Gerentes, se expone que la infraestructura no sólo es un elemento más en la prestación de un servicio de hospedaje, sino que, se considera un factor de suma importancia, y es que, concordando con Velarde (2003), este es el producto que ofrece la empresa, es decir, lo que para una empresa de manufactura significa el "producto final", para una empresa de servicios son sus instalaciones, equipo y demás por lo que se debe poner especial atención y cuidado.

De acuerdo con las opiniones vertidas por los huéspedes, el 90% por ciento de ellos califica como excelente la presentación de las instalaciones del hotel con respecto al orden, limpieza y espacio con que se cuenta, el 10% por ciento restante mencionó que era bueno; lo anterior refuerza que se cuenta con infraestructura que es considerada excelente para la mayoría de los clientes; al

respecto, indicó un huésped:

> "…Agradable, buena comida, buena atención. Instalaciones modernas…"

De acuerdo con los comentarios vertidos por los turistas, se aprecia que para ellos la infraestructura es buena y se encuentran conformes con lo recibido; cabe destacar que, días previos a la llegada del cliente, se le contacta vía telefónica o por correo electrónico para interrogarle si requiere algún elemento adicional en equipo, instalaciones, mobiliario, etc. y prepararlo antes de su llegada; a lo cual, comenta un Gerente:

> "…en el estado de Sinaloa creo que somos el único hotel, en el cual usted tiene una reservación para pasado mañana, nosotros le llamamos para recordarle que tiene una reservación para pasado mañana, dime que peticiones especiales quieres en cuanto a infraestructura, una cama adicional, una cuna, habitaciones comunicadas, vista a la alberca, estacionamiento, arreglo floral… Dime que es lo que necesitas para estar esperando con lo que necesitas, dime que es lo que necesitas de mí para dártelo…"

Una vez que el huésped ha realizado su reservación, se le envía un correo que cuenta con la clave de confirmación, horarios de Check In, 15:00/ Check out, 13:00, y se le pregunta por necesidades especiales; a su llegada a recepción, es atendido por personal que se encarga de confirmar sus datos, realización del Check in, y las peticiones especiales son brindadas de acuerdo a disponibilidad, en el momento de realizar el registro de entrada. De acuerdo a lo anterior, comparte un cliente:

> "…son gente sumamente servicial y te ayudan con cualquier petición que les hagas; nosotros por ejemplo traíamos carne congelada y nos ofrecieron una cámara refrigerada para almacenar la misma…"

En este sentido, es preciso señalar que los empleados del hotel tienen como actividad preestablecida en sus manuales de atención al huésped, contactar al cliente previamente y al momento de su arribo para conocer sus peticiones especiales que le permitan sentirse cómodo, coincidiendo con Berry (1996), quien menciona que contar con una infraestructura que facilite la prestación de servicio superará las expectativas del cliente.

6.2.2 Tecnología en la organización

HLC ha utilizado la tecnología como herramienta para el logro de sus metas; hoy por hoy, este instrumento ha modificado el sector hotelero ya que juega un papel fundamental en las reglas que rigen a la empresa y en la forma de acercarse a los clientes; actualmente, la organización cuenta con lo siguiente:

- Sistemas de reservación.
- Sistemas de capacitación en línea.
- Sistemas para administrar la empresa vía internet.
- Sistemas para adquisiciones de compra desde su casa u organización.
- Comunicación entre los colaboradores mediante teléfono, radio y/o correo electrónico.
- Wi-Fi en vestíbulo y habitaciones.
- Centro de negocios con acceso a Internet.

Las habitaciones cuentan con T.V. pantalla plasma 40” vía satélite con control remoto, acceso a internet inalámbrico, radio reloj despertador, cerraduras

eléctricas, dos líneas telefónicas, tres teléfonos, caja de seguridad y minibar.

Igualmente, desde hace varios años contrataron un dominio propio de primer nivel en internet, con el propósito de que la marca no sea usurpada y puedan posicionarse en el mercado rápidamente; en su página web cuentan con uno de los medios que más ha revolucionado el sistema de promoción de los establecimientos, mediante un “Tour virtual” es posible realizar un recorrido por las instalaciones del hotel, desde sus habitaciones hasta los salones de conferencias y restaurantes existentes en la empresa, además, se ofrece la información del alojamiento de forma rápida, accesible a nivel mundial y actualizada; la página Web cuenta con el código QR, que sirve para difundir información, recibir datos de los clientes, generar campañas de marketing, etc.; en este sentido, se encontró que la organización emplea las redes sociales para promoción y publicidad con presencia a través de Facebook, Flick, Twitter y videos publicitarios en youtube.

Los Gerentes de la sede Culiacán llevan a cabo reuniones de trabajo con los Gerentes de las demás sucursales, sin la necesidad de viajar al estado donde se encuentren sus colegas, gracias a las videoconferencias, mediante sus sistemas de software es posible estar comunicado, sin importar la distancia; por otra parte, para el resguardo y vigilancia del hotel, existen cámaras en las áreas de estacionamiento, recepción, lobby y en cada piso, las cuales son monitoreadas las veinticuatro horas del día por el personal de seguridad, volviéndolos más eficaces en sus tareas y procesos.

Uno de los proyectos en los que se está trabajando para llevarlo a cabo en los próximos meses es el “Sistema Servicio Lucerna”, el cual se encargará de atender las llamadas entrantes al hotel, para que la recepcionista se enfoque en la atención a los huéspedes sin alguna otra distracción; estas ideas de administrar las áreas de la empresa, específicamente la atención y servicio al cliente, y dotarlos de medios tecnológicos para obtener la máxima eficiencia posible, coincide con uno de los enfoques de la teoría administrativa mencionados por Chiavenato (2001), que es el énfasis en la tecnología, el cual pone en primer lugar el uso de los medios tecnológicos para ofrecer un servicio de calidad, proporcionándole al turista una atención más eficiente y personalizada mediante la tecnología. Al respecto señaló un directivo:

> “…tecnología tenemos la necesaria, tenemos acceso a Internet de banda ancha, sistemas de reservaciones, sistemas de capacitación en línea, sistemas para administrar lo que es online, por vía internet, yo puedo hacer una requisición de compra desde mi casa, no es necesario hacerla desde el hotel, todo ya es en internet. Al contrario, tengo los elementos necesarios, tenemos muy buen equipo tanto como humanos como tecnológico.

Bajo este contexto un jefe de área comentó:

> “…realmente tenemos la suficiente herramienta actualmente para trabajar, tenemos un servicio de internet que al principio era muy escaso, ahora es vasto…”

Al respecto un cliente:

> “…con lo único que tuve problemas fue con la red inalámbrica, viajé por negocios y me era indispensable contar con red rápida y lamentablemente la del hotel era lo contrario…”

Se aprecia que aunque para los empleados de la organización, HLC cuenta con la tecnología que se requiere para llevar a cabo sus procesos eficazmente y ofrecer

servicios de calidad; para los clientes este es un elemento que cuenta con áreas de oportunidad, específicamente el acceso a Internet ha provocado inconformidades en los huéspedes; esto se puede visualizar en el 10 por ciento de clientes que manifestaron no estar satisfechos con los servicios brindados por el hotel, debido a problemas de Internet; por ello, es importante para la empresa hotelera evitar fallas de conexión, ya que el cliente cada vez más solicita este servicio, en especial, de acuerdo con García (2000), si el huésped pertenece al segmento turismo de negocios.

6.2.3 El papel del capital humano en la empresa hotelera

El rol que juega el capital humano en una organización de servicios como Hotel Lucerna es fundamental, todos los esfuerzos son enfocados para que los colaboradores de la empresa brinden servicios de calidad, en cuanto a sus necesidades y expectativas. HLC cuenta con 145 empleados a diciembre de 2013, distribuidos de la siguiente manera:

1. 7 Gerencias: Gerencia general, Administrativa, División de cuartos, Recursos humanos, Mantenimiento, Ventas y Operaciones.

2. 8 Jefaturas de departamentos: Jefe de seguridad, Compras y almacén, Chef ejecutivo, Capitán de meseros, Ama de llaves, Crédito y cobranza, Lavandería, Encargado de turno y Jefe de sistemas.

3. 129 Empleados operativos: Auxiliar de compras, contador, auxiliar contable, auxiliar de almacén, auditor, auxiliar de auditoría, tesorería, agentes de seguridad,

cajero, recepcionistas, auxiliar de recursos humanos, operadores de mantenimiento, bellboys, mayordomos, auxiliar de lavandería, camaristas, lava alfombras, jardineros, ejecutivos de ventas, coordinadores de banquetes, cocineros, panaderos, mayora, meseros, cantineros, stewarts, montadores y pasteleros.

Durante el proceso de la investigación se pudo constatar que el capital humano es un factor indispensable para la implementación de estrategias que aseguren la calidad en el servicio cumpliendo las expectativas y deseos de los clientes de Hotel Lucerna; en ese sentido, la organización trabaja para que sus empleados cuenten con las herramientas necesarias, el personal que labora en las áreas de recepción, restaurantes, cuartos y demás portan uniforme con los colores que distinguen a HLC, blanco y beige, haciéndolos ver formales, además son entrenados para utilizar frases especiales entre directivos, empleados y clientes. Respecto a esto, comenta un gerente de la organización:

> "…el personal adecuado para poder dar el servicio de calidad, yo puedo tener la mejor capacitación, la mejor experiencia, pero si no tengo los elementos, las manos, los ojos, las personas que me ayudan de ninguna manera voy a poder darlos, no puedo estar las 24 hrs. de día, ni tampoco me voy a partir en 3 o 4 personas".

Otro comentario con respecto a ello, compartió un empleado:

> "…la verdad es que tenemos la compañía que si se preocupa mucho por proporcionarnos lo que necesitemos desde flyers, promociones, las bases de datos, todo lo que necesitamos para hacer nuestro trabajo, si nos lo proporcionan".

En los comentarios anteriores se evidencia que para HLC es importante contar con el personal adecuado para ofrecer los servicios de calidad, además que ellos cuenten con las herramientas necesarias para que realicen su trabajo y se encuentren motivados al realizar las labores cotidianas, ya que de acuerdo con Aguilar (2008), las motivaciones en el trabajo constituyen un aspecto relevante en la construcción y fortalecimiento de una cultura de servicio hacia el cliente; con base en lo anterior, es posible aseverar que el proporcionar condiciones de trabajo adecuadas, combinadas con incentivos económicos son considerados factores primarios que influyen en la producción y motivación de los empleados.

Asimismo, es necesario que el recurso humano tenga la facultad para tomar decisiones con base en lo que se considera que está bien; tal y como menciona Juran (1990), lo ideal es que el control de la calidad se delegue a la fuerza de trabajo en el mayor grado posible; asimismo, cinco de los 14 puntos de Deming (1989) se relacionan directamente con la noción del recurso humano y facultamiento.

Indudablemente el capital humano juega un papel esencial en la prestación del servicio de alojamiento en HLC, debido a que es el empleado quien tiene la difícil tarea de la atención al cliente, por lo que concordando con Najul (2011), debe tener una autoestima alta, motivación al logro, asumir riesgos, enfrentar las dificultades, ser solidario y mantener un alto grado de conciencia ética para atender satisfactoriamente a los huéspedes. En este sentido, opinó un empleado:

> "…todos somos un equipo, tanto nosotros ocupamos de ellos cómo ellos de uno, estamos unidos todos, si tengo un problema con el aire acondicionado aquí, tengo que hablarle a uno de mantenimiento para que venga y lo solucione, o a veces ellos tienen un huésped les pide que les bajen sus maletas y nos hablan o ya sea que ocupen alimento, nos hablan…"

Asimismo un jefe de área añadió:

> "…nosotros como departamento demos buenos resultados, a nosotros nos miden, saben que lo que no se escribe no se hace, nos miden los resultados, miden lo que son cuartos, lo que es recepción, lo que es alimentos y bebidas y ya después hacen un global, y en alimentos y bebidas pues llevamos muy buena calificación. Los últimos meses hemos estado arriba de 96.6 este mes vamos en 97.8, 97.9…"

Un cliente comentó:

> "…la amabilidad y espontaneidad del personal "Culichi" fue de mi agrado. Este es un activo de capital importancia que tiene el hotel. Los interiores de las habitaciones son elegantes y cómodos, así como las vistas de la ciudad, son muy agradables…"

Asimismo otro huésped compartió:

> "… lo mejor del hotel es su personal, todos son muy amables, muy serviciales y se preocupan por ayudarte a que tu estancia sea de lo mejor. El servicio en todo lo que uno les solicita es muy rápido. Lo recomiendo ampliamente el lugar lo hace su gente..."

Bajo este contexto es posible aseverar, cuando se trata de atender al cliente, los empleados de HLC participan en el proceso de servicio de manera eficaz para brindar soluciones a los turistas, son amables y empáticos; asimismo, son capaces de responder a las necesidades de los huéspedes de manera rápida.

6.2.4 Capacitación estratégica

Las empresas exitosas en México han estado cambiando el proceso de capacitar, para cumplir en un cien por ciento los requerimientos que permitan ejecutar las estrategias organizacionales, cumplir los objetivos y complementar las aspiraciones de sus colaboradores. En HLC, la capacitación ha generado reacción positiva en sus empleados debido a que permite que crean en lo que hacen, como lo hacen y para quienes lo hacen; se ha incrementado la lealtad hacia la organización y los empleados observan la forma en que se desarrolla su plan de carrera dentro de un ambiente laboral agradable. Al respecto se muestra la opinión de un cliente:

"…Un hotel confortable con gente capacitada para dar un excelente servicio…"

El Hotel cuenta con agendas de capacitación que son enviadas por el corporativo, asimismo, cada sede cuenta con sus propias necesidades de capacitación que son presentadas por el Gerente de Recursos Humanos al Gerente General de HLC, los temas en los que se capacita al personal son:

- Excelencia al servicio al cliente
- Proceso de atención al cliente
- Actualización de fraseologías
- Inglés de negocios
- Motivación y desarrollo personal
- Cuestiones técnicas
- Primeros auxilios
- Ventas

- Actitud de servicio

Las capacitaciones son impartidas por personal interno y externo; se identificó que existen variaciones con respecto al nivel jerárquico que ocupen en la empresa. Los Gerentes son capacitados por personal del corporativo, el personal operativo es capacitado por personal interno, como Gerentes y/o Jefes de área, y personal externo, ya que se contratan diferentes despachos de Consultoría dependiendo de las necesidades de la organización, la frecuencia es mensualmente para ambos niveles; por otra parte, la frecuencia de capacitación para los jefes de área es mínima. En este sentido, un empleado operativo comentó:

> "…nosotros capacitamos muy frecuentemente; por ejemplo, aquí cada empleado que ingresa, les damos capacitación interna de lo que es la historia de la empresa, los hoteles que tenemos, los nombres de los jefes de operación, los jefes de área, es una inducción que le damos al empleado y la capacitación siempre la tenemos presente. En cuanto otros departamentos, nosotros como recursos humanos, en la junta que hay cada mes hacemos un reporte de todas las capacitaciones que se hacen; siempre tenemos capacitación, los de recepción son los que tienen más, porque son los que más tienen atención al cliente más que nada, y ellas reciben capacitación, yo creo que hasta una o dos veces por semana por parte de sus jefes, nos exige que tengamos capacitación constante, porque es necesario para dar un mejor servicio de mejor calidad…"

Por su parte, un directivo manifiesta:

> "…Las capacitaciones de mi hacia abajo son cada semana y hacia arriba no tienen un número, vienen cada mes, no dejan de venir, 3 a 4 veces al año…es la suficiente…"

En las declaraciones de los empleados se deduce que las capacitaciones son mensualmente en las áreas de recepción, restaurantes y bares, es decir, específicamente en las áreas de atención al huésped se les capacita para poder

dar un servicio de excelente calidad; esto concuerda con las aseveraciones de Evans y Lindsay (2010), quienes mencionan que las empresas comprometidas con la calidad total invierten grandes cantidades en capacitación y entrenamiento, pues reconocen que estas inversiones agregan valor a las capacidades de la organización. Del mismo modo, los precursores de la calidad entre ellos Deming (1989), Juran (1990) y Crosby (1987) han promovido en forma activa la capacitación y el entrenamiento en la calidad; dos de los 14 puntos de Deming están dedicados a estos aspectos.

Sin embargo, como se mencionó anteriormente, no todos los empleados de los distintos niveles son capacitados con la misma frecuencia; al entrevistar a un jefe de área comentó al respecto:

> "….A nivel personal, híjole déjeme decirle que para mí, capacitación para mi persona poca, si no es que nula; aquí en esta empresa para el personal de ciertos niveles se les ha dado, yo les doy una capacitación de tipo técnica pero creo que falta aquí en la empresa, es un área de oportunidad, capacitación de tipo motivacional, de tipo institucional, no sólo el técnico, del técnico pues me encargo yo, pero son pocas las oportunidades que tenemos de que venga gente de fuera o ir nosotros a tomar una capacitación…"

Al respecto, otro jefe de área añadió:

> "…No tengo frecuencia de capacitación. No hay iniciativa por parte del hotel para que me estén capacitando. Mi capacitación es primeramente personal. Yo me capacito constantemente y eso es por cuestiones de iniciativa propia".

En las aseveraciones anteriores, los jefes de área concuerdan en que la periodicidad con que reciben capacitación es mínima para su nivel jerárquico; si bien es cierto, ellos han fungido como capacitadores para el personal a su cargo,

sin embargo, han recibido capacitación con poca frecuencia por parte de la empresa; por otra parte, al analizar las encuestas aplicadas, se encontró que el 87 por ciento de los huéspedes calificó como “excelente” el servicio brindado por parte de los empleados, el 13 por ciento restante consideró este rubro como “bueno.

Lo expuesto denota que, aunque la mayoría de los turistas se encuentran satisfechos con el servicio proporcionado, existe un área de oportunidad en cuanto a la capacitación; aunque para el nivel gerencial y operativo se da mensualmente, para los jefes de área la capacitación es mínima; en este sentido es importante recordar que la capacitación y educación, conforme a Alexander (2002), son esenciales para todos. Los programas de capacitación son importantes para la creación y el mantenimiento de un ambiente para la mejora de la calidad en todos los niveles de la empresa.

Todos los miembros de una organización, incluyendo los niveles más altos de la gerencia, deben ser educados y capacitados en los principios y prácticas de la calidad y en la aplicación de los métodos apropiados para la mejora de la misma. A pesar de que la capacitación puede representar altos costos para la empresas, el no contar con ésta puede costarles mayores gastos en un mediano plazo; en un entorno de calidad total, los empleados necesitan entender el objetivo de la calidad en el servicio, recibir la capacitación y la responsabilidad de lograrlo y sentir que en realidad ellos representan una diferencia para los clientes de HLC.

6.2.5 Especificaciones para turismo de negocios

Aproximadamente el 85% de los viajeros que se hospedan en HLC son turistas de negocios (según datos de la encuesta de salida de HLC), de tal forma que para atraerlos apropiadamente es importante primero evaluar lo que el ejecutivo requiere; en este sentido, para atender a este segmento de huéspedes HLC cuenta con las siguientes características:

1. Ubicación

Tradicionalmente, la ubicación ha sido un factor esencial en la industria hotelera, y es una necesidad crítica para la mayoría de los turistas de negocios. Los huéspedes tienen reuniones en ubicaciones predeterminadas, por lo que es esencial para ellos encontrarse cerca de estas para minimizar el tiempo de traslado; bajo este contexto, HLC cuenta con una céntrica y estratégica ubicación, en el Desarrollo Urbano Tres Ríos, área de mayor esparcimiento y crecimiento económico del destino, rodeado de oficinas comerciales, junto a la plaza comercial Forum y a 20 minutos del aeropuerto internacional de Culiacán. Además cuenta con fácil acceso mediante rutas de camión o taxi.

2. Conexión.

Ante el mundo moderno que siempre se encuentra conectado, los viajeros de negocios esperan tener acceso a Internet de alta velocidad, por lo que HLC ofrece conexión en todas las áreas del hotel sin costo extra. Aunque algunos hoteles cobran por ello, para la organización es un servicio complementario y así servir

mejor a sus clientes. Los huéspedes también requieren lugares de comida, bebidas, y relajación; por lo tanto, HLC cuenta con un Concierge que brinda información acerca de las atracciones locales tratando de conectar a los turistas con lo que se necesite mientras se encuentran fuera de casa.

3. Ambiente laboral exclusivo

HLC cuenta con un estilo de servicios considerado para el turismo de negocios, por lo que adapta sus habitaciones para que los clientes desempeñen sus actividades laborales sin inconvenientes, en específico, las habitaciones están orientadas a ofrecer al huésped todo lo necesario para trabajar fuera de la oficina, se cuenta con un escritorio y una silla ejecutiva, sillones para descansar o leer, acceso a Internet, cafetera, alarma reloj así como un diseño moderno y confort para que el viajero de negocios se encuentre cómodo como en casa, al mismo tiempo que sienta que puede realizar las actividades laborales de la misma forma que podría hacerlo en su oficina.

4. Comodidad

El "Piso VIP" ubicado en la cuarta planta, es un lugar pensado exclusivamente para cubrir las necesidades del viajero de negocios: cuenta con un área de estar donde hay cuatro mesas, botanas y bebidas durante las 24 horas del días para quien desee consumirlas; de esta manera, cualquier huésped que debe dedicar horas a las tareas laborales podrá realizar una alimentación; así mismo, en caso de presentarse algún problema, se encuentra un mayordomo de planta que auxilia en cualquier momento.

5. Diseño para negocios

HLC ha sido diseñado con el objetivo de poder realizar convenciones y reuniones, en consecuencia existen servicios complementarios pertinentes. Dentro del hotel existe un centro de negocios, nueve salones para congresos equipados con pantalla retráctil y proyector, wifi y conexión a internet de alta velocidad. Anualmente se realizan alrededor de 1300 eventos de negocios entre los cuales destacan reuniones de trabajo, conferencias, capacitaciones, seminarios, etc.

6. Servicios adicionales

Se cuenta con gimnasio, servicio de tintorería, asistencia en renta de autos, servicio médico y taxi las 24 horas, así como Check in / Check out express ya que el tiempo que los huéspedes tardan es de 3 minutos aproximadamente.

Indudablemente, las necesidades de los turistas de negocios continúan evolucionando, por ello, HLC se encuentra en la búsqueda de nuevas formas de conectarse mejor con este importante cliente. En ese sentido, comenta un huésped:

> "…Desde que me hospedo en este Hotel, no le he buscado. Siempre me atienden extraordinario, todo muy bien, antes del viaje me buscan y les digo el tiempo que me pienso quedar o cualquier cosa que voy a ocupar. Los bellboys son muy complacientes, bueno, todos…"

Otro huésped comenta:

> "…magnifica locación, ubicado a un lado del centro comercial Plaza Forum, que tiene las mejores tiendas de marca de la ciudad, a unos minutos del centro y del corredor turístico.

> Decenas de restaurantes a su alrededor, incluyendo un Panamá y el Cayena exactamente contiguos los dos…”

Al respecto, un turista agregó:

> “…la ubicación del hotel no puede estar mejor para temas de negocios. Alejado del ruido del centro de la ciudad. Localizado en el nuevo malecón y con vista al río desde la alberca. Recomendado 100%...”

En comentarios expresados por los turistas de negocios, existe concordancia en la calificación que le brindan a HLC, se percibe la satisfacción por parte de estos, misma que les ha permitido hospedarse nuevamente; la ubicación de la organización les parece adecuada para temas de negocios debido a que se encuentra fuera del centro de la ciudad. Debido a lo anterior, se puede afirmar que la organización conoce las necesidades de sus clientes, y se esfuerza por superarlas; lo anterior les ha permitido contar con un 80% de clientes que regresa a hospedarse en el hotel.

6.3 Criterios y herramientas aplicados a la calidad en el servicio

Las quejas pueden afectar de manera desfavorable el negocio si no se manejan de la forma correcta, una queja no atendida puede generar inconformidad en los consumidores, malas recomendaciones y bajar la rentabilidad del negocio; en ese sentido, en la investigación de campo se encontró que los miembros de HLC motivan al huésped para que presente quejas, facilitándoles la forma de hacerlo mediante un buzón en físico que se encuentra en las instalaciones de la empresa.

El manejo eficaz de las quejas se considera una herramienta para la calidad en

el servicio en la empresa hotelera, debido a que les ofrece una oportunidad para el mejoramiento de la empresa y lograr la plena satisfacción de sus clientes; una vez presentada la queja, ésta es analizada por los miembros de la organización para dar solución y resolverla a la brevedad, posteriormente se contacta al cliente que la presentó, informándole que a su regreso su queja ha sido resulta. Al entrevistar a un directivo señaló:

> "…Contamos con un buzón de quejas que nos ha dado la pauta para hacer las cosas mejor, porque ese es nuestro compromiso, siempre mejorar. Tomamos en cuenta la opinión del cliente, y analizamos con cautela lo que nos está diciendo, tomamos nota y le marcamos al cliente para invitarlo a que vuelva diciéndole que en su próxima visita el problema o inconveniente estará resuelto y así es…"

Otro empleado compartió:

> "…Por parte del corporativo se nos está pidiendo que levantemos las quejas de los clientes, que estemos al pendiente, porque una queja no lo debemos ver como algo negativo si no una manera que la gente se expresa y qué podemos mejorar, si atendemos mejor tendremos clientes que van a querer regresar a que los atiendas de nuevo.."

De acuerdo con las expresiones anteriores, se asume que para los miembros de la organización la queja es un medio para mejorar y aumentar la lealtad y retención de los clientes, lo que concuerda con Cochran (2004), quien señala que el objetivo de hacer uso de la queja es lograr la lealtad del cliente en el largo plazo.

Sobre el tema, un huésped compartió:

> "…me gusta el hotel, me gustan las habitaciones. En una ocasión yo les comenté que la selección de vinos podría mejorar, me abordaron para preguntarme mi opinión y me gustó, tomaron en cuenta lo que les pedí…"

En ese sentido, otro cliente destacó:

> "…Instalaciones y servicio de primera. Atención del personal increíble, los empleados están siempre atentos para ver que problema se presenta y darte la solución, buen servicio por su parte…"

En los comentarios anteriores se percibe que los clientes de negocios admiten que, además de haber tenido una experiencia satisfactoria por parte del personal del hotel, los colaboradores de la organización se encuentran listos para atender sus quejas y/o brindarles solución a sus problemas. Esto ha causado que HLC conozca sus áreas de oportunidad y pueda mejorarlas, a su vez, que el cliente se sienta escuchado, valorado e importante, lo que de acuerdo con Kotler, Bowen y Makens (2004), es fundamental para alcanzar una plena satisfacción de las necesidades del turista; cabe destacar, como mencionan los autores, que el mejor prestador de servicios es aquel capaz de escuchar con atención, interrogando, mediante preguntas clave, al cliente para poder ofrecer la mejor solución a sus necesidades.

Igualmente existe *la evaluación de desempeño entre empleados*, es decir, el personal operativo lleva a cabo una evaluación de su jefe de área y viceversa, a su vez, los jefes de área evalúan a los directores y los directores a los jefes de área; lo anterior se realiza con el propósito de contrastar la información proporcionada por los mismos colaboradores encontrando áreas de oportunidad e implementar acciones de mejora; del mismo modo, los mejores evaluados son beneficiados monetariamente, se les proporciona un bono extra, el cual se ve reflejado en su cheque a final del mes así como reconocimientos para el mejor

empleado del mes, el más puntual, el más eficiente, entre otros, los cuales son colocados con su fotografía en el comedor del personal. En entrevista referente al tema, uno de los directivos explicó:

> "….Evaluación de los empleados, evaluación de los jefes, evaluación de los gerentes y sobre todo una evaluación que le damos seguimiento de parte de los clientes y los huéspedes, cada unos de los clientes que llegan aquí en el hotel les llega un correo electrónico, una evaluación donde nos hacen ver cada unas de las oportunidades, de calificarnos los servicios para darnos cuenta donde enfocarnos, aquí todo mundo califica todo, mis subordinados a un servidor, mi jefes a un servidor, mis clientes y los huéspedes a un servidor, todos estamos calificados y comprometidos. Quienes salgan peor evaluados se busca la manera de que mejoren, mediante capacitaciones o adiestramientos".

En réplica a ello, otro directivo contestó:

> "….Con mis departamentos cada semana voy viendo lo que se hizo, lo que se va hacer y qué es lo que tenemos pensado hacer, corto, mediano y largo plazo porque tenemos objetivos que vienen de arriba también, donde tenemos juntas con el gerente general y a su vez, él tiene sus juntas con el comité corporativo, que nos va dictando la pauta, y es decir, a todos los niveles tenemos reuniones de evaluaciones, de lo que vamos haciendo, como debemos haberlo hecho y como estarlo mejorando".

Se advierten coincidencias en las declaraciones de estos empleados entrevistados, en relación a los criterios y herramientas que se aplican en actividades referentes a la calidad en el servicio en turismo de negocios, argumentando que la constante evaluación y medición del desempeño de los empleados, así como el seguimiento de las actividades que se llevan a cabo día a día en el Hotel han sido útiles para ser mejores; el supervisarse unos a otros, dar seguimiento a las evaluaciones que realizan los huéspedes así como entre los mismos empleados ha servido para detectar quienes han sido evaluados

positivamente, para premiarlos, y quienes son los peores evaluados, para capacitarlos.

Estas declaraciones coinciden también con las ideas de Aldakhilalla y Parente (2002), quienes establecen que las organizaciones utilizan las evaluaciones del desempeño por varias razones: proporcionar retroalimentación a los empleados, quienes, de esta forma, reconocen y refuerzan sus puntos fuertes y trabajan para superar sus debilidades; determinar aumentos de salarios; determinar las necesidades de capacitación y entrenamiento; identificar a las personas para los ascensos y manejar aspectos legales de recursos humanos.

Como se puede observar, evaluar el desempeño de los empleados facilita la implementación de la calidad en los procesos de servicio turístico, convirtiéndose en una herramienta eficaz, por lo cual, estas organizaciones se ven obligadas a utilizarla para mejorar en sus actividades operativas y ser competitivas. Por otra parte, coinciden también con las opiniones de Evans y Lindsay (2010), quienes en general, señalan que *"la evaluación del desempeño consiste en analizar con el empleado una síntesis de los comentarios y calificaciones, y sirve como un proceso para establecer las metas del siguiente periodo y desarrollo del empleado".*

Se requiere controlar el trabajo para cerciorarse de que está siendo ejecutado según las normas establecidas y según el plan previsto. Es necesaria una

estrecha colaboración entre directivos y trabajadores para que la ejecución sea lo más efectiva posible; sin un trabajo en equipo coordinado enfocado hacia el cumplimiento de las metas de la empresa, la implementación de estrategias de calidad en el servicio puede convertirse en un sueño imposible.

Sin embargo, cuando las empresas piden a sus trabajadores que asuman nuevos retos y responsabilidades, debe haber una justa y garantizada satisfacción para los empleados y para la organización en términos de retribución; por ello, se deben buscar los resultados a través de condiciones que permitan la integración de las personas en los grupos sociales y la satisfacción de las necesidades individuales, por lo que existen *programas de incentivos* que han sido utilizados en HLC para premiar los esfuerzos individuales.

Este tipo de remuneración ha sido implementado por la organización para premiar a sus agremiados y motivarlos a superarse profesional y laboralmente, al respecto comenta un directivo:

> "…Les gusta, sobre todo les emociona y les compromete el hecho que les lleguemos a nombrar, les lleguemos a tener en un pizarrón como el mejor empleado del mes, el mejor evaluado, el más comprometido, la verdad, los compromete y les emociona…"

Otro directivo señaló:

> "…Contamos con un programa para incentivar a nuestros empleados, siempre reconocemos al más puntual, al que tiene más años de antigüedad, aunque te diré que en las posadas se premia a todos los que lleven 5 años, a los de 10 años, el premio es diferente dependiendo el tiempo que tengan laborando, además se les da un bono al mejor empleado del mes…esto ha hecho que mejoren ellos mismos…"

De acuerdo con los comentarios proporcionados por los entrevistados, se infiere que los programas de incentivos que se han implementado en HLC han servido para comprometer a los miembros de la organización a mejorar en diversos aspectos tales como la puntualidad, responsabilidad, ofrecer servicios de calidad y esforzarse por atender mejor al cliente; asimismo, asegurar la permanencia de los empleados reconociendo su antigüedad. Lo anterior concuerda con Almanza (1998), al señalar que para desarrollar un servicio de calidad, una empresa debe seguir principios que le ayuden a desarrollar la calidad máxima en los servicios que ofrece y los empleados que ofrecen un buen servicio deben ser recompensados.

Bajo este contexto, el programa de incentivos es una de las herramientas utilizadas para que las estrategias de calidad en el servicio puedan ser implementadas eficazmente, debido a que las remuneraciones se encuentran relacionadas con la motivación y satisfacción de los colaboradores de la empresa; en ese sentido, es importante recordar que las personas son en esencia buenas y para estimular su desempeño la administración debe humanizar su trabajo.

El Distintivo M es ha sido un instrumento eficiente en la empresa hotelera, su implementación ayuda a forjar una cultura de calidad dentro de la organización; durante la investigación de campo se encontró que Hotel Lucerna utiliza este distintivo debido a que, al ser un reconocimiento que otorga la SECTUR a aquellas empresas relacionadas con el turismo que han implementado con éxito el Programa de Calidad Moderniza, avala la adopción de las mejores prácticas y una

distinción de empresa turística modelo, por lo que además de generar prestigio y confianza hacia los clientes, genera un compromiso en los empleados de la organización.

En Sinaloa existen 482 empresas que obtuvieron el distintivo a junio de 2013, entre ellas HLC y año con año se preocupa por renovar este distintivo; bajo este contexto señala un directivo:

> "…primero que nada tenemos una obligación para seguirlo, hay mucho más compromiso para poder cumplir con el certificado por que nos están evaluando, porque nos están reevaluando para podernos presentar como una opción más aquí, tenemos que cumplir sobre todo mantenernos certificados."

Otro directivo declara:

> "…Gracias al Distintivo M se percibe mayor compromiso por parte de los empleados, mayor control, constante seguimiento en los procesos, la verdad es que hay mejoras, existe el reto de renovar este distintivo, y eso es un reto que vivimos todos los miembros del hotel, si uno falla todos fallamos, por lo que esto nos hace ser mejores día a día."

Por su parte un empleado operativo comenta:

> "…Mayor control, mayor compromiso de parte de todos, mucho más motivación a ser mejores, más información y comunicación tanto los empleados como los superiores, creo que nos hemos superado muchísimo. Hemos trabajado para tener un mismo fin común, y seguir la misma línea independientemente de línea que estemos..."

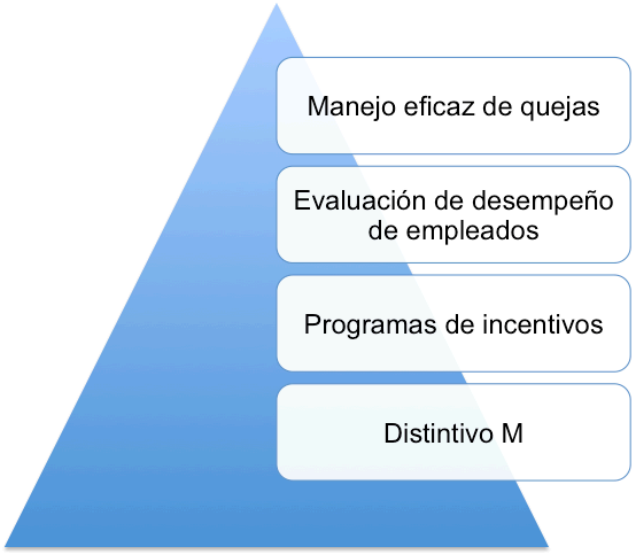
En la opinión de los entrevistados, en relación al significado que tiene el Distintivo M para los miembros de la organización, fueron encontradas coincidencias, al hacer mención de la importancia que tiene este reconocimiento para la empresa y para los que viven día a día el compromiso de contar con una

certificación, invitándolos a ser mejores, capacitarse, tener un mayor control de los procesos, medir y evaluar un antes y un después, que en temas de calidad lo que no se evalúa no se puede mejorar. En estas declaraciones, se encontró la aplicación de la definición proporcionada por SECTUR (2013), afirmando que este programa logra estimular a los empleados así como incrementar la rentabilidad; a su vez la empresa mejora en los sistemas de gestión, metodologías para resolver problemas en sus procesos, desarrollo del recurso humano y sistemas de información y diagnóstico.

Bajo esta perspectiva, se pudo constatar mediante las actividades de observación, análisis documental y en las declaraciones hechas por el personal entrevistados, que la obtención del Distintivo M en la organización, es un aspecto de suma importancia en su proceso de ofrecer servicios de calidad, cada vez es un hecho más común, debido a que los nuevos turistas han modificado sus necesidades y gustos, las empresas hoteleras deben buscar satisfacerlos mediante aspectos relacionados con la calidad, asegurando así su lealtad y recomendaciones positivas.

Sintetizando la información analizada en este apartado, en la figura 10 se muestran las herramientas que han sido de utilidad en los procesos de implementar estrategias de calidad en cada una de las áreas de la organización.

Figura 10: Herramientas para la calidad en HLC



Fuente: Elaboración propia

En la figura 10 se aprecian cuatro aspectos considerados herramientas para asegurar la implementación exitosa de estrategias de calidad en la empresa hotelera; el manejo eficaz de quejas, la evaluación de empleados, los programas de incentivos y el distintivo M han marcado la pauta en los procesos relacionados con la calidad, cada uno ofrece distintas líneas de acción con un mismo propósito, alcanzar la plena satisfacción del turista.

6.4 Principales obstáculos para la calidad en el servicio

A pesar de que la empresa hotelera dedica cantidades de recursos para poner en función los programas de calidad, en ocasiones no produce los resultados que se esperan, debido en gran medida a la existencia de una serie de obstáculos que probablemente no fueron atendidos eficazmente durante la implantación de estas estrategias y se transforman en barreras para el logro de la calidad en el servicio;

por lo anterior, la comprensión de las barreras es de gran ayuda para el logro de los objetivos planteados; en ese sentido, la rotación de personal es un factor que obstaculiza el proceso del servicio, y representa altos costos para las empresas. En HLC este problema se presenta, generalmente, en el área de alimentos y bebidas para los puestos de stewuards y meseros; al respecto señala un directivo:

> "…la rotación de personal llega a bajar nuestros índices de satisfacción del cliente, cuando se va un empleado de cocina hemos enviado personas de otras áreas pero detienen nuestra operación…"

Al respecto, comenta un jefe de área:

> "…por la misma naturaleza del puesto, los stewuards buscan o subir de puesto o se van…"

Bajo este contexto, se aprecia que la rotación de personal es una barrera para brindar servicios eficientes, por la naturaleza del puesto es difícil reducir la entrada y salida de este tipo de empleados. Como se ha mencionado en párrafos anteriores, el capital humano es el activo principal de cualquier empresa, es por ello que en todo momento se llevan a cabo esfuerzos dirigidos a su coordinación, mantenimiento, mejoramiento y desarrollo, que aseguren el logro eficientemente las metas organizacionales; sin embargo, concordando con Galicia y Heredia (2006), ¿cómo es posible trabajar sobre una plantilla laboral que continuamente sufre cambios (altas y bajas)?, es decir, sin estabilidad laboral y que padece de un índice de rotación de personal elevado. Bajo este contexto, cualquier esfuerzo que se emprenda estará siendo cultivado en terrenos infértiles, ya que las condiciones anteriormente mencionadas impiden la continuidad de cualquier programa o filosofía que se desee implementar.

Asimismo, entre las barreras que experimentan los directivos que impulsan las estrategias de calidad en el servicio de HLC, la resistencia al cambio de los empleados es de las más comunes; por ello, comprender lo que provoca esta situación ayuda a la toma de acciones para revertirla. Al entrevistar a un directivo mencionó:

> "…al llevar a cabo los programas de calidad, hemos notado la resistencia que tienen algunos empleados a los nuevos manuales. Incluso cuando cambiamos las herramientas como tecnología, hay resistencia, especialmente en empleados que tienen mas años laborando…"

Otro empelado indicó:

> "…cuando no sabemos que va a pasar, los jefes del área nos indican que es lo nuevo que se va a hacer, o en el diseño de las estrategias, pero cuando viene algo nuevo, al principio batallamos porque es algo que se desconoce, aunque a veces damos opiniones de que podemos implementar, no se nos ha tomado en cuenta…"

En los resultados se identifica que coinciden en que la resistencia al cambio es un factor presente cuando se implementa algo nuevo en la organización, especialmente por parte de empleados que tienen mayor antigüedad, el miedo a lo desconocido; de la misma manera, la falta de involucramiento de los empleados en las decisiones de la empresa. En general, reconocen que todo cambio genera resistencia, y es que, como menciona Savall (2003), el cambio incomoda a la gente; por lo tanto, administrar el cambio rara vez es placentera; por lo regular requiere de un proceso bien definido, como cualquier otro proceso de negocios.

Se detectó que en el área de cocina se cuenta con la infraestructura adecuada pero insuficiente en temporadas altas, mencionó un jefe de área:

> "…si se complica porque no es muy amplia la parrilla y para cocinar rápido, sacar los platillos, y si se complica un poco, porque la carne dura cierto tiempo y depende en que término lo pidan también, y si se nos complican un poco cuando tienen desayunos o comidas allá, si es un poquito complicado..."

Otro de los empleados indicó al respecto:

> "…a veces se puede estar con lo más nuevo en tecnología, a veces no se puede. A veces es una necesidad, a veces es nada más un gusto. Por ejemplo, a mí me gustaría tener un horno de convección para hacer el pan pero no puedo, me gustaría tener vajilla europea, me gustaría tener mucho equipo para pastelería pero no se puede, no se puede por cuestiones propias de la misma empresa, tiene un presupuesto y nos tenemos que adaptar a ese presupuesto. De que es importante, es muy importante sin embargo, dentro de las posibilidades y las medidas tratamos de tener por lo menos lo básico o lo elemental para dar un buen servicio, para trabajar bien…"

Se aprecia en los anteriores comentarios que aunque se cuenta con lo necesario para ofrecer un servicio de calidad en las áreas de cocina y restaurante, en temporadas altas o cuando tienen más de dos eventos a la vez la infraestructura no es suficiente, además, las cocinas son pequeñas y en esas fechas reciben varias quejas por parte de los clientes.

Otro de los obstáculos percibidos que enfrenta la empresa hotelera es la falta de flujo de efectivo para financiar algunas de sus actividades. La crisis económica que vive el país no sólo afecta la demanda de los productos o servicios de las organizaciones, sino que también hace más difícil su actuar en ciertas ocasiones; al cuestionar a un jefe de área contestó:

> "…en pocas ocasiones llegamos en detenernos un poco, o atrasar un poquito; el flujo de efectivo, a veces la capacidad del flujo no nos permite ser tan rápidos como quisiéramos, sabemos que de pronto tenemos que ver las prioridades, y si mira primero es esto, el

próximo mes el presupuesto dice que tenemos que comprar lo demás, tenemos que ir programando las cosas y tener que estar administrando, para no quedarnos sin flujo".

Como es posible apreciar, en ocasiones la falta de flujo de efectivo los detiene en su operación, limitándolos a un recurso, trayendo como consecuencia atrasarse en sus actividades, evaluar las prioridades en base a programas y dejar para otros meses lo que no sea posible adquirir en esos momentos.

Para resumir el apartado los obstáculos que percibimos fueron:

- Rotación de personal
- Resistencia al cambio
- Flujo de efectivo
- Infraestructura en las áreas de cocina

6.5 Impacto de servicios de calidad en HLC

Actualmente la gran demanda de servicios en el mercado competitivo obliga a las organizaciones a enfocar sus esfuerzos en ofrecer servicios de calidad basando su estrategia en cumplir las necesidades y requerimientos de sus clientes, de la misma forma, es fundamental para las empresas hoteleras conocer el impacto que tiene la implementación de estas estrategias, por lo que en este apartado se enfoca en presentar los hallazgos encontrados durante la investigación de campo.

Es preciso señalar que, para HLC ha sido de gran relevancia implementar la calidad en sus procesos, debido a que uno de los impactos que ha tenido es

contar con *empleados motivados y comprometidos;* esta organización ha logrado ser competitiva gracias al esfuerzo interno, el trabajo valioso que cada individuo pone en sus correspondientes puestos, quienes han asumido con mayor compromiso y motivación las arduas tareas que conlleva el implementar estrategias enfocadas a la calidad y el servicio al cliente. A esto señaló un directivo:

> "…los empleados se han visto enérgicos, han puesto de su parte, se ve que trabajan con una buena actitud, y eso también tiene que ver con las prestaciones que les damos, porque mira, no es por nada pero somos el único hotel de la región que ofrece estas prestaciones, les exigimos mucho, pero también les damos más. En cuanto a los huéspedes, ha disminuido el índice de quejas, se van con una sonrisa, se sorprenden al escuchar la nueva fraseología, en general, es para bien".

Bajo este contexto, otro directivo añadió:

> "…mayor compromiso de parte de los empleados, mucho más motivación de parte de ellos, más información y comunicación tanto por parte de los empleados como los superiores; creo que se han superado muchísimo, han seguido para tener un mismo fin en común, y seguir la misma línea independientemente de línea que estemos".

Como se puede observar, se advierten coincidencias en las declaraciones de los directivos entrevistados, en cuanto al impacto positivo que ha tenido la implementación de servicio de calidad en la empresa Hotel Lucerna Culiacán; coinciden también, que esto ha hecho que los empleados se sientan más comprometidos y motivados al realizar sus labores así como reduciendo las quejas por parte de los huéspedes.

En ese sentido, otro de los resultados que se ha obtenido es la satisfacción de

los huéspedes; al revisar las encuestas de salida que la empresa hotelera aplica a sus clientes, se encontró que se expresaban bien acerca del servicio brindado por los empleados, estado de la infraestructura y capacidad de respuesta a sus necesidades, obteniendo de manera global en las evaluaciones un 97% de clientes satisfechos, lo que es considerado por los directivos de la empresa como el "nivel óptimo", así lo precisó uno de ellos en sus declaraciones:

> "…Principalmente yo tengo que mejorar más, tengo que capacitarme más y capacitar más a mis colaboradores, que realmente no estamos mal, no quiero ser soberbio pero estamos en un nivel óptimo, la satisfacción de nuestros huéspedes que nos visitan tanto local como en la cadena es casi de un 100%…"

En los comentarios proporcionados por uno de los directivos se percibe que, a pesar de que se considera que la organización se encuentra en un nivel óptimo, para continuar siendo competitivos se requiere mejorar de manera individual mediante capacitaciones en todos los niveles, desde las gerencias hasta los puestos operativos.

Por otra parte, en las encuestas que se aplicaron a 56 huéspedes con el propósito de contrastar la información obtenida, se encontró que aproximadamente el 94% de ellos dijo estar satisfecho con los servicios brindados por el hotel; los miembros de HLC están atentos a las necesidades y retroalimentación que el cliente presenta, debido a que los altos índices de satisfacción demuestran que las necesidades del huésped no son sólo escuchadas sino también atendidas, además, el utilizar la retroalimentación del viajero de negocios les ha ayudado a mejorar constantemente los servicios que brindan, coincidiendo de esta forma con los señalamientos de Deming (1989), quien enfatiza la importancia de utilizar la retroalimentación del cliente para

mejorar los productos y procesos de una empresa.

Por último, se encontró que la lealtad de los clientes es uno de los impactos que se percibe ha ido en aumento; en registros de años anteriores se contaba con un 74% de clientes que ya han estado en el Hotel con anterioridad, a la fecha se cuenta con aproximadamente 80% de consumidores leales; ejecutivos que acuden a ferias, exposiciones, congresos, entre otros eventos, año con año se hospedan en HLC debido a que mencionan, es la mejor opción de la ciudad; los comentarios vertidos por uno de los huéspedes al respecto:

> "…Excelente trato por parte del personal de recepción, botones, restaurant etc. La comida del restaurant está muy rica. Servicio de café en el cuarto y botella de agua. Gracias, por eso siempre me hospedo aquí…"

Otro cliente compartió:

> "…Se cuenta con lo que necesito para mis viajes, el concepto de las suites es agradable, se encuentra localizado en un buen punto, está siendo remodelado constantemente…"

En los comentarios presentados, se observan coincidencias en que HLC es una opción completa de hospedaje ya que se cuenta con lo que requieren los viajeros; el trato por parte del personal, buena comida y ubicación son algunos de los factores que han influido para que los clientes decidan regresar, es decir, que los huéspedes sean leales a la marca y prefieran esta empresa con respecto a otras. Lo anterior concuerda con los autores Lovelock, Reynoso, D'Andrea, y Huete (2004) quienes mencionan que la lealtad es la disposición de los clientes a preferir una compañía, y comprar sus productos o servicios en forma consistente y exclusiva, recomendando la compañía a sus amigos y conocidos.

En ese sentido, HLC considera importante la implementación de estrategias organizacionales para la calidad en el servicio y busca con ello, la lealtad de sus clientes, debido a que cuesta mayores esfuerzos y recursos económicos buscar clientes nuevos, por lo que es fundamental generar clientes satisfechos que se encuentren dispuestos a regresar, y a su vez, proporcionar buenas recomendaciones al respecto.

Conclusiones y recomendaciones

En la presente investigación se analizaron las estrategias organizacionales para la calidad en el servicio de una empresa hotelera ubicada en Culiacán; mediante un estudio de caso se pudo conocer su problemática, así como las acciones implementadas para enfrentarse a los retos planteados por la globalización.

Este apartado muestra las conclusiones y recomendaciones que se obtuvieron a lo largo de la investigación; lo anterior se realiza con el propósito de dar continuidad a la presente, así como mostrar los beneficios obtenidos; primeramente se aborda el contexto del sector hotelero a nivel internacional, de México y Sinaloa para ubicarnos en la empresa hotelera de Culiacán, donde además se abordan las conclusiones sobre las teorías analizadas en el desarrollo de esta tesis.

Posteriormente son consideradas las conclusiones relativas a la metodología utilizada y son vertidas las conclusiones relacionadas con de los resultados, producto del trabajo de campo respecto a las estrategias organizacionales que se implementan para la calidad en el servicio en Hotel Lucerna; el impacto que han tenido en la empresa y los obstáculos que se han presentado para ello; finalmente se muestran recomendaciones para la mejora de la calidad en el servicio de las empresas hoteleras.

Esta investigación se realizó asumiendo que las empresas hoteleras se encuentran ante un entorno sumamente complejo, caracterizado por los avances tecnológicos, turistas cada vez más conocedores y exigentes, el aumento de la competencia global y la falta de certificaciones de calidad que unifiquen el sector, lo cual implica una presión mayor para desarrollar estrategias en el sector turístico que aseguren la calidad en el servicio.

En Sinaloa, la situación del sector hotelero se encuentra marcada por las dificultades de los últimos años como lo es la percepción de inseguridad, cancelación de vuelos aéreos, H1N1, crisis económica, etc.; por otra parte, el análisis de las estrategias organizacionales para la calidad en los diferentes hoteles de Culiacán es relativamente escaso, así como el impacto que tiene la implementación de éstas para el sector.

Bajo esta perspectiva, los sucesos descritos, obligan a los empresarios hoteleros a buscar nuevas maneras de enfrentar este fenómeno, por lo que han decidido entrar en un proceso de implementación de estrategias que permitan asegurar la calidad en el servicio viéndolo como una respuesta a las exigencias que plantea el entorno; este proceso implica varios compromisos, como adquirir mejor y mayor cantidad de infraestructura, tecnología, recurso humano capacitado, capaz de aceptar y adaptarse a los constantes cambios que se presentan en el entorno, con el firme propósito de poder mantener a la empresa en el mercado.

Por ello, el objetivo general de la presente investigación se enfocó en analizar mediante un estudio de caso, las estrategias organizacionales que le permiten a

las empresas hoteleras del turismo de negocios asegurar la calidad en el servicio, sus prácticas en la implementación de las estrategias que llevaron a la empresa a responder ante los problemas que presenta el entorno, así como los factores que han determinado la satisfacción de sus clientes, con la intención de conocer cómo llegaron a convertirse en una organización que reúne las características y expectativas de una empresa de alto prestigio en la región.

Cabe señalar que, la interrogante central que orientó nuestros esfuerzos y que se responde con la presente investigación es ¿Cuáles son las estrategias organizacionales para la calidad en el servicio en una empresa hotelera de turismo de negocios?

En lo que respecta a los objetivos de investigación, en este apartado se abordan cada uno de ellos con el propósito de concluir y dar recomendación con base en los resultados que se obtuvieron durante la investigación de campo; en referencia a la interrogante uno, la cual busca determinar las estrategias de calidad en el servicio que se implementan en las empresas hoteleras del turismo de negocios, y según la información obtenida, es posible aseverar que HLC lleva a cabo diferentes estrategias para el logro de la calidad en el servicio, entre las cuales, se considera como elemento fundamental la infraestructura, ya que al ser la hotelería una empresa de servicios, este factor es la parte tangible de la organización y es lo que el huésped evalúa desde un primer momento para dar su juicio con respecto a la calidad en el servicio.

Otra estrategia en la que se detectó que la organización trabaja es la tecnología, factor esencial para ofrecer un servicio de calidad, el cual abarca desde la tecnología utilizada para el manejo de la información, material físico como el equipamiento con el que se cuente, así como los paquetes de software que son utilizados para eficientar los procesos administrativos de la empresa; todos ellos se consideran importantes, ya que están cambiando las formas de comercializar la mayoría de los productos turísticos desde una reservación online hasta un acceso a internet más rápido.

Lo anterior induce un cambio estructural en esta industrial, eficientando y cambiando los procesos de negocio, así como la interacción con el cliente; sin duda, para el sector hotelero, el uso de las nuevas tecnologías se convierte en un elemento imprescindible por su capacidad para gestionar procesos y ofrecer rapidez y eficiencia en las operaciones internas de la organización, lo que permite a los empleados contar con más tiempo para atender al turista.

De la misma forma, el capital humano forma parte de las estrategias para la calidad en el servicio, considerado parte del producto, debido a que son los empleados quienes tienen la responsabilidad de prestar el servicio y, definitivamente, depende de ellos que el cliente se vaya contento; cada encuentro que tiene un empleado con un cliente, es considerado una oportunidad para que el turista evalúe el servicio que se le brinda, en ese sentido, los colaboradores juegan un papel importante en la calidad en el servicio; además, es importante

resaltar que los empleados deben contar con 3 dimensiones para proporcionar un servicio de calidad:

1.) La actitud del personal: Ya que si el empleado tiene una actitud positiva hacia el servicio, entonces su comportamiento será de una forma respetuosa sin insultar al cliente.
2.) La personalidad: Conocido como un patrón de conducta que impulsa el personal de servicio a querer constantemente estar con la gente y disfrutar de esta interacción.
3.) Habilidad: Capacidad del prestador de servicio asociado a su desempeño.

Bajo este contexto, es importante que los empleados cuenten con estas tres características, ya que el comportamiento del empleado tendrá un impacto en la satisfacción y evaluación del servicio por parte del huésped; cabe señalar que, un resultado positivo en la calidad del servicio requiere no sólo la contratación del personal adecuado o que reúna las características antes mencionadas, también se requiere fomentar una cultura de servicio que se oriente en la formación y desarrollo de éste.

En HLC, la capacitación ha sido una estrategia que ha generado reacción positiva en sus empleados debido a que permite que crean en lo que hacen, como lo hacen y para quienes lo hacen; a su vez, los empleados observan la forma en que se desarrolla su plan de carrera dentro de un ambiente laboral agradable. Está comprobado que las empresas comprometidas con la calidad total invierten

grandes cantidades en capacitación y entrenamiento, debido a que estas inversiones agregan valor a las capacidades de la organización.

Sin embargo, se encontró que aunque para el nivel gerencial y operativo la capacitación es mensual, para los jefes de área es mínima; en ese sentido, cabe señalar que ésta debe entenderse como la oportunidad que se tiene para aumentar la capacidad y competitividad de un empleado, por lo que es fundamental que se estructure un programa para todos los niveles y miembros de la organización, cada uno de los empleados deben ser capacitados en las estrategias y prácticas de la calidad y en la aplicación de los métodos apropiados para la mejora de la calidad en el servicio.

Debido al entorno globalizado la unidad más valiosa e importante para las empresas son sus empleados quienes deben identificarse con la organización mediante la motivación, y con la capacitación, ya que de ninguna manera se les podrá exigir resultados satisfactorios si no existió un adiestramiento relacionado con las actividades que desempeñaría en el puesto. Por estas razones es relevante que la capacitación no sea sólo vista como un programa estructurado de manera inicial si no como una estrategia que deba llevarse a cabo en cada una de las áreas manteniendo un seguimiento constante en los empleados.

Por último, se encuentran las especificaciones para turismo de negocios, al ser un segmento que se hospeda en el hotel y que para atraerlos y atenderlos eficientemente se cuenta con características que les facilitan su estadía, tales como:

- Ubicación
- Conexión
- Ambiente laboral exclusivo
- Comodidad
- Diseño para negocios
- Servicios adicionales como

Las anteriores especificaciones han sido producto de las necesidades mostradas por los mismos huéspedes; HLC reconoce que los turistas de negocios continúan evolucionando, por lo que la organización se encuentra en la búsqueda de nuevas formas de conectarse mejor con este segmento de clientes.

En lo que respecta a la segunda interrogante, sobre los criterios y herramientas que se aplican para la calidad en el servicio en la empresa hotelera enfocada a turismo de negocios, *el manejo eficaz de las quejas* es una herramienta que ha auxiliado en convertir cualquier situación negativa que tenga HLC con un huésped en una situación positiva, esto debido a que se les brinda atención y seguimiento a las quejas presentadas por los clientes.

Tanto los directivos como los empleados han adoptado un comportamiento y actitud correctos ante la presencia de quejas; para comprender las necesidades y expectativas de los huéspedes, se ponen en su lugar y buscan como resolver estos problemas de la manera más eficiente, permitiéndoles recuperar el servicio.

Aunque el manejo eficaz de quejas no es sencillo, se debe tener una buena actitud cuando los clientes las presentan, contar con una actitud positiva hacia los clientes y un real interés por corregir los errores; cabe señalar que el turista que reclama es el vocero de un número mayor de viajeros insatisfechos. Quien reclama es uno de los pocos clientes insatisfechos que efectúa el esfuerzo adicional de señalar los problemas de calidad; sin duda, se debe agradecer al huésped que se ha tomado la molestia de presentar su queja para ofrecer una oportunidad de recobrar su confianza, ya que esto es invaluable.

Si el hotel desea realmente recobrar la confianza de sus huéspedes tratando las quejas eficazmente, necesita resolver a fondo sus problemas y evitar por completo que vuelva a suceder, como menciona Crosby “cero defectos”, donde los colaboradores de la compañía adopten una actitud proactiva y de mejora continua evitando que el cliente se queje; en ese sentido, los sistemas y políticas de la organización deben facilitar a todo el personal que proponga métodos de mejora para las distintas quejas; asimismo, brindar a los empleados la facultad de tomar decisiones, capacitándolos para solucionar de manera eficaz las necesidades y cuestiones especificas del huésped, y, que los sistemas se diseñen no sólo para cuestiones administrativas, sino para facilitar la vida al cliente y que sea posible que cualquier empleado pueda brindar opciones amablemente.

Por su parte*, la evaluación de desempeño de los empleados* es una herramienta de gran importancia en HLC, ya que les ha permitido planificar con mayor seguridad las modificaciones salariales y/o promociones, ha ayudado a

encontrar las áreas de oportunidad en cuanto a capacitación y formación, para encontrar métodos que motiven a los empleados y aumenten su rendimiento día a día; aunque son diferentes los deseos de mejorar su desempeño entre los empleados, la mayoría quiere saber si se desempeñan bien; los colaboradores de las organizaciones necesitan comentarios positivos así como retroalimentación con frecuencia, por lo que la retroalimentación tiene un efecto positivo en ellos. En ese sentido, es esencial contar con esa retroalimentación cara a cara en la empresa.

Asimismo, como herramienta que utiliza la empresa hotelera para asegurar la calidad en el servicio, existe un programa de incentivos para empleados mediante remuneraciones económicas y de reconocimiento, gracias a los cuales se han visto resultados positivos tanto en la motivación de los colaboradores, como en la mejora de la calidad en el servicio; lo anterior ha ayudado a que exista mayor lealtad por parte de los empleados y que se identifiquen con la empresa.

Indudablemente el programa de incentivos debe ser ideado con cautela, debido a que los empleados tendrán metas y si éstas son imposibles de alcanzar pueden afectar la moral de los miembros de la organización. Además las recompensas inadecuadas no los motivarán a aumentar la productividad y la calidad de su trabajo. Definitivamente cada empresa debe tomar en cuenta su propia habilidad para proveer recompensas económicas antes de crear su programa.

Se pudo evidenciar que el contar con el reconocimiento Distintivo M, les ha ayudado a elevar la calidad en el servicio y mejorar la atención hacia los clientes, ya que su implementación ha significado mejoras en la organización, han estado obligados a realizar cambios tanto en los procesos como en sistemas de gestión resultando una empresa más humana, que fomenta la participación de los colaboradores.

Al ser la vigencia por un año, la preocupación de HLC por conservar este distintivo, ha orientado a la empresa a la adopción de las mejores prácticas de manera constante y continua, reduciendo costos y contar con empleados más comprometidos y motivados; debido a ello, se han llevado a cabo programas de capacitación, que sin duda, han sido más frecuentes que antes de obtener el distintivo, porque invitan a la empresa a estar en un proceso de constante renovación tanto de aspectos físicos como aspectos relacionados con la planta laboral. Esto se traduce en una mejor imagen de la organización frente a los turistas de negocios y una ventaja con respecto a sus competidores.

Otra de las interrogantes presentes en la investigación fue acerca de los factores que obstaculizan el proporcionar servicios de calidad a los turistas de negocios en la empresa hotelera, y de acuerdo a los resultados obtenidos, la rotación de los empleados es un factor determinante en el proceso del servicio específicamente en las áreas de alimentos y bebidas, representando altos costos para la gerencia.

Otro elemento es la resistencia al cambio, el llevar a cabo programas de calidad implica una mejora continua y en general, modos distintos de hacer las cosas, por lo que este obstáculo se ha presentado en HLC especialmente en los colaboradores que cuentan con más tiempo en la empresa. Las empresas se encuentran constituidas por varios individuos, por lo que el efecto multiplicador de la resistencia individual hace que la habilidad de una compañía para cambiar, sea más lenta y difícil de lograr que la de una persona. Sin embargo, lo importante es que la empresa cuente con esa habilidad para cambiar, de lo contrario, no permanecerá en el mercado.

Con base en lo anterior, es posible aseverar que para lograr un cambio exitoso la organización deberá contar con una alta participación por parte de los miembros de la empresa, escuchando sus comentarios de resistencia y ser empáticos, no imponer el cambio, establecer el diálogo e intercambiar opiniones así como plantear costo-beneficio para todos los miembros de la misma; vencer la resistencia al cambio dependerá de la forma de comprender y gestionar el cambio de paradigmas en los miembros de la empresa, sean estos gerentes, jefes de área y personal.

La falta de flujo de efectivo es un obstáculo que ha impedido financiar algunas de sus actividades. La crisis económica que vive el país no sólo afecta la demanda de los productos o servicios de las organizaciones, sino que también hace más difícil su actuar en ciertas ocasiones; en ese sentido, en HLC se han visto

obligados a detener sus planes de adquisición de nueva infraestructura, mantelería, entre otras cuestiones y atender lo urgente.

Esto se ha visto reflejado, en otro de los obstáculos presentes en el hotel, como lo es la falta infraestructura en las áreas de cocina. Si bien es cierto, se cuenta con lo necesario para ofrecer servicios de restaurante y banquetes, en temporadas altas, se han recibido quejas por parte de los clientes, quienes han calificado el servicio como lento o deficiente; de tal manera que se debe planear de una manera adecuada y minuciosa resolviendo cuanto antes esta problemática.

Sobre la última interrogante, la cual se refiere al impacto de la implementación de servicios de calidad, ha habido un cambio en la satisfacción del cliente interno, es decir, empleados motivados y comprometidos ya que la empresa se ha preocupado por brindar atención al elemento humano, lo que ha traído como consecuencia servicios de calidad que se traducen en la plena satisfacción del cliente externo.

Igualmente, ha aumentado la lealtad por parte del huésped debido a que HLC es una opción completa de hospedaje porque cuenta con lo que requieren los viajeros; el excelente trato por parte del personal, buena comida y ubicación son algunos de los factores que han influido para que los clientes decidan regresar, es decir, que los huéspedes sean leales a la marca y prefieran esta empresa con respecto a otras.

Con base en lo anterior, es posible afirmar que el objetivo general de la investigación se logró, ya que fue posible tener el acercamiento necesario para entender la realidad local que experimenta la empresa hotelera, en la que las estrategias organizacionales para la calidad se manifiestan a través del aumento de clientes leales y satisfechos así como empleados más comprometidos y motivados, la reducción de quejas, el seguimiento que se le da al proceso de formulación e implementación de estas estrategias y la forma en que se organizan.

En la revisión de la literatura que permitió definir, explicar y analizar las estrategias organizacionales que la empresa hotelera implementa para la calidad en el servicio, se consideró la intervención de varios autores que describen, dentro de la dimensión “estrategias”, los elementos más importantes que rodean a la misma, entre ellos: Minztberg, Ahlstrand y Lampel (1998), quienes por medio de las escuelas de pensamiento describen el recorrido a través de la evolución del management estratégico explicando cada una de estas escuelas; en ese sentido, la estrategia implementada en la empresa es de diferenciación (Porter, 1982), se enfoca en la calidad en el servicio y tecnología, los precios competitivos son poco importantes para ellos.

La estrategia, en cualquiera de sus formas, debe ser concebida como el pilar de la competencia y el logro de objetivos de la empresa hotelera; aunque se mencione que en todas las organizaciones existen, ya sea de manera consciente o inconsciente, estrategias específicas, se sugiere que éstas se formen

explícitamente y con bases analíticas acerca de la situación de la organización y del contexto que las rodea, tomando en cuenta todos los niveles jerárquicos e involucrando a los actores de la organización.

Para llevar a cabo una estrategia no sólo se necesitan las definiciones de los autores; sino que, se requiere de la capacidad del estratega para extraer ese conocimiento y aplicarlo a cada situación en particular, lo que lo conducirá al desarrollo de estrategias que permitan minimizar la diferencia entre lo que se espera y los resultados que se obtienen.

En estos tiempos, en donde la estrategia es la conexión para establecer el vínculo perfecto entre la organización y el entorno que la rodea, marcando los objetivos y los cursos de acción a seguir, las empresas hoteleras deben realizar un cambio que se oriente a la satisfacción plena del cliente, ya que de ahí surge la lealtad y fidelidad de los mismos, es menos costoso que buscar clientes nuevos; por otra parte la alta gerencia debe comprender la importancia que tiene el empleado en el proceso de la elaboración de estrategias, así como su motivación y necesidades estarán directamente ligadas a su realización propia dentro de la organización.

En cuanto a la dimensión “calidad en el servicio” se lleva a cabo un resumen de las aportaciones de los pioneros de la calidad incluyendo a los autores: Ishikawa (1985), Crosby (1989), Deming (1989), Juran (1990), Feigenbaum

(1994), asimismo se aborda la evolución de la calidad en sus diferentes etapas hasta llegar a la calidad en el servicio donde se explica el concepto de la satisfacción del cliente, expectativas, proceso de servicio etc.

La calidad es el valor añadido por excelencia que una empresa hotelera ofrece a sus clientes; ésta depende de múltiples factores, como se ha comentado anteriormente a través de diferentes autores. Al encontrarnos en una era donde el cliente es cada vez más exigente y conocedor, es importante ofrecerle ventajas que sean difíciles de imitar y percibir por la competencia, y esto se puede encontrar en la calidad en el servicio que se ofrece con el fin de cumplir los deseos y necesidades del cliente.

Se ha comprobado, además, que la calidad no es un lujo, superar las expectativas de los turistas de negocios es el reto permanente de la organización hotelera; la forma que tiene Hotel Lucerna Culiacán de implementar estrategias para la calidad en el es mediante la conjunción de métodos tradicionales con tecnologías avanzadas, personal capacitado e infraestructura moderna, considerados factores clave al momento de elevar la excelencia del servicio.

Por medio de esta investigación, fue posible apreciar que el proceso de implantación de estrategias para la calidad involucra cambios en la organización, ilustrado el cambio como esas transformaciones que progresivamente tienen las empresas en el presente para adaptarse al contexto en un tiempo inmediato o futuro; el cambio no sólo se vive a nivel jerárquico o actividades; ni es exclusivo de

enormes transformaciones en infraestructura o tecnología; el cambio abarca desde los más mínimos detalles como contar con una oficina pulcra y ordenada, una recepción en excelentes condiciones desde limpieza hasta funcionalidad, hasta las más complejas transformaciones relacionadas con la actitud y cultura de los actores de la organización.

Tabla 18: Resultados en HLC de acuerdo con referentes teóricos

Concepto	Resultados en HLC	Referentes teóricos
Estrategias	Elemento que determina las metas básicas de una empresa a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar estas metas	Chandler (1962)
Certificaciones	Cuentan con Distintivo M En proceso certificación sustentabilidad	Sectur (2013) Sectur (2012) (Berry y Parasuraman, 1993)
Capacitación	Reciben capacitación en: *Calidad en el servicio al cliente *Fraseología *Actualización de manuales *Idioma Ingles *Desarrollo personal y motivacional	Juran (1990) y Deming (1989)
Infraestructura	Equipo y mobiliario sofisticado, habitaciones equipadas	Velarde (2003)
Tecnología	Sistemas de reservación online, sistemas para administrar la empresa, wifi, comunicación entre empleados, sistema de promoción Tour virtual, prescencia en redes sociales Facebook, Twitter, etc.	Chiavenato (2001)
Capital Humano	Facultamiento del capital humano, personal adecuado para puesto adecuado	Juran (1990) y Deming (1989)

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 20 se muestran elementos que se encontraron en la investigación de campo, los cuales coinciden con los referentes teóricos; por lo anterior, se considera que la selección de las teorías fue pertinente para explicar el concepto de estrategia que se lleva a cabo en el hotel así como aquellas que son

implementadas en la organización; en relación a las certificaciones de calidad, se pudo conocer y distinguir los tipos de distintivos, su utilidad y el proceso para su obtención; además, fue posible caracterizar a las empresas hoteleras y al turismo de negocios. Conocimientos que fueron indispensables para sustentar esta tesis.

La metodología que se implementó en esta investigación fue la cualitativa, el método estudio de caso permitió conocer y comprender la situación que viven las organizaciones al interior, sustentada principalmente en las opiniones de los actores de la empresa, su experiencia y conocimiento acerca de la realidad que se vive en la empresa; por su parte, la investigación de campo obligó a iniciar un proceso de ida y vuelta a la teoría para modificar y complementar aspectos que no estaban contemplados en un principio, así como al rediseño metodológico.

Para la recopilación de la información se utilizaron las técnicas de investigación mencionadas a continuación: la observación, análisis documental y fotográfico, 14 entrevistas (4 gerentes, 4 jefes de departamento, 6 operativos) y 56 encuestas a turistas; las cuales permitieron conocer las condiciones físicas de la empresa así como las perspectivas de los informantes respecto a la realidad de las estrategias para la calidad, sus prácticas cotidianas, vivencias, sentimientos y pensamientos. Para establecer la confiabilidad y validación al estudio de caso, se tomaron en cuenta las tácticas proporcionadas por Yin (1994), la validación del constructo, la validación interna, la validación externa y la confiabilidad.

Los resultados obtenidos contribuirán con la mejora de calidad de las empresas hoteleras en la capital del estado de Sinaloa, y en México. Gracias al análisis de

las estrategias, le permitirán a las empresas hoteleras del turismo de negocios alcanzar la calidad en el servicio, a su vez, será posible entender a este segmento de clientes para proporcionarle lo que requiere en sus viajes laborales o profesionales; por otro lado, conocer, identificar y desarrollar estrategias que les permitan ofrecer servicios y/o productos de alta calidad obteniendo compañías más exitosas, capaces de competir a nivel internacional; es decir, si un país cuenta con empresas que cada día son más eficientes, se tendrá como consecuencia el crecimiento integral de su economía, generando mejores oportunidades de participación en el mercado global y crecimiento de la competitividad internacional.

Los obstáculos que se presentaron en el desarrollo de este trabajo son los que se mencionan a continuación: primeramente, se considera que el resultado de la investigación pudiera aplicarse de forma limitada a empresas del sector hotelero de cualquier segmento, cuestiones de tiempo y resistencia por parte de algunos gerentes de la empresa hotelera; de la misma forma, en los empleados operativos se percibió un cierto miedo a ofrecer datos veraces que fueran a amenazar sus puestos de trabajo, pensando que pudiesen ser revelados sus nombres; sin embargo, constantemente se les explicó la importancia que tiene la investigación e impacto así como el compromiso de confidencialidad que asumimos como investigadores, con respecto a la información que se obtuvo por medio de las entrevistas.

A través de esta tesis doctoral se abre un panorama sobre la importancia del sector turismo, de las empresas hoteleras y la importancia de eficientarlas por medio de la calidad en sus servicios; es un área de oportunidad para los hoteleros y personas relacionadas con el turismo, brindar herramientas que sirvan para posicionarlos a nivel internacional; por lo que se proponen futuras líneas de investigación como la correlación entre la satisfacción de los empleados del hotel y el nivel de satisfacción del turista cliente. También se podría analizar el impacto de las estrategias para la calidad en el servicio en otros sectores considerando diferentes enfoques teóricos y aplicándolo en distintas ubicaciones geográficas como el turismo vacacional.

Partiendo de que la calidad es un tema amplio, se pueden llevar a cabo investigaciones en temas de calidad y planeación estratégica, calidad e innovación, calidad y tipos de liderazgo, entre otros.

Recomendaciones

Cada día adquiere mayor importancia la implementación de estrategias organizacionales orientadas a la calidad en el servicio; por ello, se sugiere lo siguiente:

Contar dentro del organigrama con un gerente de calidad con el propósito de dar seguimiento oportuno a las estrategias que se lleven a cabo en este marco; empleado que se recomienda dependa directamente del gerente general del hotel.

Contar con programas de capacitación establecidos y actualizados en distintos

temas, los cuales sean destinados a todas las áreas de la empresa, incluyendo gerentes, jefes de área y personal operativo, donde sean partícipes mentores internos y externos.

Llevar a cabo mediciones internas y externas (por medio de huéspedes confidenciales) de los estándares de calidad.

Crear constantemente, en cada una de las áreas programas de mejora continua y estándares de calidad que les permita evaluar el desempeño y reducir errores.

Otras sugerencias para la organización son:

Relaciones basadas en la confianza. Para mantener el éxito en el servicio es necesaria la confianza; las empresas de servicios conservan su éxito brindando propuestas atractivas pero sobre todo, cumpliendo lo que prometen.

Tener fortaleza en sus relaciones. Para HLC, las relaciones son importantes debido a que forman el vínculo con el mañana: los huéspedes, trabajadores y socios del futuro; el compromiso entre estos es la esencia de la relación.

Inversión en el desarrollo de los colaboradores de la empresa. Invertir en el empleado que brinda el servicio, favorece a mejorar el desempeño.

Actuar en pequeña escala. En las empresas de servicios, para ser exitosos se debe operar en pequeña escala, es decir, los servicios son brindados por seres humanos y los clientes interactúan con ellos, por lo que, la oportunidad de personalizar la experiencia que se vive en el proceso del servicio suele ser de gran

significancia; por ejemplo: adaptar el servicio a los deseos, gustos y expectativas de cada uno de los huéspedes; conducirse de acuerdo al momento, de solucionar problemas, de actuar de manera rápida, receptiva, libre y personal, de hacer que los clientes se sientan especiales.

Evaluar el rendimiento del personal continuamente para evitar la disminución de la calidad en el servicio que se ofrece en Hotel Lucerna Culiacán.

Promover la participación del personal en el diseño de estrategias así como en los cambios que se realicen.

Tomar medidas para reducir la rotación de personal en todas las áreas; mejorar las prestaciones que se ofrecen, específicamente para las áreas de meseros y stewuards.

Contar con programas que implementen cero defectos en la organización, que se lleve a cabo un día al mes donde se eviten los errores de las distintas áreas y ofrecer reconocimiento e incentivos a los empleados que sean proactivos al respecto.

BIBLIOGRAFIA

Aenor, (2005). Norma UNE-EN ISO 9000:2005. Sistema de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario. Asociación Española de Normalización y Certificación. Madrid.

Agar, M. (1986). Speaking of ethnography Beverly Hills, CA: Sage.

Aguilar, K. E., Jáuregui, C. A. (2004). Trabajar con actitud de servicio, México: Árbol Editorial.

Aguilar, J.E. y Vargas, J. E. (2010). Servicio al cliente. Network de Psicología Organizacional. México: Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C.

Akibaba, A. (2006). Measuring service quality in the hotel industry: a study in a business hotel in Turkey. Hospitality Management, 170-192. http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2005.08.006.

Aldakhilalla, K.A. y Parente, D.H. (2002). Redesigning a square peg: total quality management performance appraisals. Total Quality Management, 13(1)39-51.

Alexander, A. G. (2002). Mejora continua y acción correctiva, Pearson Educación, México.

Almanza, M. (1998). Calidad en los Servicios. Curso de herramientas para la dirección y gestión de la micro empresas turísticas, Fundación para el desarrollo turístico, León – Nicaragua.

Ander, E. (1995). Técnicas de investigación social. Lumen, Argentina. 24 edición.

Antilgan, E., Akinci, S., y Aksoy, S. (2003). Mapping service quality in the tourism industry. Managing Service Quality, 13(2), 412-422. http://dx.doi.org/10.1108/09604520310495877.

Andrews, K. R. (1971). The concept of corporate strategy. Dow Jones - Irwin, Richard D. Irwin Inc, Homewood IL.

Ansoff, H. I (1965). Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion. Nueva York. Mc Graw Hill.

Aguilar, A. S. (2008). Capacitación y Desarrollo del Personal, Editorial Limusa 4º Edición. México.

Albacete, C.A. (2004). Calidad de servicio en alojamientos rurales. Granada: Universidad de Granada.

Alonso, M; Barcos, L. y Martín, J.I. (2006). Gestión de la calidad de los procesos turísticos. Madrid: Síntesis.

Álvarez, Díaz y Álvarez (2001). El Sistema canario de innovación y el sector turístico. Fundación Formación y Desarrollo Empresarial (FYDE) Caja Canarias. Gobierno de Canarias. España.

Badía, A. (2001). Calidad, modelo ISO 9001 versión 2000. Bilbao: Deusto.

Barnes, J. (2001). A Guide to Business Continuity Planning. Wiley, London.

Baum, T. (1995). Managing Human Resources: A Strategic Approach, Chapman and Hall, London.

Begazo, V. J. D. (2006). ¿Cómo medimos el servicio?, Lima: Gestión en el Tercer Milenio, Rev. de Investigación de la Fac. de Ciencias Administrativas, UNMSM.

Bericat, E., (1998). Capítulo 2: La legitimidad científica de la integración. En La integración de los métodos cuantitativo y cualitativo en la investigación social. Significado y medida, Barcelona. Editorial Ariel.

Bernal, C. A. (2006). Metodología de la Investigación, para Administración, Economía, Humanidades y Ciencias Sociales. México: Pearson Educación.

Berry T. H. (1996). Como gerenciar la transformación hacia la calidad total. Colombia: Mc Graw Hill.

Bonache, J. (1999). El estudio de casos como estrategia de construcción teórica: características, críticas y defensas. Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, 3, 123-140.

Bonilla, E. y Rodríguez, P. (1997). Más allá de los métodos: la investigación en Ciencias Sociales. Bogotá: Ediciones Uniandes.

Bourdieu, P. (1987). El oficio del sociólogo. México: Siglo Veintiuno, Editores.

Briceño, F. (2000). Turismo 2020. Ediciones IESA. Caracas.

Bryman, Alan (1989), Research Methods and Organization Studies, Unwin Hyman, Massachussets, pp.170-187.

Buzzell, R. y Gale, B. T. (1987). The PIMS Principles. New York: The Free Press.
Briceño, F. (2000). Turismo 2020. Ediciones IESA. Caracas, Venezuela.

CALMECAC (2013). Certificación Estrellas y Diamantes. Recuperado el 20 de septiembre de 2013 de http://www.calmecac.com.mx/notas_calmecac/preguntas_frecuentes/certificacion_stars_diamonds.php

Chandler, A. (1962). Strategy and structure: chapters in the history of the American industrial enterprise, MIT Press, Cambridge, Massachusetts.

Chiavenato, Idalberto (2001). Administración de Recursos Humanos. Editorial McGraw Hill Interamericana S.A. 5° Edición. Santa Fe de Bogotá.

Cobo, F.B.; Hervé, A.; Aparicio, M.S. (2009): El sistema turístico en clave de marketing relacional: El factor relacional, Anuario Jurídico y Económico Escurialense, XLII, 419-442.

CETM (2013). Oferta de Alojamiento. Consultado en agosto 15 de 2014 en http://www.siimt.com/en/siimt/estructura_turistica

Claver, J., Molina, E., & Pereira, J. (2005): Estrategias y ventajas competitivas de los hoteles españoles y su relación con el desempeño. Consultado en junio de 2014 en http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/27957/1/2005_PapersTurisme.pdf

Cook, T.D. & Reichard, Ch. S. (1986). Métodos cualitativos y cuantitativos en investigación educativa. Madrid: Morata.

Confederación Nacional Turística, CNT (2010). México: Sector hotelero emplea directamente a más de 380 mil personas. Consultado en Febrero, 19, 2013 en http://www.caribbeannewsdigital.com/noticia/mexico-sector-hotelero-emplea-directamente-mas-de-380-mil-personas

Córdova, F. (2013). EL turismo de negocios en Culiacán se desarrolla a buen ritmo. Obtenido el 10 de Julio de 2014 de http://www.vivavoz.com.mx/voz-urbana-menu/2025-el-turismo-de-negocios-en-culiacan-se-desarrolla-a-buen-ritmo

CPTM (2014). En 2013, un número histórico de turistas canadienses visitaron México. Recuperado de http://embamex.sre.gob.mx/canada/index.php/comunicados-de-prensa/640-marzo-2014/5913-en-2013-por-noveno-ano-consecutivo-un-numero-historico-de-turistas-canadienses-visitaron-mexico el 14 de marzo de 2014.

Creswell, J. (2008). Mixed Methods Research: State of the Art. [Power Point Presentation]. University of Michigan. Recuperado de sitemaker.umich.edu/creswell.workshop/files/creswell_lecture_slides.ppt

Cronin, J. J. y Taylor, S. A. (1992). Measuring service quality: A reexamination and extension. Journal of Marketing, 56, 55-68

Crosby, P.B. (1987). La calidad no cuesta. México: Ed. Cecsa.

Crosby, L.A., Evans, K., Cowles, D. (1990). Relationship quality in service selling: an interpersonal influence perspective. Journal of Marketing, Vol. 54

Datatur (2014). Actividad Hotelera por Estado. Consultado el 03 de febrero de 2014 en http://201.159.142.19/Cognos/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2fpackage%5b%40name%3d%27siimt_master%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27ACTIVIDAD_HOTELERA_ESTADO%27%5d&ui.name=ACTIVIDAD_HOTELERA_ESTADO&run.outputFormat=

Datatur (2013). Resultados de la actividad turística de Enero a Diciembre 2013. Consultado el 15 de enero de 2014 en http://consulmex.sre.gob.mx/montreal/images/Consulado/Comunicado/rat2013_18feb14.pdf

Datatur (2014). Estadísticas más recientes de la actividad del sector turismo. Consultado en Julio, 10, 2014 en http://datatur.sectur.gob.mx/work/sites/datatur/resources/LocalContent/582/15/sem022014.pdf

Datatur (2014). Reporte de actividad hotelera por estado para el estado de Sinaloa. Obtenido el 27 de agosto de 2014 de http://201.159.142.19/Cognos/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2fpackage%5b%40name%3d%27siimt_master%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27ACTIVIDAD_HOTELERA_ESTADO%27%5d&ui.name=ACTIVIDAD_HOTELERA_ESTADO&run.outputFormat=

David, F. (1997). Conceptos de Administración Estratégica. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., Quinta Edición.

David, F. (2003). Conceptos de Administración estratégica. Editorial Pearson Educación de México, S.A. de C.V., Novena Edición.

D'Andrea, G., Huete, L., Lovelock, C., & Reynoso, J. (2004). Administración de Servicios: Estrategias de Marketing, Operaciones y Recursos Humanos. México: Pearson Prentice Hall Inc.

Del Val, I. (2005). Management estratégico. Esic Editorial. España. Primera Edición.

De la Cruz, A. (2014). Hotelería mexicana independiente. Consultado el 20 de julio de 2014 en http://revistavenamerica.com/2014/07/hoteleria-mexicana-independiente/

De la Torre, F. (2007). Administración Hotelera 1, México: Trillas.

Deming, W.E. (1989). Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis. Madrid: Díaz de Santos.

Dess, G.; y Lumpkin, G. (2003): *Dirección estratégica*. Ed. Mc Graw-Hill. España.

Duque, E. J. (2005). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. En INNOVAR, revista de ciencias administrativas y sociales. Universidad Nacional de Colombia. Versión electrónica, disponible en http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v15n25/v15n25a04.pdf.

Eiglier, P. y Langeard, E. (1987). Servucción. El marketing de servicios. Editorial McGraw-Hill. Madrid.

Evans, R. J. & Lindsay, M. W. (2010). Managing for Quality and Performance Excellence, South-Western. Cengage Learning, USA.

Feigenbaum, A. V. (1994). Control Total de la Calidad. Editorial CECSA, México.

Felipe, J. (1996). Dirección estratégica en hoteles del siglo XXI, Madrid: McGraw-Hill.

Flamarich, M. Y Duro, J.A. (2011). Turismo de negocios en España: análisis y perspectivas. Papers de turisme. Obtenido el 14 de agosto de 2014 en

http://www.papersdeturisme.gva.es/ojs/index.php/Papers/article/viewFile/168/147

FITCH RATINGS (2013). Municipio de Culiacán. Obtenido el 10 de septiembre de 2013 en http://www.fitchratings.mx/ArchivosHTML/RepCal_9599.pdf

Forbes, (2013). Las diez mejores ciudades para hacer negocios. Recuperado el 03 de julio de 2013 de http://www.forbes.com.mx/las-diez-mejores-ciudades-para-hacer-negocios/

Gallardo, J. (2009). Administración estratégica: De la visión a la ejecución. Alfa omega grupo Editor.

Galeana, E. (2004). Calidad total y políticas de recursos humanos en el sector hotelero de Cataluña. Tesis doctoral. Tarragona: Universitat Rovira i Virgili.

Gallego, J. F. (2002). Gestión de Hoteles. Una nueva visión. España. Editores Thomson.

García, E. (2001). Calidad de servicio en hoteles de sol y playa. Madrid: Editorial Síntesis.

Galicia, A., Heredia, V. F. (2006). Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño. México.Editorial Trillas.

García, G. (2000). Utilización de las Tecnologías de la información en los hotels: El caso de la provincial de Valencia. Universidad de Valencia. Valencia.

Garrigós, F.; Conesa, M.P.; Palacios, D.; Ribeiro, D. (2008). Efectos de las TIC sobre la gestión: Análisis empírico en los hoteles españoles. Economía Industrial, 370: 197-205.

GES Gobierno del Estado de Sinaloa (2011). Plan Estratégico de Turismo del Estado de Sinaloa. Fase I. El análisis de la situación. Sinaloa, México.

George, A. L. y Andrew, B. (2005). Case studies and theory development in the social sciences. MIT Press, Cambridge, MA.

Grados, J. (1999). Capacitación y Desarrollo del Personal, México D. F., Trillas Editorial, S. A., 1999, ISBN 9789682444227.

Grönroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. European Journal of Marketing 18(4), pp. 36-44.

Grönroos, C. (2001). The perceived service quality concept - a mistake?. Managing Service Quality 11(3), 150-152.

Grunow, Dieter (1995). The Research Design in Organization Studies: problems and prospects. En Organization Science, vol. 6 No 1, pp. 93-103.

Hayes, K. D., Ninemeier, D. J., Miller, A. A. (2011). Foundations of Lodging Management, Pearson Education, UK.

Hernández, D. J. (2013). No es suficiente la calidez como anfitriones turísticos. Consultado en Marzo, 30, 2013 en http://www.confederacion.org.mx/revista-detalle.asp?IDArticulo=1040&IDGrupo=3

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2003). Metodología de la investigación (3ª ed.). México: Editorial Mc Graw-Hill.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista P. (2010). Metodología de la investigación. México: Mc Graw Hill.

HPI Hotel Price Index (2012). Índice de precios hoteleros. Consultado en Marzo, 29, 2013 en http://files.hotel-price-index.com/2012/spring/pdf/Hotel-Price-Index-2011-US.pdf

Hunt, H.K. (1982). A 10 based on expectations but normatively a 3.6371. En Day, R.L. y Hunt, H.K. (eds.), Proceedings of the 7th Annual Conference on Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behaviour (pp.130-131). Knoxville: University of Tennessee.

ICCA, (2013). Country and City Rankings 2012. Consultado en Septiembre 2013 en http://www.google.com.mx/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&ved=0CC4QFjAC&url=http%3A%2F%2Fwww.iccaworld.com%2Fdcps%2Fdoc.cfm%3Fdocid%3D1612&ei=uNQMVMraAerGiwK37IDQDA&usg=AFQjCNGm36-hb8laAQ-gzwEPq_oAJ18B4Q&bvm=bv.74649129,d.cGE

ICCA, (2013). Definition of “business tourism”. Obtenido el 14 de agosto de 2014 de http://www.iccaworld.com/aeps/aeitem.cfm?aeid=107

IMCO, (2013). Nueva Política Turística para recuperar la competitividad del sector y detonar el desarrollo regional. Recuperado de http://imco.org.mx/wp-content/uploads/2013/10/Turismo2013_Completo.pdf el 01 de enero de 2014

International Trade Forum Magazine (2001). Business Tourism. Obtenido de http://www.tradeforum.org/Business-Tourism/ el 10 de agosto de 2014.

INEGI, (2014). Producto Interno Bruto en México durante el segundo trimestre de 2014. Recuperado el 03 de julio de 2014 de http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/espanol/prensa/comunicados/pibbol.pdf

Ishikawa, K. (1985). What is Total Quality Control? (D. J. Lu, Trans.). Englewood Cliffs, N.J.: Prentice- Hall, INC

ISO (2005). Sistemas de gestión de la calidad – Fundamentos y vocabulario. Obtenido de http://www.uco.es/sae/archivo/normativa/ISO_9000_2005.pdf el 14 de octubre de 2012.

Juran, J. M. (1990), Juran y la Planificación para la calidad, Ediciones Díaz de Santos, S.A., España

Johnson, G. y Scholes, K. (2001). Dirección Estratégica, Ed. Prentice Hall, Madrid. Quinta

edición.

Johnson, G., Scholes, K. y Whittington, R. (2006): *Dirección estratégica*. Prentice-Hall, Madrid. Séptima edición.

Kotler, P., Bowen, J. y Makens, J. (2004). Marketing para Turismo. Editorial Pearson-Prentice Hall.3° ed. España.

Lasune, S. (2012). Marketing strategies and quality management of five star hotels in prder to improve its revenue with special reference to selected fve star hotels in Mumbai. Recuperado el 21 de septiembre de 2014 en http://www.abhinavjournal.com/images/Commerce_&_Management/Apr12/4.pdf

Law, R.; Jogaratnam, G. (2005): "A study of hotel information technology applications", International Journal of Contemporary Hospitality Management, 17(2): 170–180.

Lazer. W., & Layton, R. (1999). Contemporary Hospitality Marketing: A Service Management Approach, Educational Institute of AH&MA, USA.

Larraiza, L. (2014). DIferentes tipos de huéspedes. Recuperado el 09 de agosto de 2014 en http://www.leirelarraiza.com/operativa/diferentes-tipos-de-huesped/#

Lockwood, A. (1997) Quality management in hotels, in: S. Witt & L. Mutinho (Eds) Tourism Marketing and Management ILuidhook pp. 352-355.

López, M. (2011). Plan estatal de desarrollo. MALOVA da a conocer su plan para este sexenio. Recuperado el 22 de agosto de 2012, de http://alinstantenoticias.com/portal/2011/04/malova-presenta-el-plan-estatal-de-desarrollo/

López, M. (2013). Refrenda Gobernador su total apoyo a la actividad turística. Recuperado el 10 de octubre de 2013 de http://portal.sinaloa.gob.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=441:listado-de-municipios&catid=46:ahome

Lovelock, C.H. (1983). "Classifying services to gain strategic marketing insights". Journal of Marketing 47(3).

Lovelock C, Reynoso J, D'Andrea G, y Huete L. (2004). Administración de Servicios. Estrategias de Marketing de Operaciones y Recursos Humanos. Primera Edición. Pearson Educación, S.A. México.

Lowell, L. (2008). So What is Organizational Strategy Anyway? Executive Insight. Charlesmore Partners International.

Maeso, J.V.; Nebro, J.J. y Sylvestre, M.E. (1999): Parámetros de evaluación de las infraestructuras para la calidad de servicio en la empresa hotelera, XIII Congreso Nacional y IX Hispano - Francés de AEDEM, Logroño, 16-18 de junio.

Mair, J., & Jago, L. (2009). *Business events and climate change: A scoping study*. Centre for Tourism and Services Research, Victoria University, Melbourne, Australia.

Marshall, Catherine & Rossman, Gretchen B. (1989). Designing qualitative research. Newbury Park, CA: Sage.

Maria, J., & Serrat, B. (2011). Quality of hotel service and consumer protection: A European contract law approach. Tourism Management, 32(2), 277-287. http://dx.doi.org/10.1016/j.tourman.2010.02.003

Maxwell, J.A. (1992). Understanding and validity in qualitative research. Harvard Educational Review, 62(3), 279-300.

Mejía, R. y Sandoval, S. (2003). Tras las vetas de la investigación cualitativa. Perspectivas y acercamientos desde la práctica. Tlaquepaque, Jal. ITESO.

Meneses A., B y Muñoz B., S. (2011) La calidad del servicio y su importancia para las empresas en el siglo XXI. En las Organizaciones y su Entorno, E-book, Coordinadores Milagros Flores Cano y Bernardo Domínguez Zarate, Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas. Universidad Veracruzana. Editoriales FESI.

Miguel, J.A. (2002). Calidad de servicio en el sector turístico. A Coruña: Netbiblo.

Miles, Matthew B. & Huberman, A. Michael. (1994). Qualitative Data Analysis.
Thousand Oaks: Sage.

Minztberg, H., Ahlstrand, B. y Lampel, J. (1998), Safari a la Estrategia, Editorial Granica, México.

Mintzberg, H. y Quinn, J. B. (1991), El proceso estratégico, Editorial Prentice Hall.

Mishler, E.G. (1990). Validation in inquiry-guided research: The role of exemplars in narrative studies. Harvard Educational Review, 60(4), 415-443.

Müller, E. (2003). Cultura de calidad de servicios, México: Ed. Trillas.

Namakforoosh, M. N. (2005). Metodología de la Investigacion. México: Limusa.

Observatorio de las Telecomunicaciones y la Sociedad de la Información - Entidad Publica Empresarial Red.es (2007): Diagnostico tecnológico del sector hotelero. Recuperado el 08 de septiembre de 2013. En www.observatorio.red.es/media/2007- 12/1197382563406.pdf

OCV (2014) Hotelería en Culiacán. Obtenido de http://www.culiacan.com.mx/publico/hoteles/previa.aspx?SecID=1646&cont=0 el 03 de marzo de 2014.

Olsen, M.D. (2004). Literature in strategic management in the hospitality industry". Hospitality Management, 23 (2004), pp. 411–424.

OIT (2013). Turismo impulsa empleo a nivel mundial: OIT. Recuperado de http://spanish.xinhuanet.com/economia/2013-09/26/c_132750706.htm el 02 de enero de 2014.

Oh, H. (1999). "Service quality, customer satisfaction, and customer value: A holistic perspective". International Journal of Hospitality Management, 18, 67-82.

Oliver, R. (1981). "Measurement and evaluation of the satisfaction process in retail settings". Journal of Retailing, 57.

Olorunniwo, F.; Hsu, M.K.; Udo, G.J. (2006). "Service Quality, customer satisfaction, and behavioral intentions in the service factory". Journal of Services Marketing 20(1), 59-72.

OMT (1998). Introducción al Turismo. Madrid: Organización Mundial del Turismo.
Organización Mundial del Turismo. (2001): Tendencias de los mercados turísticos. Revista El Mundo.

OMT (2002). Previsiones Mundiales y Perfiles de los Segmentos de Mercado. Madrid: Organización Mundial del Turismo.

OMT (2010). Para una perspectiva general del turismo en 2010: Panorama OMT del turismo mundial. Recuperado de: http://dtxtq4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/docpdf/unwtohighlights12enhr_1.pdf, el día 02 de Agosto de 2012.

OMT (2012): Global Forecasts and profiles of segments, Tourism 2020 Vision, Vol 7, OMT, Madrid.

OMT (2013). El turismo internacional mantendrá un crecimiento fuerte en 2013. Consultado en Febrero, 16, 2013 en http://media.unwto.org/es/press-release/2013-01-29/el-turismo-internacional-mantendra-un-crecimiento-fuerte-en-2013

OMT (2014): 2013 International Tourism Results and Prospects for 2014. UNWTO News Conference HQ, Madrid, Spain.
PARASURAMAN, A.; Zeithaml, V. y Berry, L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. Journal of Marketing 49(4), pp. 41- 50.

Parasuraman, A.; Zeithaml, V.; Berry, L. (1988). "SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality". Journal of Retailing 64(1); 12-40.

Parasuraman, A.; Berry, L.; Zeithaml, V. (1991). "Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale". Journal of Retailing 67(4), 420-450.

Pacheco, E, A.A. y Cruz Estrada, M.C. (2008), Metodología crítica de la investigación. Lógica, procedimiento y técnicas, 2a reimpresión, Grupo Editorial Patria, México.

Pérez, C. (2005) Muestreo estadístico. Conceptos y problemas resueltos. Madrid: Pearson, Educación S.A.

PND, (2013). Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018, obtenido el 10 de noviembre de 2013 de http://pnd.gob.mx/wp-content/uploads/2013/05/PND.pdf

Porter, M.E. (1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. The Free Press, New York.

Porter, M. E. (1996) Estrategia competitiva, Ed. CECSA, vigésima primera impresión, México.

PROSECTUR, (2011). Programa Sectorial de Turismo del Estado de Sinaloa 2011-2016. Recuperado de http://www.laipsinaloa.gob.mx/images/stories/ST/programas%20y%20servicios/informe%20de%20actividades/Documento_PST2011-2016.pdf, el 10 de agosto de 2013.

PROSECTUR, (2013). Programa Sectorial de Turismo Nacional 2013-2018. Recuperado de http://www.sectur.gob.mx/PDF/PlaneacionTuristica/Prosectur_2013_2018.pdf el 03 de diciembre de 2013.

PROSECTUR, (2013). Tercera Sección. Recuperado de http://www.google.com.mx/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=20&ved=0CG8QFjAJOAo&url=http%3A%2F%2Fwww.ordenjuridico.gob.mx%2FDocumentos%2FFederal%2Fwo89387.doc&ei=MucFVOCoL4O3yASCuIHwCQ&usg=AFQjCNFQlD67_uUZNbfw98HfSKw5G-hLCg&bvm=bv.74115972,d.aWw el 29 de agosto de 2014.

Quiroz, M. E. (2003). Hacia una didáctica de la investigación. Editorial Aula. México.

Ramírez, E. (2006). Turismo de negocios. Editorial Trillas, México.

Reeves, C. & Bednar, D. (1994). Quality as symphony. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 36, 3. Consultado el 10 de Julio de 2012 en http://cqx.sagepub.com

Reisinger, Y. (2001). Unique Characteristics of Tourism, Hospitality, and Leisure Services. Service Quality Management in Hospitality, Tourism, and Leisure. Kandampully, J; Mok, C.; Sparks, B. New York: The Haworth Hospitality Press.

Reyad, A. (2005), Service Quality in Hospitality Industry. Paper presented in WTO-OMT seminars on quality systems and management in tourism (Cairo, Egypt), http://www.world-tourism.org/quality/E/pres.htm, obtenido el 26 de agosto 2014.

Rifai, T. (2014). El turismo hacia el año 2030. Recuperado de http://media.unwto.org/newsletter/2014-07-29/unwto-news-31 el día 10 de agosto de 2014.

Rodríguez, M. A. (2010), Métodos de investigación, Universidad Autónoma de Sinaloa, México.

Ruíz, C. (2013). Turismo es el tercer generador de divisas del país: Sectur. Recuperado de http://www.unionyucatan.mx/articulo/2013/01/23/turismo/turismo-es-el-tercer-generador-de-divisas-del-pais-sectur, el 30 de diciembre de 2013.

Ruíz, C. (2014). Haciendo negocios en México. Recuperado el 10 de julio de 2014. En http://www.pwc.com/es_MX/mx/industrias/archivo/2014-02-db-turismo.pdf

Santomá, R. (2007): Estrategias de precios "online en hoteles. Recuperado el 11 de marzo de 2014 en http://www.tsi.url.edu/img/user/content/file/3371__217

Scheurich, J.J. (1996). The masks of validity: a deconstructive investigation. Qualitative Studies in Education, 9(1), 49-60.

SECTUR (2002). GLOSARIO de turismo de negocios: Terminología, medidas y capacidades, Secretaría de Turismo, México.

SECTUR y CESTUR (2002). Perfil y grado de satisfacción del turista internacional de negocios. Obtenido el 25 de julio de 2013 en http://cedocvirtual.sectur.gob.mx/janium-bin/detalle.pl?Id=20130804162035

SECTUR, (2006). Turismo de reuniones de negocios. Obtenido el 04 de agosto de 2014 de http://www.sectur.gob.mx/es/sectur/sect_Turismo_de_Negocios

SECTUR (2009). El turismo de reuniones. Obtenido el 24 de julio de 2013 en http://www.sectur.gob.mx/es/csect/csec_Turismo_de_Reuniones

SECTUR (2010). Turismo de Reuniones de Negocios. Consultado en Febrero, 20, 2010 en http://www.sectur.gob.mx/es/sectur/sect_Turismo_de_Negocios.

SECTUR (2011). recuperado de: http://www.sectur.gob.mx/es/sectur/sect_Turismo_de_Negocios el 21 julio 2013 de
SECTUR (2011). Boletín 11. Consultado en Agosto, 20, 2012 en http://www.sectur.gob.mx/es/sectur/Boletin_11.

SECTUR (2012). Claudia Ruiz Massieu, titular de la Sectur cambiará política turística. Consultado en Enero, 12, 2013 en http://www.zocalo.com.mx/seccion/articulo/claudia-ruiz-massieu-titular-de-la-sectur-cambiara-politica-turistica-13614

SECTUR, (2013). Turismo de reuniones genera ventas por 6.2 mmdd al año. Recuperado el 22 de noviembre de 2013 en http://www.presidencia.gob.mx/turismo-de-reuniones-genera-ventas-por-6-2-mmdd-al-ano/

SECTUR (2013). DISTINTIVO M. Recuperado el 10 de octubre de 2013 de http://www.sectur.gob.mx/es/sectur/sect_DistintivoM

SECTUR (2014). La derrama por turistas internacionales creció 15% en el primer trimestre; superó los 4,436 mdd. Recuperado el 15 de agosto de 2014 en http://www.sectur.gob.mx/es/sectur/B108

SECTUR (2014). Llegadas de turistas a hoteles por Estado. Recuperado el 20 de agosto de 2014 en http://www.siimt.com/work/models/siimt/Resource/1751/Hoteles_Estado2013_.pdf

SEDETUR (2010). Tendencias de hospedaje. Obtenido el 02 de agosto de 2013 en http://www.observatorioturistico.org/cenDoc/Tendencias-de-Hospedaje-Resumen.pdf

Senlle, A. Y Vilar, L. (1996). ISO 9000 en empresas de servicios. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Schmidhauser. H. (1997) Tourist needs & motives, in: S. Witt & L. Mutinho (Eds) Tourism Marketing and Management Handhook.

Silverman, David (1995), Interpreting Qualitative Data. Methods for Analysing Talk, Text and Interaction, Sage, Londres.

Smith, A. & Zeithaml, C. (1999): The Intervening Hand: Con- temporary Intenational Expansion Process of the Re- gional Bell Operating Companies. Journal of Manage- ment Inquiry, 8, 34-64.

Soteriadis, M. (2006). Quality Recognition Schemes in the Hotel Industry, Centre International de Recherches et d' Etudes Touristiques, Collection Studies & Reports, Serie C, Volume C-10, Aix-en-Provence.

Tamayo, M. (2007). El proceso de investigación científica. (4ta Edic.). México. Limusa.

Tan Wee, H. (2010). In search of research methodology a doctoral research design journal. The University of Warwick. Glasgow, Scotland.

Taylor, S. y Bogdan, R. (1986), Introducción a los métodos cualitativos de la investigación, Buenos Aires, Paidós.

Thompson y Strickland, (1999). Dirección y administración estratégica. México. McGraw Hill.

Torruco, M. (2010). La hotelería en México, fortalezas y pendientes. Consultado en Marzo, 30, 2013 en http://www.turistampa.com/site/index.php?option=com_content&view=article&id=279:ciudad-abierta-20-noviembre-2010&catid=6:ciudad-abierta&Itemid=3

Tsiotsou, R.; Ratten, V. (2010): “Future research directions in tourism marketing”, Marketing Intelligence & Planning, 28(4): 533-544.

Valls, J. F. (2003). Gestión de empresas de ocio y turismo. El arte de provocar satisfacción. Ediciones Gestión 2000 S.A. ESADE.

Vanegas C, B. C. (2010). La investigación cualitativa: Un importante abordaje del conocimiento. Revista Colombiana de Enfermeria, 128-142.

Velarde, M. (2003). Modo de organización y estrategias de calidad en los servicios. Tesis de doctorado en la Universidad Autónoma Metropolitana, Iztapalapa, México.

Villacorta, D. y De la Ballina, F.J. (2002): Los factores internos como explicación del fracaso hotelero, Estudios Turísticos, núm. 153, 41-60.

Westbrook, R. A. (1987). Product/consumption-based affective responses and postpurchase processes. Journal of Marketing Research, 24, 258-270.

Westbrook, R. A. y Oliver, R. L. (1991). The dimensionality of consumption emotion patterns and consumer satisfaction. Journal of Consumer Research, 18, 84-91.

Wolcott, H.F. (1990). On seeking -and rejecting- validity in qualitative research. En E. W. Eisner y A. Peshkin (Eds.), Qualitative inquiry in education: The continuing debate (pp. 121-152). Nueva York: Teachers College Press

Wood, R, (1994) Hotel culture and social control, Annats of Tourism Research, 21, pp. 65-80.

Yarto, E. (2007). Turismo de convenciones, incentivos, congresos y exposiciones. Editorial Trillas. México.

Yepes, V. (1997): Calidad de diseño y efectividad de un sistema hotelero, Papers de Turisme, núm. 20.

Yin, R. K. (1994). Case Study Research: Design and Methods. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications.

Yin, R. K. (2003). Case study research, design and methods. United States of America: Sage.

Ysal, M. fic Jurowski, C. (1994). Testing the push and the pull factors, Annats of Tourism Research, pp. 844-846.

Zanfardini, M. (2001): Calidad del servicio en las líneas aéreas de la Patagonia argentina. Estudios y Perspectivas en Turismo, vol. 10.

Zeithaml, V.A., Berry, L.L., Parasuraman, A. (1993). The nature and determinants of customer expectations of service. Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 21.

Zeithaml y Bitner (2002). Marketing de Servicios. Un enfoque de integración del cliente a la empresa. Segunda Edición, Editorial McGraw-Hill.

Anexos

Anexo 1: Guía de entrevista

1. ¿Qué puesto ocupa en el hotel?
2. ¿Antigüedad en el puesto?
3. ¿Quiénes participan en la elaboración de estrategias para mejorar la calidad en el servicio de Hotel Lucerna?
4. ¿De qué manera se implementan las estrategias dentro del área donde labora?
5. ¿Cuándo se implementa alguna nueva estrategia o cambio, toman en cuenta la opinión que usted tiene al respecto?
6. ¿Quiénes son los encargados de aplicar las estrategias dentro del Hotel Lucerna?
7. ¿Cuenta la empresa con algún distintivo de calidad?
8. ¿Cuál es el significado de ese distintivo?
9. ¿Cuáles son las acciones que se implementan para mejorar la calidad en el servicio?
10. ¿Cuáles son los criterios y/o herramientas que se aplican en las actividades relacionadas con la calidad en el servicio en la organización hotelera?
11. ¿Cuenta con los materiales y equipos necesarios para ofrecer un servicio de calidad?
12. ¿Se llevan a cabo reuniones de seguimiento con respecto a las estrategias de calidad en la empresa en las cuales usted forme parte? ¿Con qué frecuencia? ¿En dónde las llevan a cabo?
13. ¿Con que frecuencia capacitan al personal? ¿De qué manera?
14. ¿Considera que el resultado de su trabajo ofrece calidad en el servicio a los huéspedes?
15. ¿Existen obstáculos en que el servicio que se ofrece sea de calidad?
16. ¿Qué factores consideras que dificultan que se lleven a cabo estrategias para mejorar la calidad en el servicio en el turismo de negocios?
17. ¿Cree usted que las estrategias empleadas le han ayudado a Hotel Lucerna a alcanzar la satisfacción del cliente en el turismo de negocios?
18. ¿Qué estrategias recomendaría para mejorar la calidad en el servicio de Hotel Lucerna?

Anexo 2: Formato entrevista directivos

Universidad de Occidente

Doctorado en Ciencias Administrativas

Tesis: Estrategias organizacionales de calidad en las empresas hoteleras del turismo de negocios: Un estudio de caso

	PREGUNTAS
1	¿Qué puesto ocupa en el hotel?
2	¿Antigüedad en el puesto?
3	¿Quiénes participan en la elaboración de estrategias para mejorar la calidad en el servicio de Hotel Lucerna?
4	¿Qué es calidad para usted?
5	¿Quiénes son los encargados de aplicar las estrategias dentro del Hotel Lucerna?
6	¿Cuenta la empresa con algún distintivo de calidad ó certificación?
7	¿Cuál es el significado de ese distintivo ó certificación?
8	¿Cuáles son las acciones que se implementan para mejorar la calidad en el servicio?
9	¿Cuáles son los criterios y/o herramientas que se aplican en las actividades relacionadas con la calidad en el servicio en la organización hotelera?
10	¿Cuenta con los materiales y equipos necesarios para ofrecer un servicio de calidad?
11	¿Qué tecnología considera necesaria para elevar la calidad en el servicio del hotel?
12	¿Considera que se cuenta con la tecnología suficiente para ofrecer servicios de calidad?
13	¿Se llevan a cabo reuniones de seguimiento con respecto a las estrategias de calidad en la empresa en las cuales usted forme parte? ¿Con qué frecuencia? ¿En dónde las llevan a cabo?
14	¿Recibe usted capacitación por parte de la empresa? ¿Con que frecuencia? ¿De qué?
15	¿Con que frecuencia capacitan al personal? ¿De qué manera?
16	¿Considera que el resultado de su trabajo ofrece calidad en el servicio a los huéspedes?
17	¿Existen obstáculos en que el servicio que se ofrece sea de calidad?
18	¿Qué factores consideras que dificultan que se lleven a cabo estrategias para mejorar la calidad en el servicio?

Anexo 3: Guía entrevista departamentos y empleados

Universidad de Occidente
Doctorado en Ciencias Administrativas
Tesis: Estrategias organizacionales de calidad en las empresas hoteleras del turismo de negocios: Un estudio de caso

	PREGUNTAS
1	¿Qué puesto ocupa en el hotel?
2	¿Antigüedad en el puesto?
3	¿De qué manera se implementan las estrategias dentro del área donde labora?
4	¿Cuándo se implementa alguna nueva estrategia o cambio, toman en cuenta la opinión que usted tiene al respecto?
5	¿Qué es calidad para usted?
6	¿Considera que el resultado de su trabajo ofrece calidad en el servicio a los huéspedes?
7	¿Qué acciones realizas que consideras que aumentan la calidad en el servicio que ofreces?
8	¿Qué tecnología considera necesaria para elevar la calidad en el servicio del hotel?
9	¿Considera que se cuenta con la tecnología suficiente para ofrecer servicios de calidad?
10	¿Existen obstáculos para que el servicio que se ofrece sea de calidad?
11	¿Cuenta con los materiales y equipos necesarios para realizar de manera adecuada su trabajo?
12	¿Con qué frecuencia recibe capacitación? ¿De qué tipo?
13	¿Qué estrategias recomendaría para mejorar la calidad en el servicio de Hotel Lucerna?

Anexo 4: Encuesta para clientes

Universidad de Occidente
Doctorado en Ciencias Administrativas
Tesis: Estrategias organizacionales de calidad en las empresas hoteleras del turismo de negocios: Un estudio de caso

Seleccione una calificación en el siguiente formulario indicando su grado de satisfacción, de acuerdo con las siguientes afirmaciones respecto al Hotel

Motivo de viaje: de Negocios __ Vacaciones __

1. La presentación de las instalaciones del hotel (limpieza, orden y espacio) es:

1) Malo 2) Regular 3) Bueno 4) Muy bueno 5) Excelente

2. La apariencia del personal de la empresa es:

1) Malo 2) Regular 3) Bueno 4) Muy bueno 5) Excelente

3. Durante su estancia en el hotel, nuestros empleados le atienden con cortesía:

1) Malo 2) Regular 3) Bueno 4) Muy bueno 5) Excelente

4. El personal considera sus necesidades específicas (tipo de habitación, de fumar o no fumar, etc.) y muestra un sincero interés en solucionarlo:

1) Malo 2) Regular 3) Bueno 4) Muy bueno 5) Excelente

5. Los formatos relacionados con el servicio que utilizan los departamentos de recepción y/o restaurante como estados de cuenta, facturas, etc., cuentan con la información necesaria que usted requiere.

1) Malo 2) Regular 3) Bueno 4) Muy bueno 5) Excelente

6. Los empleados cuentan con la capacidad de resolver sus necesidades de hospedaje:

1) Malo 2) Regular 3) Bueno 4) Muy bueno 5) Excelente

7. El tiempo que le toma hacer su check in / check out es el adecuado:

1) Malo 2) Regular 3) Bueno 4) Muy bueno 5) Excelente

8. En general se encuentra satisfecho con los servicios brindados por el Hotel:

a) Si ___ b) No ___

Anexo 5: Guía de observación

No.	Acciones a observar	Observaciones
1	Infraestructura	
2	Herramientas de trabajo	
3	Actividades que realizan	
4	Servicio que brindan	
5	Imagen	
6	Directivos en actividades	
7	Tecnología	
8	Atención al cliente	
9	Proceso de recepción y salida de huéspedes	
10	Instalaciones (Habitación)	

Anexo 6: Guía de documentos a analizar

No.	Documentos a analizar	Observaciones
1	Manuales de puestos	
2	Manuales de procedimientos	
3	Estrategias de calidad en el servicio	
4	Horarios y turnos de empleados	
5	Carta de presentación de la empresa (Misión, Visión, Objetivo, Valores)	
6	Reportes de entrada y salida de huéspedes	
7	Estados Financieros	
8	Manual de estrategias implementadas	
9	Plan estratégico	

Anexo 7: Formato procesamiento de datos de la entrevista

Entrevistados	Respuestas				Observaciones
	Preg. 1	Preg. 2	Preg. 3	Preg. n	
Directivos					
Departamentos					
Empleados					

Fuente: elaboración propia (2013)

Anexo 8: Formato procesamiento de observación y análisis de documentos

Fuente	Notas
Observaciones	
Documentos	
Instalaciones	
Imágenes	

Fuente: elaboración propia (2013)

Anexo 9. Formato para procesamiento de información

	RESPUESTA ENTREVISTA	OBSERVACIÓN	ANÁLISIS DOCUMENTAL	COMENTARIOS
PREG 1				
PREG2				
PREG3				
PREG4				
PREG5				
PREG6				
PREG7				
PREG…				

Anexo 10. Fotos de Hotel Lucerna

FACHADA DEL HOTEL

ALBERCA

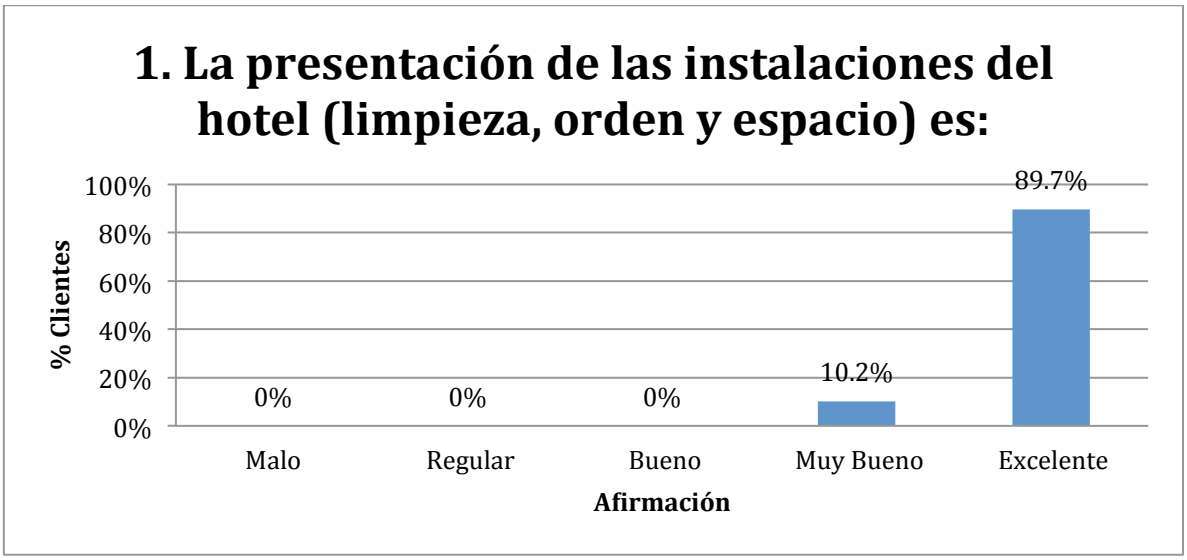
LOBBY DEL HOTEL

PISO EJECUTIVO

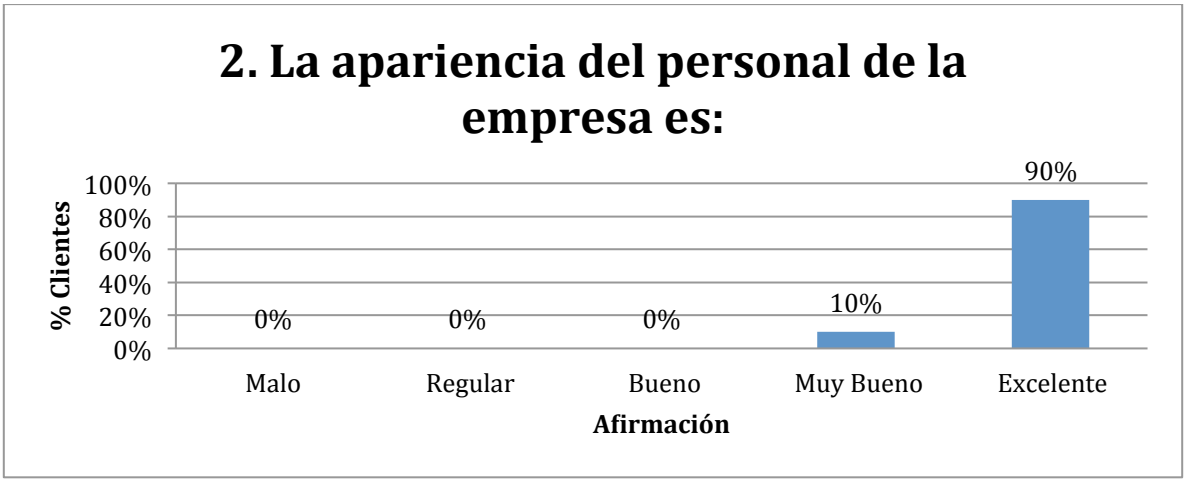
RESTAURANTE LA TERRAZA

SALON DE EVENTOS

Anexo 11. Resultados Encuesta clientes

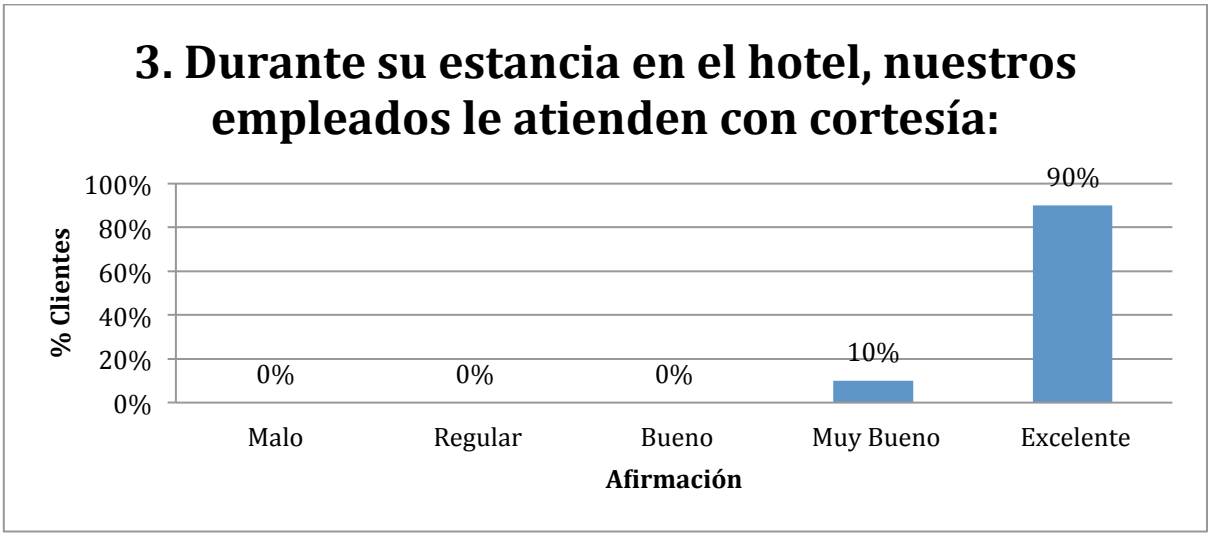


La primera pregunta respecto a la presentación de las instalaciones del hotel en cuanto a limpieza, orden y espacio (relacionada con el factor "tangibilidad" de acuerdo al modelo SERVQUAL) resultó ser para el 89.7% de los encuestados excelente; un 10.2% de ellos calificó este rubro como muy bueno. Esto significa que aunque la mayoría de los clientes considera excelente la presentación de las instalaciones del hotel en cuanto a limpieza, orden y espacio, un 10.2% considera que se puede trabajar al respecto para poder ser de su total agrado.

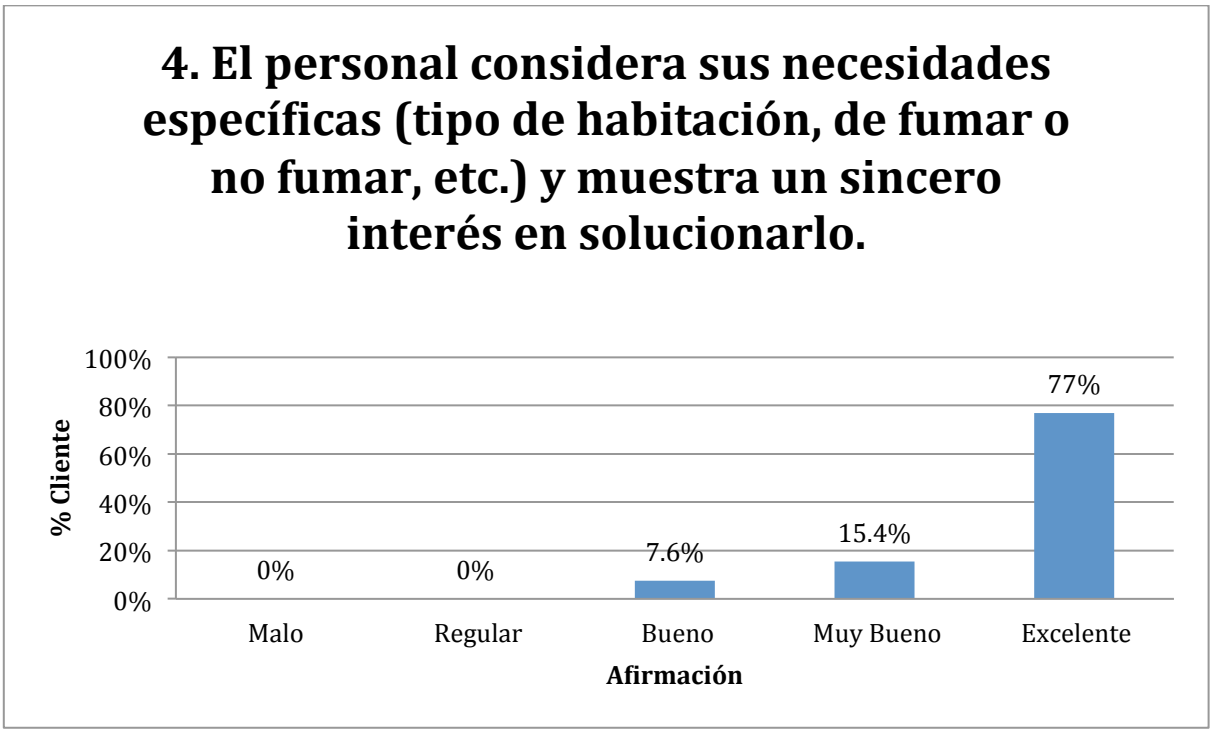


Con respecto a la segunda pregunta (relacionada con el factor tangibilidad), el 90% de los clientes calificó la apariencia del personal de la empresa como excelente, el 10% restante mencionó que era muy bueno; lo que significa que para el 90% de huéspedes el

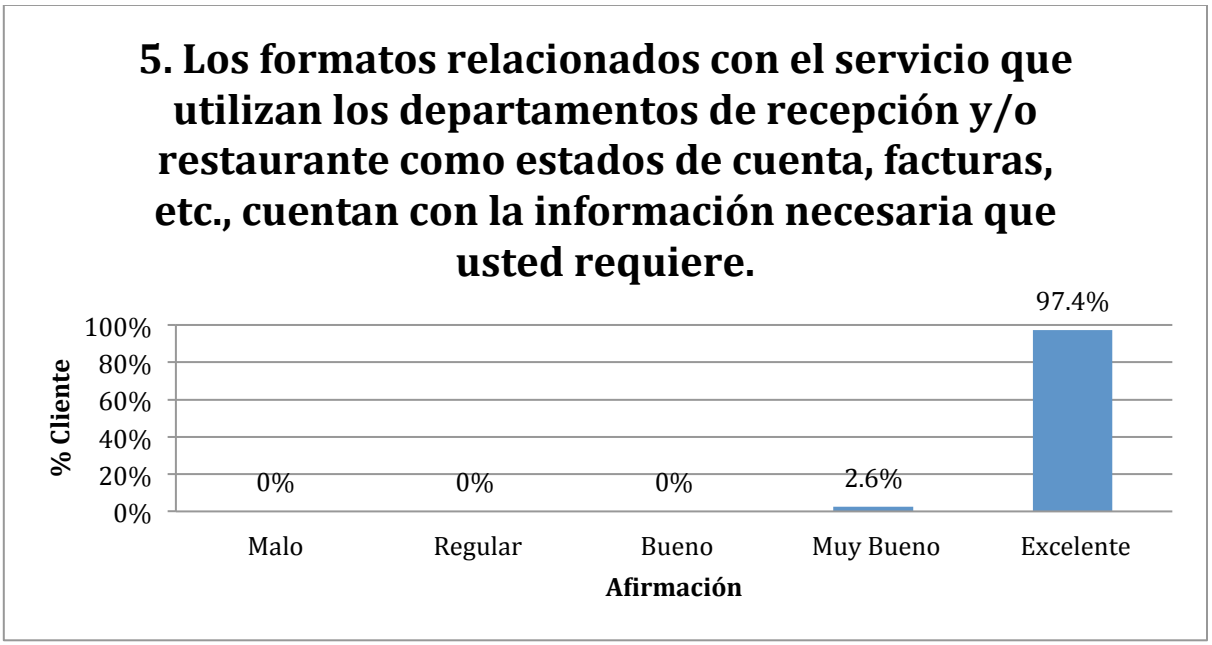
uniforme y aspecto de los empleados es excelente, para el otro porcentaje restante es muy bueno.



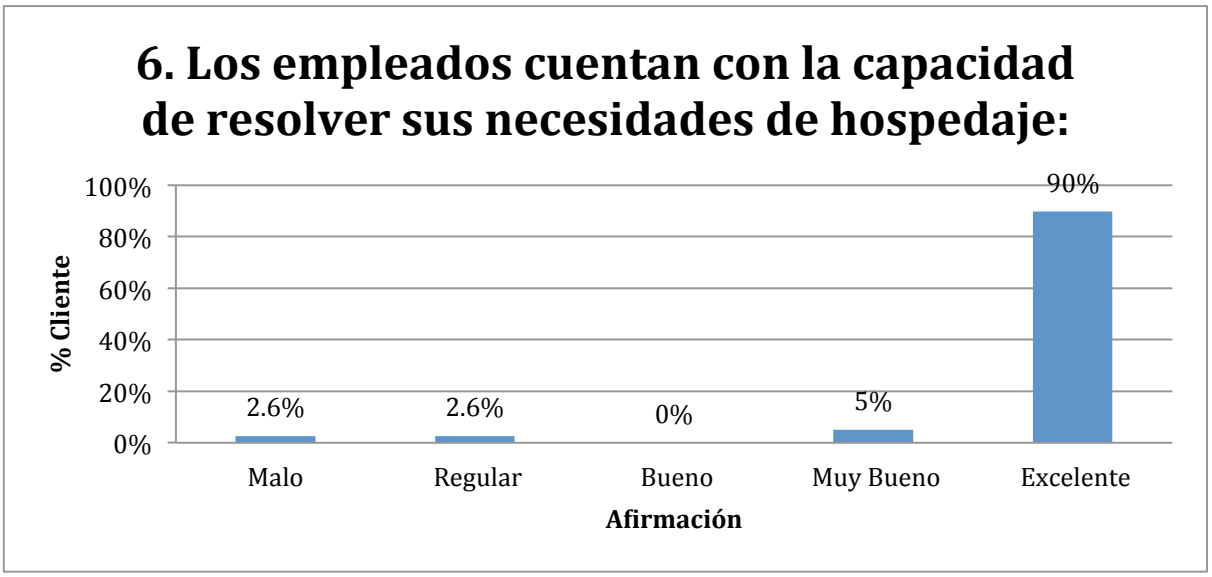
Los resultados de la tercera pregunta arrojan que durante su estancia en el hotel, el 90% de huéspedes califica como excelente la cortesía de los empleados, un 10% calificó como muy bueno (relacionada con el factor “sensibilidad”). Para la mayoría de los encuestados los empleados se encuentran capacitados y sensibilizados al servicio de calidad que brindan.



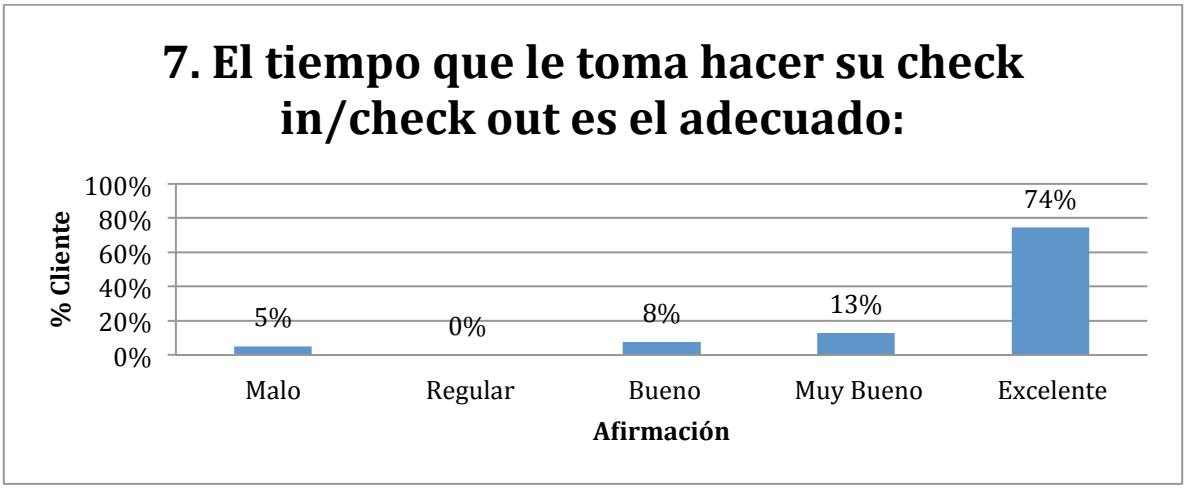
Con respecto a la cuarta pregunta que se encuentra relacionada con el factor “empatía”, para el 77% de encuestados, el personal considera sus necesidades específicas y mostró un sincero interés en solucionarlo, para el 15.4% fue calificado como muy bueno, un 7.6% calificó como bueno. En esta pregunta, aunque se aprecia que para la mayor parte de los huéspedes, los empleados están capacitados y son proactivos al momento de solucionar sus necesidades específicas, se debe poner atención en los porcentajes restantes ya que para un 23% este es un área que puede mejorar.



Al cuestionarles si los formatos relacionados con el servicio que utilizan los departamentos de recepción y/o restaurante como estados de cuenta, facturas, entre otros, cuentan con la información necesaria que requieren (relacionado con el factor “fiabilidad”), el 97.4% de los clientes que se hospedó en el hotel califican como excelente, el 2.6 restante lo evalúa como muy bueno. Lo anterior demuestra que para la gran mayoría de los consumidores la habilidad para realizar el servicio de modo cuidadoso y fiable con respecto a estados de cuenta, facturas, entre otros es excelente.

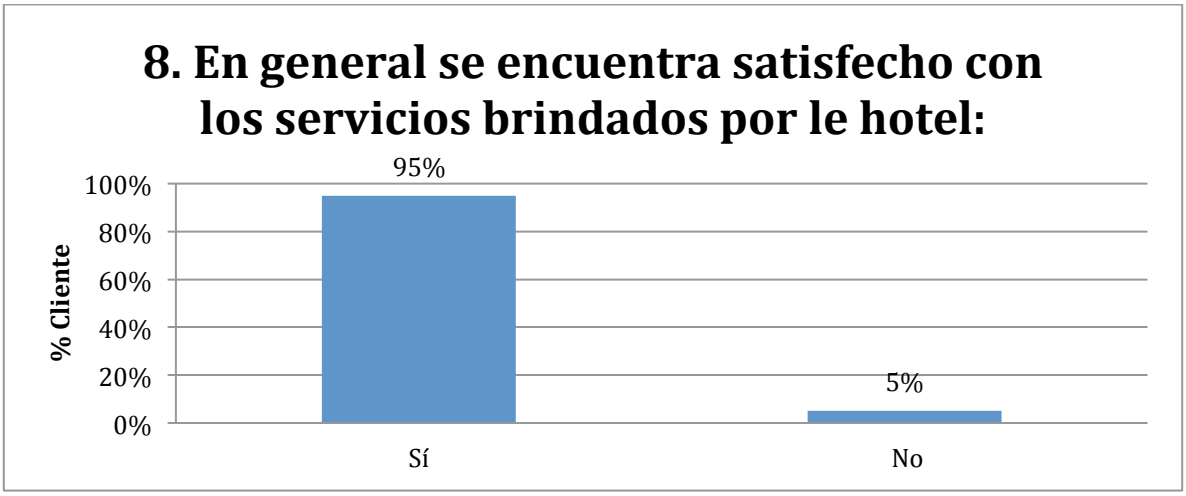


Al preguntarles si los empleados cuentan con la capacidad de resolver sus necesidades de hospedaje (con respecto a factor "seguridad"), el 90% de los huéspedes calificó como excelente, el 5% le dio la calificación de muy bueno, un 2.6% lo evaluó como regular y 2.6 restante mencionó que era malo. Esto refleja que para la gran parte de los huéspedes, los empleados del hotel cuentan con los conocimientos y habilidades para concitar credibilidad y confianza; sin embargo, es fundamental tomar en cuenta el 5.2% de clientes que considera deficiente la atención por parte de los colaboradores del hotel, por lo que es necesario dar un seguimiento oportuno y evaluar las causas que llevaron a este porcentaje de encuestados a brindar dicha calificación.



La pregunta siete que se encuentra relacionada con el factor "fiabilidad", para el 74% de los clientes es excelente el tiempo de Check in/ Check out; un 13% de encuestados considera que es muy bueno; el 8% menciona que es bueno; y para un 5% es considerado como malo. Aunque se cuenta con un tiempo estipulado de check in/ check out, es necesario trabajar y adecuar los procedimientos que se llevan a cabo al momento

de realizar esta actividad, ya que al ser turistas de negocios su tiempo es limitado y se debe eficientar al máximo para obtener la plena satisfacción de los consumidores.



En la última pregunta se les cuestionó si se encuentran satisfechos con los servicios brindados por el hotel, donde un 95% respondió que sí y un 5% de huéspedes no se encuentran satisfechos. Aunque para la mayoría los servicios brindados por el hotel han hecho que se encuentren satisfechos, para un 5% que no está satisfecho es importante que el Hotel ponga especial cuidado y atención para este porcentaje, considerar su opinión y trabajar por alcanzar un 100% de clientes satisfechos.