



LOS FACTORES CLAVE Y SU INCIDENCIA EN EL ÉXITO DE LOS HOTELES

Ilse Bedoya Gómez



Ilse Bedoya Gómez

Correo de contacto: lindailssebedoya@gmail.com

Perfil: Licenciada en Turismo, Magister en Turismo y Hotelera. Aspirante a doctora en Administración. Docente de universitaria en pregrado y posgrado. Dos veces Secretaria Académica de la Escuela Profesional de Administración en Turismo, Hotelería y Gastronomía de la Universidad, con trabajos interrumpidos en 30 años en el campo del turismo y la academia. Convencida que la cultura del BUEN VIVIR es lo mejor para conservar el ambiente para todos los seres vivos.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7121-4781>

Afiliación: Universidad Nacional Federico Villareal

Los factores clave y su incidencia en el éxito de los hoteles



EDITORIAL
NAVEGANTE

ILSSE BEDOYA GÓMEZ

Todas nuestras publicaciones son sometidas a revisión doble-ciego de pares académicos (*Peer Review Double Blinded*).

Esta publicación cuenta con licencia Creative Commons Reconocimiento - NoComercial - SinObraDerivada 3.0 Unported License.



ISBN 978-628-7623-48-4

© Ilse Bedoya Gómez

2023

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.10229216>

© Editorial Navegante

www.editorialnavegante.com

Este libro es resultado de la investigación “*Los factores claves de éxito en los hoteles de tres estrellas de la Región Puno*”, realizada en la Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez.

Queda prohibida la reproducción bajo cualquier modalidad de toda o una parte de esta obra sin autorización expresa del titular de los derechos.

Diseño de carátula y composición: Editorial Navegante.

Edición electrónica: Editorial Navegante

Editado en Colombia / *Published in Colombia*

Los factores clave y su incidencia en el éxito de los hoteles



EDITORIAL
NAVEGANTE

ILSSE BEDOYA GÓMEZ

ÍNDICE

ÍNDICE DE TABLAS.....	9
ÍNDICE DE FIGURAS	11
INTRODUCCIÓN	14

CAPÍTULO I

IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN EN HOTELERÍA	16
1.1. Gestión hotelera	17
1.2. Hotelería y sus estrategias fundamentales.....	18
1.3. Gestión de calidad en hotelería	21
1.4. El turismo y su carácter esencial en hotelería.....	23

CAPÍTULO II

FACTORES CLAVE PARA EL ÉXITO DEL SECTOR HOTELERO	25
2.1. Problemática de la hotelería	26
2.2. Éxito del rubro hotelero: factores.....	28
2.2.1. Infraestructura del hotel	29
2.2.2 Estrategias para elegir los recursos humanos	31
2.2.3 Calidad de servicio	33
2.2.4 Hoteles y desarrollo sostenible.....	35
2.2.5 Determinación de sistemas de información y las TIC.....	38
2.2.6 Empresas hoteleras y su especialización o segmentación	41
2.3. Factores críticos en la gestión de los hoteles	44

CAPÍTULO III

PANORAMA GENERAL DEL RUBRO HOTELERO	46
3.1. Tendencias hoteleras en la actualidad	47
3.2. Contexto hotelero en el mundo	52
3.3. Hotelería: caso peruano	53
3.4 Elementos que intervienen en la trascendencia del sector hotelero.....	55

CAPÍTULO IV

ESTUDIO DE LOS HOTELES Y LA INCIDENCIA DE LOS FACTORES CLAVE EN EL ALCANCE DEL ÉXITO EN PUNO, PERÚ	58
4.1. Objetivos	59
4.1.1 Objetivo Principal	59
4.1.2.. Objetivos Específicos	59
4.2. Tipo y diseño de la investigación.....	59
4.3. Población y muestra	60
4.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	60
4.5. Análisis y discusión de resultados.....	61
4.5.1 Características de la infraestructura de los hoteles tres estrellas de la región Puno.....	61
4.5.2 Métodos para el reclutamiento y selección del talento humanos en los hoteles tres estrellas de Puno.....	63
4.5.3. Evaluación de calidad según la satisfacción de los consumidores de los hoteles tres estrellas de la región de Puno.....	67
4.5.4 Gestión medioambiental de los hoteles de tres estrellas de la región Puno.....	71
4.5.5 Sistemas de información y las tecnológicas de la información y de la comunicación implementados por hoteles de tres estrellas de la región Puno.....	74
4.5.6 Grado de especialización o segmentación de las empresas hoteleras de tres estrellas de la región Puno.....	76
4.5.7 Distribución del producto hotelero de los hoteles de tres estrellas de la región Puno.....	78
4.6. Conclusiones.....	83
4.7. Recomendaciones.....	86

CAPÍTULO V

CONSIDERACIONES FINALES SOBRE LA ACTUACIÓN DE LOS FACTORES
CLAVE Y EL ÉXITO DE LOS HOTELES..... 88

5.1. Infraestructura..... 89

5.2. Recursos humanos. 89

5.3. Desarrollo sostenible..... 90

5.4. Uso de las plataformas digitales 91

5.5. Segmentación 91

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... 93

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	
<i>Calidad de servicio.....</i>	<i>33</i>
Tabla 2	
<i>Descripción de percepción de dimensiones.....</i>	<i>34</i>
Tabla 3	
<i>Diferencias en las medias entre hoteles con y sin certificación en el impacto socioeconómico sobre sus comunidades circundante.....</i>	<i>35</i>
Tabla 4	
<i>Razones por las cuales el hotel ha adoptado o adoptaría el CST.....</i>	<i>36</i>
Tabla 5	
<i>Programa de gestión ambiental del Hotel Iberostar Ordoño.....</i>	<i>38</i>
Tabla 6	
<i>Indicadores clave sobre el uso de las TIC.....</i>	<i>40</i>
Tabla 7	
<i>Síntesis de características distintivas de los segmentos.....</i>	<i>42</i>
Tabla 8	
<i>Valoración de los atributos turísticos.....</i>	<i>43</i>
Tabla 9	
<i>Actividades de los hoteles seleccionados.....</i>	<i>49</i>

Tabla 10

Criterios de sostenibilidad en el hotel Casa Bella Gracia (España) 51

Tabla 11

*Percepción de los huéspedes sobre nivel de satisfacción en el servicio prestado
por los hoteles tres estrellas de la región de Puno 67*

Tabla 12

Matriz de identificación de aspectos medioambientales..... 73

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	
Árbol de problema	27
Figura 2	
Estado de las instalaciones de la oferta hotelera en Quevedo	29
Figura 3	
Evaluación específica	30
Figura 4	
Estimulación moral y material / Política salarial	31
Figura 5	
Ausencia de aplicación de las prácticas de Recursos Humanos por tipo de instalación. Machala, Ecuador. 2017	32
Figura 6	
Impacto de internet en los resultados de la empresa	39
Figura 7	
Desarrollo de actividades I+D en hoteles de la Región Caribe Colombiana	48
Figura 8	
Capacitación de prácticas innovadoras a los empleados del hotel	48
Figura 9	
Factores que aumentan la confianza en la red sociales de hoteles en la ciudad de Tijuana (México)	56

Figura 10	
<i>Características de la infraestructura física de los hoteles de tres estrellas de la región de Puno</i>	62
Figura 11	
<i>Valoración de los administradores sobre los factores de éxito en la gestión hotelera</i>	62
Figura 12	
<i>Criterios priorizados por la administración de los hoteles de tres estrellas de la región de Puno para la captación del talento humano</i>	64
Figura 13	
<i>Edad promedio de los colaboradores de los hoteles de tres estrellas de Puno</i>	64
Figura 14	
<i>Mecanismos de incorporación del personal por parte de las empresas hoteleras de tres estrellas de la región de Puno</i>	65
Figura 15	
<i>Edad Promedio de los colaboradores de los hoteles de tres estrellas de Puno</i>	66
Figura 16	
<i>Percepción de los huéspedes sobre nivel de satisfacción en el servicio prestado por los hoteles tres estrellas de la región de Puno</i>	68
Figura 17	
<i>Acciones que ejecutan los hoteles de tres estrellas de la región de Puno en materia de gestión ambiental</i>	72
Figura 18	
<i>Uso de las TIC en las empresas hoteleras de tres estrellas de la región de Puno</i>	74
Figura 19	
<i>Indicadores de segmentación de los hoteles de tres estrellas de la región de Puno</i>	77

Figura 20

Estrategias indirectas utilizadas para la promoción y distribución del servicio hotelero en la región de Puno 79

Figura 21

Estrategias directas utilizadas para la promoción y distribución del servicio hotelero en la región de Puno 80

Figura 22

Canales de distribución de los hoteles de tres estrellas de la región de Puno..... 82

INTRODUCCIÓN

Una de las principales operaciones económicas para el aumento del nivel de vida de un país que cuenta con atractivos paisajísticos en variedad y con la calidad en el cuidado de sus recursos naturales. Los extranjeros visitan con frecuencia aquellos sitios turísticos diversos que en sus países no pueden conocer; además, las personas de una región de un país también desean experimentar la naturaleza que hay en otras regiones. Por esta razón, el turismo genera diversos impactos económicos: genera empleos en aquellos lugares donde es frecuentado por visitantes externos a una comunidad, donde esta aprovecha en abre tiendas, agencias de viajes, transporte, restaurantes de comidas típicas, guías turísticas e históricas, etc. En otras palabras, el turismo genera la expansión y exposición del conocimiento cultural de una región particular a otras, lo que trae beneficios económicos; “así, comúnmente se han considerado como impactos positivos la generación de empleo, la revitalización de artesanías y tradiciones o la conservación del patrimonio, entre muchos otros” (Monterrubio et al., 2018, p. 105).

Uno de estos beneficios es la hotelería, pues brinda alojamiento a los viajeros en busca de nuevas experiencias en otros lugares. Como la mayoría de turistas no cuentan con un hogar en otras comunidades y países, ni tampoco pueden disfrutar las comodidades que hay en sus casas, los viajeros optan por demandar los servicios de hotelería para establecerse en el lugar a visitar, pues las cualidades más resaltantes en esta actividad económica vienen siendo cubrir las expectativas en cuanto a calidad esperadas por el cliente y el mayor número de servicios prestados posibles: alimentación, hospedaje, internet, baños, y servicios adicionales como piscinas, gimnasios, comida, lavandería, entre otros (Hurtado et al., 2018).

Para que un establecimiento hotelero tenga el éxito rentable planteado por la administración, se debe tener en cuenta aquellos factores claves que generen un perfeccionamiento en la prestación de los servicios ofrecidos al cliente, pues “las empresas hoteleras en la actualidad son conscientes que para mantenerse en el mercado deben realizar cambios radicales en su calidad de servicio” (Veloz-Navarrete & Vasco-Vasco, 2016, p. 20).

Sin embargo, conocer los factores claves para el éxito de un establecimiento hotelero no es un proceso simple. El éxito de un hotel pueden deberse a muchos factores como la infraestructura (interna como las habitaciones, baños y salones; externos como la fachada, la recepción y áreas verdes), la contratación de personal calificado (recurso y talento humano con buen desempeño laboral), la cantidad de servicios (servicios de gimnasio, piscina, actividades recreativas, internet), servicios especializados por grupos socioculturales (segmentación y especialización), el desarrollo de prácticas sostenibles que impidan la degradación del ambiente (ahorro de energías renovables, reciclaje, consumo de productos biodegradables), conocimiento de los gustos y motivaciones del consumidor (aplicación de TIC), entre otros. “La sociedad actual se encuentra en constante cambio, y el mundo globalizado disminuye límites y fronteras, facilitando el acceso a la información y al conocimiento, pero también se desencadenan los efectos de factores negativos” (Ascón et al., 2018, p. 3); por estas razones, los hoteles deben mantenerse a las expectativas de las demandas actuales de los clientes para así mantener el negocio comercial de la hotelería en cuanto a la rentabilidad y la competitividad del mercado.

Capítulo I

IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN EN HOTELERÍA

El turismo como actividad económica resulta ser un rubro importante para todo país que cuente con atractivos sitios turísticos. Tanto los extranjeros como nacionales, además de una agradable visita turística, alojarse en hoteles de calidad que ofrezcan un buen servicio. La eficacia en hacer sentir al usuario bien atendido por parte de la administración de los hoteles resultará, por tanto, determinante a la hora de que el servidor elija el hotel en donde alojarse. Es por ello que la gestión hotelera por parte de la administración debe ser de calidad en cuanto a sus servicios de cuarto, infraestructura, atención al cliente, etc. En otras palabras, una eficiente gestión hotelera es importante porque una buena rentabilidad obedece a la capacidad de prestar un buen servicio al consumidor. Para Pérez y Calancho (2015), los clientes encuentran satisfacción con el consumo de los servicios porque se logra cumplir con sus expectativas del producto ofrecido.

Si bien un servicio hotelero cuenta con buenas propuestas en organización, diseño y operatividad, estas son insuficientes si se incurre en una inadecuada gestión hotelera por parte de los administradores (Fernández, 2019). Es por esta y distintas razones que la gestión en hotelería es una práctica importante puesto que con ella se alcanzan mejores ganancias y mayor recomendación de los clientes hacia nuevos usuarios.

1.1. Gestión hotelera

Se entiende por “gestión” al adecuado manejo de los distintos recursos que una empresa u organización tenga en su disposición: el buen uso y el rendimiento máximo de los recursos depende de una correcta gestión. Según Bejarano et al. (2016), “los indicadores de gestión se han convertido en una herramienta de control para cumplir con sus objetivos.” (p. 17). En cuanto a la gestión hotelera, para Fernández (2019) consiste en alcanzar las metas impuestas por la administración hotelera para su bienestar y el de los clientes mediante prácticas administrativas.

Según Mora-Pisco y Duran-Vasco (2017), toda gestión hotelera posee un objetivo, la cual es “poder cumplir con la exigencia de la mayoría de los clientes turistas”. Para alcanzar este objetivo, se recurre a prácticas administrativas como:

- **La planeación**, en donde se investiga el entorno –es decir, la sociedad–, las estrategias a aplicar, las políticas de la empresa y sus propósitos.
- **La organización**, la cual consiste en coordinar el uso de los recursos que cuenta una empresa hotelera, como sus trabajadores, sus materiales y el presupuesto financiero. En la organización también es importante aclarar los roles de los trabajadores y el comportamiento que se habrán de cumplir para una buena atención al cliente y una correcta convivencia laboral.
- **La dirección**, consiste en la ejecución de la planificación, pues esa implica la comunicación entre los administradores del hotel y sus trabajadores, además de la supervisión de sus actividades, para así lograr un mejor servicio al cliente.

- El **control**, por último, consiste en la evaluación de las actividades que se desarrollan y gestionan en la empresa hotelera.

Así, la administración hotelera buscará satisfacer la demanda de sus clientes y cumplir sus expectativas para así lograr mayor rentabilidad para la empresa. Conseguir esto, la gestión debe basarse también en una buena dirección por parte de los administradores y un correcto proceso de contratación de sus trabajadores, puesto que estos interactuarán directamente con los clientes. La gestión hotelera también debe saber administrar sus recursos económicos para poder ampliar y mejorar sus servicios a fin de obtener mayor acogida con los clientes y la sociedad.

1.2. Hotelería y sus estrategias fundamentales

El éxito de una empresa hotelera depende mucho de sus estrategias para lograr mayor alcance en el público objetivo y, con esto, obtener mejores ingresos monetarios. Las estrategias pueden basarse en la imagen del hotel, donde se expone su infraestructura y los servicios que tiene para ofrecer, como también estrategias para adecuarse en mayor medida a satisfacer las expectativas del usuario, mejorando la percepción de la experiencia vivida y estableciendo líneas de información más clara entre los trabajadores. Otra parte importante de las estrategias es planificar las actividades y organizar los recursos para poder alcanzar los objetivos que la administración se determine como empresa hotelera.

Por ejemplo, en la investigación de Rioja (2018), se observan distintas estrategias que emplea la administración del hostel “Los Mangos” en Perú:

- Capacitación de colaboradores
- Incentivo al personal
- Desarrollo tecnológico
- Optimización del servicio de recepción

- Renovación de los productos ofrecidos
- Mejoramiento del tiempo de trabajo

Como se observa, estas estrategias son funcionales al establecimiento y se adecúa a las demandas del consumidor. A su vez, emplea estrategias para mejorar la productividad del trabajador y, con esto, mejorar la percepción del usuario sobre el servicio prestado.

No obstante, estas estrategias presentadas no son definitivas para todos los hoteles del mundo, puesto que cada uno de ellos implementa sus propias estrategias dependiendo de la sociedad en donde trabaje el hotel y de las exigencias del servidor. Rioja (2018) menciona, por ejemplo, que en el Marriot Hotels se enfoca a conocer las rutinas y los estándares de los clientes a través de un sistema de codificación de conocimiento. Por otra parte, en el hotel Ritz Carlton, la administración se esfuerza por mantener la lealtad de sus clientes a través del conocimiento sobre sus gustos para visitas futuras. Finalmente, en el Maritim German Hotels Group se capta la información dada por los clientes al momento de la reserva para luego usarla y así garantizar una buena estadía a los consumidores.

Otra estrategia importante para la época actual es comunicar información a través de las plataformas digitales por parte de los hoteles. Cascales et al. (2015) concluyen que la mayor parte de los hoteles en Madrid reconocen el valor de las plataformas digitales como procedimientos diseñados para la publicidad debido al relativo manejo fácil de las redes y su bajo coste. Esto implica que los hoteles optan por invertir en la fundación de cuentas digitales en las diferentes plataformas en donde se exponga la información sobre los servicios que puede ofrecer el hospedaje, además de funcionar como canal directo de comunicación con el cliente desde su hogar. En la investigación de Beltrán et al. (2017) también se puede observar la relevancia de los perfiles digitales en los hoteles de la Región de Murcia (España). Los autores concluyen que las empresas hoteleras cuentan con perfiles en herramientas digitales como Facebook y Twitter, puesto que así obtienen mayor alcance a público cada vez más digitalizados en cuanto a la información que buscan. Además, concluyen en que existe un aumento notable de la presencia de los hoteles en estas plataformas digitales. A pesar de ello, el triunfo en estas redes depende de la interacción

entre los clientes y la empresa a través de estas redes, así como también el contenido publicado en los perfiles de los hoteles que puedan ser compartidos por los clientes de esa empresa. Es así entonces que los hoteles, dentro de sus redes sociales, optan por crear contenidos de calidad para sus usuarios, concentrarse en una sola red social, procurar por el tiempo de respuesta a las dudas de los clientes, estar pendiente de los comentarios hechos en sus publicaciones y realizar sorteos entre los usuarios de la red.

En Berne et al. (2015) se reconoce el empleo del boca-oído electrónico o e-WON, el cual consiste en una plataforma de comunicación e interacción por internet a través de comentarios sobre el servicio ofrecido a los consumidores. Las empresas hoteleras recurren a esta estrategia virtual para la interacción directa con los clientes, expandir sus servicios a más personas, conocer los gustos y disgustos de los clientes para ir mejorando la atención, tomando en cuenta las observaciones emitidas por los mismos clientes.

En cuanto a estrategias para la gestión del personal en los hoteles, la investigación de Trinidad da Silva et al. (2015) en los hospedajes del noreste brasileño evidencia el estímulo al compromiso en los empleados, el trabajo en equipo y el empleo de una comunicación efectiva.

Cabe advertir que la industria hotelera y turística deben ser conscientes del entorno ambiental que presenta el lugar turístico, puesto que este es el atractivo y una de las razones para que las personas viajen a visitar esos lugares. Es por ello que una de las estrategias de hotelería es demostrar, ante la sociedad y sus clientes, la relevancia que tiene para ellos la preservación del ambiente como una práctica de marketing. Es así que para Azze y Ochoa (2017) les resulta importante la gestión ambiental (prácticas sociales para el resguardo de los recursos naturales) en las industrias hoteleras, puesto que los paisajes turísticos con mayor cuidado son atractivos para los visitantes del espacio turístico. Por esta razón, el cuidado del medio ambiente resulta útil para la empresa hotelera, ya que “se constituye en una estrategia comercial que le permite a los hoteles certificados un mejor posicionamiento en el mercado y mejoras en aspectos ambientales, socioculturales y económicos” (Severiche-Sierra et al, 2017, p. 486).

En otras palabras, la gestión ambiental hotelera resulta en una estrategia comercial, a la par de que se incentiva al uso sostenibles de los espacios turísticos. Estrategias medioambientales como habitaciones para no fumadores, potenciar la forestación, carteles con mensajes que incentiven el cuidado del medio ambiente, uso medido del agua y la luz eléctrica, entre otros, son implementados en las instalaciones hoteleras para demostrar una imagen amigable con el medio ambiente y los paisajes turísticos.

1.3. Gestión de calidad en hotelería

La calidad de una empresa depende de muchos factores. Aquella puede ser percibida tanto por los trabajadores como por los administradores. Sin embargo, son los clientes de un hotel quienes juzgarán la calidad ofrecidas en esos establecimientos y, dependiendo del juicio valorativo, los hoteles pueden adquirir mayor alcance en la sociedad o obtienen de la clientela una menor recomendación: “En el sector [...] hotelero que nos ocupa, se entiende que la búsqueda de la calidad se convierte en un eje importante para ser más competitivos, incrementar los beneficios y conseguir responder a las nuevas exigencias y expectativas de los clientes” (González, 2017, p. 7). Con calidad en el sector hotelero, se puede hacer referencia a los servicios ofrecidos por el establecimiento, resaltando la satisfacción de las expectativas del cliente, el buen servicio al usuario, la infraestructura del hotel, etc. González (2017) menciona que:

Una adecuada gestión de la calidad supondrá proporcionar los medios necesarios para identificar y satisfacer las necesidades de las personas usuarias al mínimo coste, y además, de existir una intensa labor de coordinación y planificación desde la dirección de la organización, y una evaluación permanente. (p. 54)

De manera general, se puede indicar que en la gestión hotelera el factor calidad se mide a través de la capacidad productiva del establecimiento y su adaptación a las exigencias de los clientes; es decir, poder cumplir con las expectativas del cliente al menor costo posible del hotel.

Como se ha observado, un factor indispensable para determinar la calidad de un servicio hotelero es el cliente y cuán satisfecho ha quedado con los servicios ofrecidos por el hotel. Para González-Arias et al. (2016), la calidad y satisfacción en el servicio deben observarse desde la demanda del

cliente por los servicios: un resultado positivo en el cálculo de la calidad será importante para la imagen del hotel.

Existen diversas estrategias presentadas por los hoteles para medir la calidad de sus servicios. Por ejemplo, en los hoteles de tres estrellas en Puno (Perú), Tisnado (2015) observó lo siguiente:

- **Mejoras continuas.** La competencia entre establecimientos hoteleros permite un crecimiento en la calidad de servicios que los clientes demandan de forma cada vez más exigente.
- **Análisis FODA.** Los hoteles realizan su propio diagnóstico para potenciar sus fortalezas, en cuanto a servicios ofrecidos, y corregir sus debilidades como empresa con tal de brindar una mejor calidad a los clientes.
- **Internet en la comunicación con los clientes.** Las empresas hoteleras optan cada vez más por integrarse a las redes sociales como parte de una estrategia comercial y de publicidad; además, la comunicación por internet resulta más directa entre el establecimiento y los clientes.
- **Alianza estratégica.** Las empresas hoteleras buscan ser recomendadas entre otros tipos de rubros ligados a su comercio para obtener el mayor número de clientes. Es así que se alían con agencias de viajes, con guías turísticos y transportistas locales para que estos recomienden el establecimiento con el cual formaron una alianza comercial afín de obtener mayores beneficios económicos.

Otro ejemplo de estrategias para la gestión de la calidad se observa en Monsalve y Hernández (2015). En este estudio sobre los parámetros de calidad observados en la ciudad de Bucaramanga en la industria hotelera, la fidelización del cliente resulta importante para asegurar la calidad en el servicio ofrecidos en esos hoteles. Dicha fidelización se consigue a través del conocimiento de los gustos y las predilecciones de los usuarios para así trazar estrategias de promoción de servicios personalizados con la finalidad de cubrir las expectativas de los usuarios. Así, estos encuentran una afile experiencia con los servicios del hotel.

1.4. El turismo y su carácter esencial en hotelería

En un país donde exista una gran variedad de paisajes que resulten atractivos de ser visitados, la industria turística se convierte en una alternativa económica preponderante. Dicha actividad permite un desarrollo en las localidades visitadas por los turistas. Según Arroyo (2018), el desarrollo local “busca mejorar las condiciones de vida de la población, mediante el aprovechamiento de los recursos, fomentando el turismo; donde los recursos sociales, culturales, históricos, institucionales y paisajes, son factores decisivos en el proceso de desarrollo local” (p. 46). Como tal, los visitantes de la localidad buscarán un lugar en donde hospedarse para poder disfrutar los atractivos turísticos del lugar. Los hoteles brindan ese soporte de confort para los turistas; por lo tanto, el turismo causa un impacto directo en el desarrollo económico de la hotelería. A mayor impacto del turismo en una localidad, mayor número de hoteles habrán; por lo cual, indefectiblemente, se generará una competencia entre los establecimientos hoteleros. Dicha competencia, como se ha observado antes, permite mejorar la oferta de servicio por parte de los hoteles, además de generar más empleo en el rubro hotelero.

Por ejemplo, Orellana y Lalvay (2018) observaron que en la localidad de Cantón Chilla (Ecuador), el gobierno municipal y parroquial elaboran proyectos con la finalidad de emplear sosteniblemente los recursos que poseen en su localidad, además de recurrir a buenas prácticas ambientales. Por deducción, esto permite que haya mayor visita de turistas a la localidad de Cantón Chilla y, por ende, las actividades económicas del lugar también se ven beneficiadas, como el rubro hotelero. Otro ejemplo se encuentra en Rodríguez (2014). En esta investigación sobre el aporte a la economía que realiza cada una de las ramas de la industria turística en el caso de México, se muestra que el sector hotelero se beneficia del turismo. En la investigación de Gonzalo (2017), se concluye que la calidad del servicio turístico incide en el beneficio económico percibido por la industria hotelera de la localidad de Tacna (Perú); por lo cual, se recomienda mejorar los servicios turísticos para así conseguir mayor número de visitantes. En Fuentes y Quezada (2016), se observa que el turismo en Chile, en el 2011, aportó 3.7 % de empleos relacionados a este rubro, como la hotelería, los restaurantes, las agencias de viajes, etc.

Con estos ejemplos se puede dar a entender que el turismo tiene un impacto, mayor o menor, dependiendo del lugar, sobre el rubro hotelero. La actividad turística, impulsada por organizaciones regionales, nacionales o internacionales, adquiere cierto grado de calidad en cuanto a la información y las rutas turísticas ofrecidas al servidor. A mayor calidad turística, mayor flujo de turistas habrá en un lugar. Este aumento es importante para el sector hotelero, puesto que este aprovecha la llegada de los turistas para ofrecer sus servicios de hospedaje. En otras palabras, la industria hotelera está ligada a la actividad turística en cuanto al beneficio económico que puede percibir de esta.

Capítulo II

FACTORES CLAVE PARA EL ÉXITO DEL SECTOR HOTELERO

El sector hotelero, como cualquier otro rubro económico, tiene como objetivo sobresalir en el mercado actual. Para conseguirlo, posee distintas estrategias basadas en la calidad, en la contratación de su personal, en la infraestructura, etc. Si las estrategias empleadas por un hotel son efectivas, se determinan a dichas prácticas comerciales como factores claves del éxito, puesto que, gracias a las estrategias empleadas, el hotel consigue mayor rentabilidad, en cuanto ganancias, y mayor productividad, en cuanto a los trabajadores y la atención al cliente. González-Rodríguez et al. (2015) concluyen que el efecto sector y los activos intangibles de los hoteles son factores importantes para aumentar la rentabilidad. Además, afirman que la competitividad, externa e interna, es también una de las causas principales que estimulan e impulsan el crecimiento y progreso de la actividad hotelera. Sin embargo, en el estudio de Aristizábal (2016), indica como elementos relevantes que impulsan el triunfo de la firma colombiana On Vacation Hostels & Resort son el recurso humano competente y profesional y la variedad de productos ofertados a la clientela.

Según lo observado en el punto anterior, hay factores claves para el éxito de una empresa hotelera, y estas varían de acuerdo a lo que la administración opte como estrategia para mejorar sus servicios. Las exigencias de los clientes varían dependiendo de sus necesidades y de sus preferencias; por lo cual, cada establecimiento hotelero mejorará sus servicios en base a las expectativas de sus consumidores. Sin embargo, conocer las preferencias del cliente resulta una problemática para alcanzar un progreso progresivo en el buen desarrollo de los servicios ofrecidos por el hotel. El éxito de las empresas hoteleras depende, entonces, de la solución de las diferentes dificultades que actúan en el desarrollo comercial de esta actividad económica.

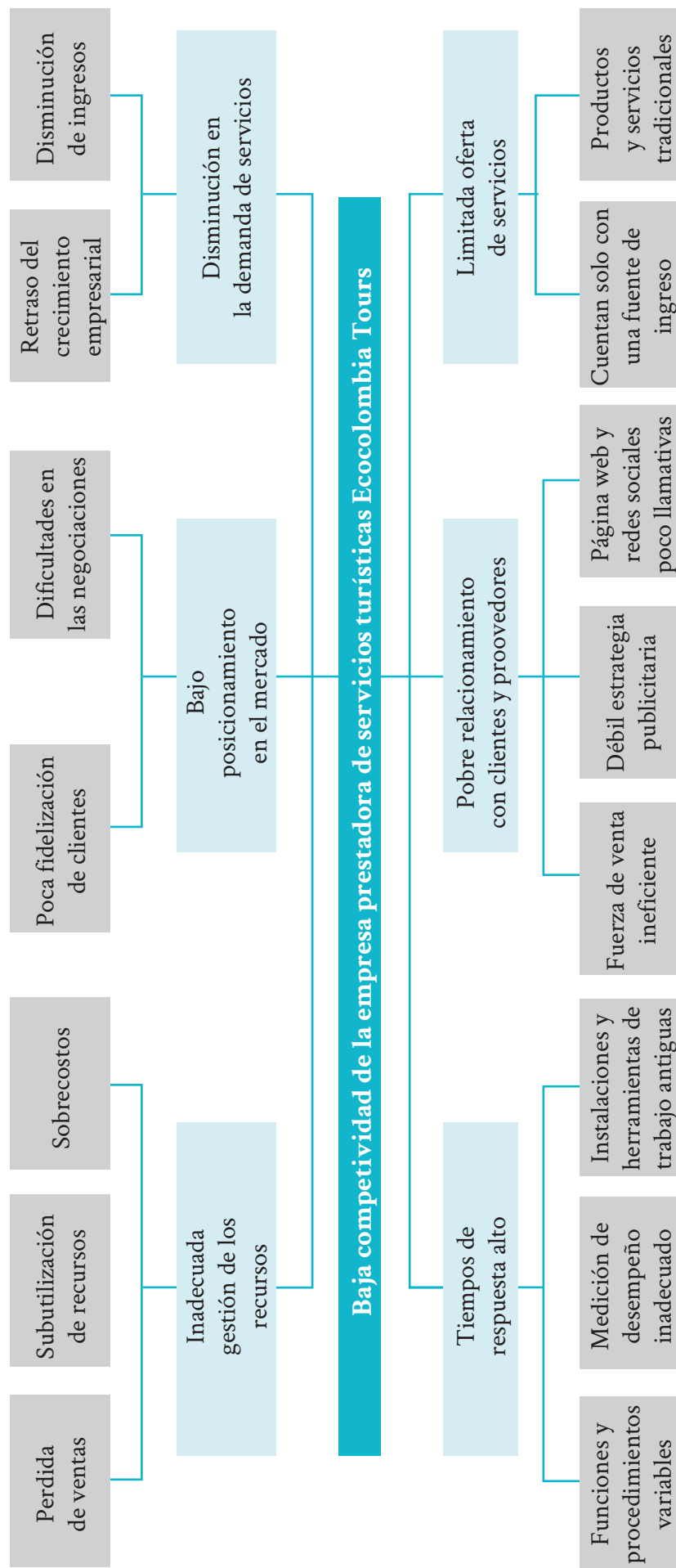
2.1. Problemática de la hotelería

Ruales (2018) destaca una problemática previa a la labor de hotelería. En la investigación realizada en la Universidad Católica del Ecuador en la sede Esmeraldas, se puede observar que los estudiantes de Hotelería y Turismo desertan de sus estudios por factores económicos o personales relacionados con la carrera. Esto resulta ser un problema porque implica que haya menor profesionales en el rubro hotelero que puedan optimizar las labores inherentes al ramo a través del conocimiento académico impartido en las universidades.

En Toledo (2020) se recoge las problemáticas existentes en la empresa Ecolombia Tours, desglosadas en la Figura 1, donde se observa que la empresa en cuestión posee varias problemáticas por solucionar para ofrecer una mejor imagen empresarial y una mejor calidad de servicios. Las problemáticas inciden en una limitada oferta de servicios (lo que da a entender que los clientes son exigentes en esa localidad), en la poca publicidad de sus servicios hoteleros, el poco conocimiento de las preferencias de sus clientes, entre otros.

Por otra parte, en Montero et al. (2017) se observa que una problemática en el sector hotelero de lujo y de reconocida trayectoria en la ciudad de Guayaquil consiste en la falta de conocimiento cultural del lugar que puedan ser compartidos por los trabajadores del hotel hacia los clientes, ya que estos viajan con la expectativa de que los empleados conozcan datos culturales de su región. En otras palabras, la problemática consiste en la falta de educación y capacitación en temas culturales sobre la ciudad. Otra problemática incide en la insatisfacción de las necesidades

Figura 1
Árbol de problema



Nota. Tomado de Toledo (2020, p. 15)

exigidas por los clientes de estos hoteles. Los problemas sociales de la ciudad (como la delincuencia y el racismo), aunque sea una problemática externa a la gestión hotelera, también afectan a este tipo de negocio. Por último, la falta de alianzas estratégicas con agencias de viajes o transportes locales no permite que dichos hoteles ofrezcan a sus clientes un servicio de paquete turístico, como visita a restaurantes y la visita a un paisaje natural de la ciudad.

Una vez conocidas las problemáticas por cual un establecimiento hotelero padece, este debe proponer estrategias administrativas y de gestión hotelera para buscar el perfeccionamiento de las acciones dirigidas a la satisfacción del cliente, ya que solo así podrá obtener mayor rentabilidad en base al consumo de sus servicios por los clientes. Dependiendo de cómo se logre solucionar dichas problemáticas, la empresa hotelera podrá ver un mayor o menor de sus ganancias. En el caso de conseguir mayores ingresos económicos, se estudiarán los elementos más importantes para una mayor proyección del hotel que, en realidad, al igual que la problemática, son variadas, pero relacionadas a la solución de sus problemas de gestión de calidad

2.2. Éxito del rubro hotelero: factores

El éxito en el rubro hotelero es un objetivo importante que toda empresa debe alcanzar. Para ello, primero debe conocer sus problemáticas y sus posibles soluciones y las más adecuadas. En cuanto a sus factores, estos dependen mucho de lo que el hotel desea ofrecer como producto a los clientes en base a la valoración de calidad que estos experimentan. La mayoría de estos establecimientos coinciden en factores como la infraestructura, la contratación de personal, la calidad de sus servicios, etc.; mientras que otros se diferencian por el uso de las plataformas digitales como método de publicidad menos costosa y que resulta en una interacción más directa con el público.

En base al reconocimiento del usuario sobre el buen servicio prestado por el hotel, se puede determinar si el establecimiento tiene éxito comercial o no. En la investigación de Paredes (2017), se observa que la fidelización de las preferencias del cliente en el Hotel Gran Marques es un factor de éxito para el establecimiento, donde hay 65 % de aceptación de la atención al cliente, 61 % de aceptación de la infraestructura y 62 % de aceptación de la calidad de servicio. Si bien el

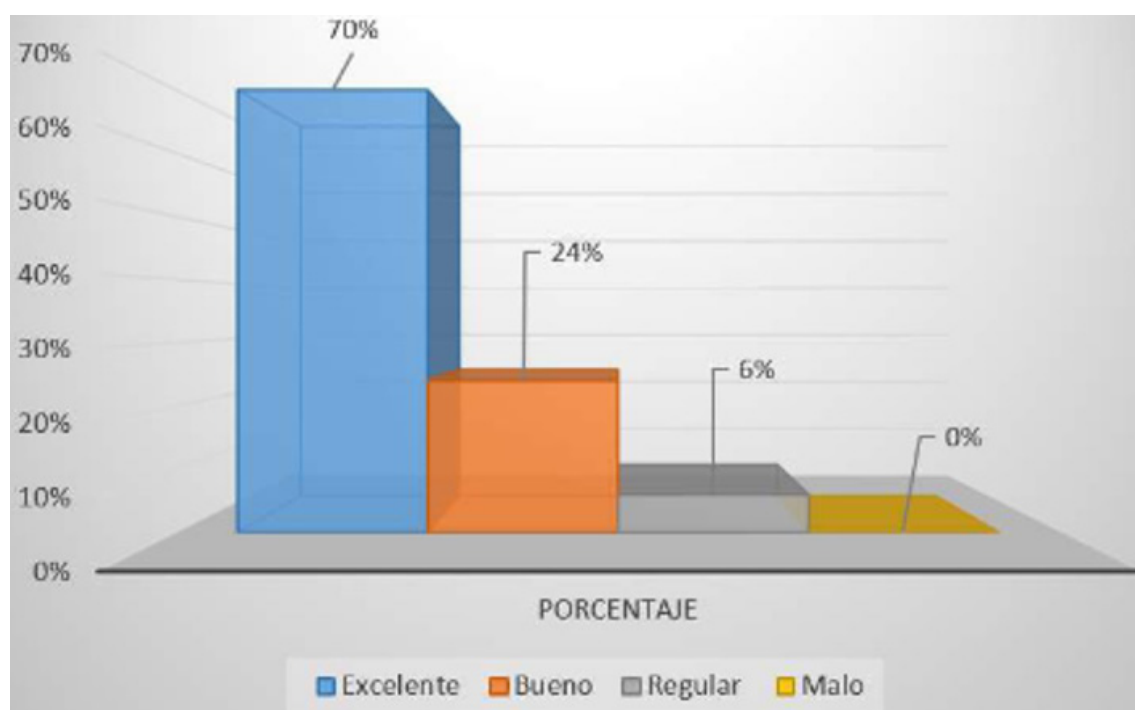
porcentaje de aceptación no sobrepasa el 70 %, el hecho de que más de la mitad de los huéspedes tengan una correcta aceptación de los servicios de ese hotel es importante y puede conducir al éxito del establecimiento.

2.2.1. Infraestructura del hotel

Por infraestructura se puede entender a las instalaciones del hotel, como los cuartos, los baños, los pasillos, las escaleras, el piso, el techo y las paredes. Luego se puede agregar otras condicionantes como los ascensores, las ventanas y una vía de acceso para discapacitados. Estos aspectos físicos del hotel son determinantes a la hora de que el cliente observe el lugar en donde decida alojarse. Es por ello que la infraestructura es una primera línea de convencimiento para el consumo de los servicios del hotel. Observar si las paredes están pintadas, si los pisos están cimentados, si el techo no posee grietas o si las columnas están bien construidas son aspectos físicos que el cliente toma en cuenta para alojarse en algún establecimiento. En el estudio de Boza et al. (2019), se puede analizar la Figura 2 donde se establece la valoración de las instalaciones hoteleras en la ciudad de Quevedo (Ecuador).

Figura 2

Estado de las instalaciones de la oferta hotelera en Quevedo

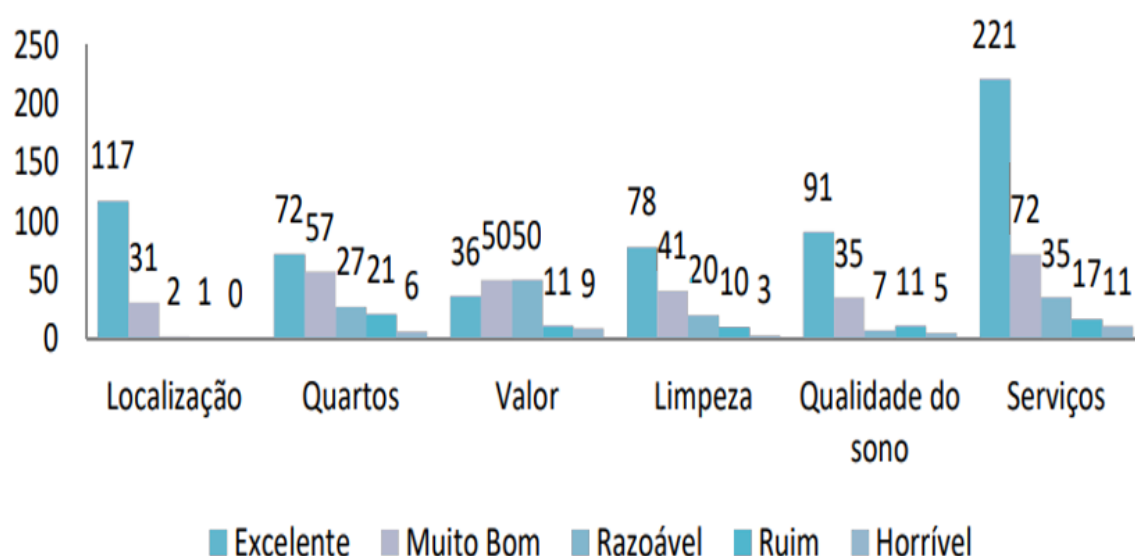


Nota. Tomado de Boza et al. (2018, p. 758)

En la Figura 2 se observó que, para los clientes de esos hoteles, hay distintas valoraciones en cuanto a la infraestructura. La mayoría de consumidores (el 70 %) considera como excelente a las condiciones de la infraestructura hotelera de la ciudad de Quevedo; el 24 % las considera como bueno; el 6 % como regular; y ninguno las califica como mala. El hecho de que exista una minoritaria disconformidad con las instalaciones indica que los hoteles en Quevedo aún tienen que mejorar algunos aspectos de infraestructura para adecuarse a las exigencias de los usuarios. Mejorar las instalaciones es un aspecto importante a tomar en cuenta por los administradores de estos hoteles, puesto que ellos consideran que una buena calidad de infraestructura es determinante para el desempeño eficiente de los servicios hoteleros (Boza et al. 2019).

Por otro lado, en el estudio de Oliveira y Basta (2019), se observa una evaluación sobre los servicios de infraestructura y atención en un establecimiento turístico suntuoso en Río de Janeiro.

Figura 3
Evaluación específica



Nota. Tomado de Oliveira y Basta (2019, p. 418)

En la Figura 3, se determinó que la evaluación sobre infraestructura (*quartos y limpeza*) es menor a la evaluación de servicios (*serviços*). En este sentido, el análisis indica que hay una necesidad por mejorar las condiciones generales de las instalaciones en las habitaciones y también la limpieza general de todo el establecimiento: “restaurar la estructura física, realizar mantenimiento y actualizar la decoración, aunque la diversidad de espacios físicos y sus respectivos tamaños sean

también reconocidos como un diferencial positivo del producto” (Oliveira y Basta, 2019, p. 423). Como se ve, la infraestructura resulta importante como una primera muestra de calidad hacia los clientes, puesto que la edificación del hotel como sus instalaciones interiores son juzgadas y de esto depende de si el consumidor desea alojarse en el hotel o de volver a dicho lugar.

2.2.2 Estrategias para elegir los recursos humanos

El personal de todo establecimiento hotelero es un recurso relevante para establecer el contacto directo con los clientes. Una adecuada atención al consumidor depende de las habilidades sociales que el recurso humano de un hotel pueda ofrecer. Es por ello que el establecimiento hotelero debe asegurar buenas condiciones laborales para que sus empleados puedan desempeñarse de forma óptima. Por otro lado, la empresa debe incentivar a que sus trabajadores se desempeñen adecuadamente en sus labores, a la par de otorgar recompensas a manera de incentivos laborales y así mejorar la competitividad entre los trabajadores. Estas acciones permitirán que se desarrolle un mejor trabajo para los clientes del hotel, quienes pueden sentirse satisfechos o no con la calidad de atención brindada.

Figura 4

Estimulación moral y material / Política salarial



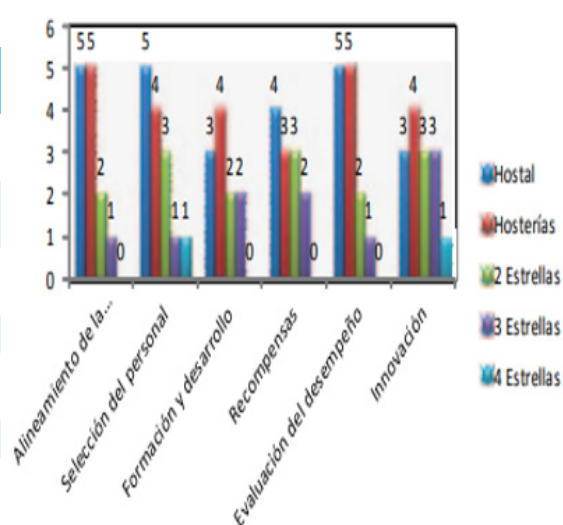
Nota. Tomado de Manjarrez et al. (2020, p. 362)

En la Figura 4, se evidenció que del total de trabajadores hoteleros en el cantón Quevedo (Ecuador) un 37 % reciben estimulación moral a veces, mientras el 29 % siempre están estimulados. Esto quiere decir que hay poco reconocimiento laboral por parte de los administradores del hotel con sus empleados, lo que puede conllevar a un desempeño poco eficiente de sus labores con el cliente. Respecto a la política salarial, el 47 % casi siempre las aplica. Es decir, poco menos de la mitad de empleados reclaman un ajuste salarial respecto al trabajo que desempeñan.

Figura 5

*Ausencia de aplicación de las prácticas de Recursos Humanos por tipo de instalación.
Machala, Ecuador. 2017*

Dimensión	Hostal	Hosterías	2 estrellas	3 estrellas	4 estrellas	% total
Alineamiento de la estrategia	5	5	2	1	0	76 %
Selección del personal	5	4	3	1	1	67 %
Formación y desarrollo	3	4	2	2	0	64 %
Recompensas	4	3	3	2	0	69 %
Evaluación del desempeño	5	5	2	1	0	73 %
Innovación	3	4	3	3	1	88 %



Nota. Tomado de López et al. (2018, p. 839)

En la Figura 5, se pudo observar que en el ramo hotelero en Machala (Ecuador) un 76 % no presenta una estrategia laboral definida que permita formar su plantel de recursos humanos, lo que no permite un excelente desempeño de los trabajadores en función del logro de las metas trazadas por la empresa. Además, este resultado también evidenció que las relaciones colaborativas no sean efectivas para alcanzar el éxito en la actividad hotelera.

Para solucionar estas deficiencias laborales, las empresas hoteleras deben aplicar políticas de desarrollo de talento, pues su aplicación puede llegar a optimizar los servicios prestados motivando el buen desempeño laboral de sus trabajadores. Una adecuada política de contratación es captar a personas tituladas o con estudios en el rubro hotelero para así mejorar la calidad de gestión y alcanzar las metas impuestas por el hotel (Calderon, 2018).

2.2.3 Calidad de servicio

Un factor determinante es la calidad de servicio, puesto que esta es valorada con detalle por el cliente. Si bien la cantidad de servicios ofrecidos por el establecimiento es importante, cabe decir que la calidad abarca un campo más amplio, como una empática atención al cliente, la exquisitez de los productos comestibles, la limpieza de los cuartos y baños, la comodidad de las camas, entre otros, son considerados por encima de la cantidad de servicios que un establecimiento hotelero pueda ofrecer. Según Veloz-Navarrete y Vasco-Vasco (2016), lograr la plena satisfacción de los clientes es una meta y un desafío de los hoteles para mejorar la calidad de servicios, pues solo así se confirma si se realiza una adecuada gestión hotelera.

Tabla 1
Calidad de servicio

Indicadores	Elementos tangibles				Desempeño laboral				Factores organizacionales			
	Colombia		Venezuela		Colombia		Venezuela		Colombia		Venezuela	
	fa	%	fa	%	fa	%	fa	%	fa	%	fa	%
Totalmente de acuerdo	72	39,56	50	29,76	94	45,19	70	36,46	48	41,74	50	41,67
Medianamente de acuerdo	49	26,92	57	33,93	50	24,04	63	32,81	34	29,57	42	35,00
Medianamente en desacuerdo	30	16,48	36	21,43	42	20,19	43	22,40	20	17,39	21	17,50
Totalmente en desacuerdo	31	17,03	25	14,88	22	10,58	16	8,33	13	11,30	7	5,83
Total	182	100	168	100	208	100	192	100	115	100	120	100
Media	3,04		2,91		2,89		2,83		2,94		3,11	
Media Colombia	2,96											
Media Venezuela	2,95											

Nota. Tomado de Paz (2018, p. 85).

En la Tabla 1, el valor dado al sentimiento de bienestar experimentado por el usuario fue catalogado como positivo en los tres indicadores evaluados: cuanto a valoración de elementos tangibles (instalaciones y equipamientos), al desempeño laboral premiando el esfuerzo de los trabajadores y a la estructura administrativa bajo el ítem factores organizacionales. Tal como se puede ver en esta tabla, el parámetro de medición “Totalmente de acuerdo” es mayor a los demás

parámetros. En cuanto a elementos tangibles, los hoteles de los países analizados presentaron una valoración de 39,56 % y 29,76 %. En cuanto a desempeño laboral, la valoración fue de 45,19 % y 36,46 %. En cuanto a los factores organizacionales, la valoración fue de 41,74 % y 41,67 %. Lograr la satisfacción del usuario es el punto primordial para proyectar el perfil empresarial del negocio hotelero; por esa razón es relevante mantener y cumplir las expectativas del cliente.

Tabla 2

Descripción de percepción de dimensiones

Dimensiones		Deficiente	Malo	Regular	Bueno	Excelente	Total general
Tangibilidad	F	2	12	56	38	6	114
	M	4	36	55	51	4	150
	Total	6	48	111	89	10	264
	%	2	18	42	34	4	100
Confiabilidad	F	3	6	73	28	4	114
	M	3	11	84	48	4	150
	Total	6	17	157	76	8	264
	%	2	6	59	29	3	100
Capacidad de respuesta	F	3	8	62	31	10	114
	M	–	11	72	60	7	150
	Total	3	19	134	91	17	264
	%	1	7	51	34	6	100
Seguridad	F	–	11	30	69	4	114
	M	–	5	53	88	4	150
	Total	–	16	83	157	8	264
	%	0	6	31	59	3	100
Empatía	F	3	3	61	43	4	114
	M	–	5	83	59	3	150
	Total	–	5	83	59	3	264
	%	1	3	55	39	3	100

Nota. Tomado de Duque y Palacios (2017, p. 205).

En la Tabla 2, se pudo comprobar que según la percepción de los usuarios el desempeño en cuanto a los servicios de las empresas hoteleras en Quibdó (Colombia) es valorado mayoritariamente como regular. En cuanto a tangibilidad (instalaciones, equipos y aspecto del personal), el 4 % de los consumidores calificaron de excelente a los establecimientos, mientras que el 42 % calificaron de regular. En cuanto a confiabilidad (atención al cliente), hubo 3 % de excelente frente a 59 %

de regular. En cuanto a capacidad de respuesta (disposición de servicio), hubo 6 % de excelente frente a 51 % de regular. En cuanto a seguridad (cortesía y confianza), hubo 3 % de excelente frente a 31 % de regular. Por último, en cuanto a empatía, hubo 3 % de excelente frente a 55 % de regular. Esta comparativa de porcentajes entre los parámetros de excelente y regular indica que aquellos establecimientos aún deben mejorar su calidad de servicio para cumplir con las necesidades de la clientela.

2.2.4 Hoteles y desarrollo sostenible

Con sostenibilidad se entiende al equilibrio entre el desarrollo de las potencialidades económicas y el cuidado y manejo adecuado del ambiente para su permanencia en el tiempo. En el caso del turismo y la hotelería, consiste en utilizar el máximo de provecho económico de los recursos naturales y paisajísticos, pero con el mínimo impacto ambiental porque “se busca una interacción balanceada entre el uso apropiado de los recursos naturales, el mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades locales, y los rendimientos económicos de la actividad” (Molina-Murillo, 2019, p. 364).

En cuanto a la hotelería, el desarrollo sostenible resulta ser útil para los establecimientos porque es rentable, ya que una imagen de sostenibilidad ayuda a captar más público con conciencia ambiental, tal como muestra la Tabla 3.

Tabla 3

Diferencias en las medias entre hoteles con y sin certificación en el impacto socioeconómico sobre sus comunidades circundante

	Media*	Desviación estándar	Valor Z-Wilcoxon	Prob.
Impactos socioeconómicos negativos				
Hotel certificado CST	1,92	0,707	-0,690	0,488
Hotel no certificado CST	1,81	0,654		
Impactos socioeconómicos positivos				
Hotel certificado CST	4,25	0,532	-4,082	< 0,001
Hotel no certificado CST	3,66	0,846		

Nota. Extraído de Molina-Murillo (2019, p. 368).

* Escala de 1 a 5, donde 1 es bajo impacto..

En la Tabla 3, se observó que hay mayor impacto socioeconómico positivo que negativo en hoteles de Costa Rica con prácticas sostenibles, aun si no están certificadas. En hoteles con Certificado de Sostenibilidad Turística (CST), el impacto positivo es de 4,25 frente al 1,92 de impacto negativo. Por otro lado, en hoteles sin CST, el impacto positivo es de 3,66 frente a 1,81 de impacto negativo. Esto indica que las prácticas de sostenibilidad resultan ser rentables económicamente para los hoteles costarricenses.

Tabla 4

Razones por las cuales el hotel ha adoptado o adoptaría el CST

Razones	Nivel de prioridad		
	1ra opción	2da opción	3ra opción
Ser más ecoeficiente	56 %	25 %	9 %
Capturar clientes con conciencia ambiental	17 %	44 %	22 %
Porque es lo correcto/ filosofía empresarial	11 %	2 %	0 %
Porque otros hoteles tienen la certificación	7 %	4 %	7 %
Reducir los costos de operación	2 %	19 %	33 %
Mejorar relaciones con el Gobierno y comunidad	2 %	6 %	27 %
Otro	6 %	0 %	2 %
Total	100 %	100 %	100 %

Nota. Extraído de Molina-Murillo (2019, p. 369).

En la Tabla 4, se pudo calcular las principales razones de las instalaciones hoteleras para adoptar el CST. El 56 % de hoteles costarricenses tiene como razón principal el ser más ecoeficientes. Esto quiere decir que las empresas hoteleras buscan optar una imagen de sostenibilidad que luego será publicitados por ellas. En cambio, el 44 % tiene como razón secundaria el capturar clientes con conciencia ambiental. Esto quiere decir que las empresas no solo se limitan a tener una imagen publicitaria de sostenibilidad, sino que también planifican la forma de obtener mayores ingresos por medio de la captación de otros tipos de clientes, aunque esta razón no sea la principal.

Respecto a las prácticas de sostenibilidad en los hoteles, en Cairo et al. (2017) se encuentran acciones como:

- Reutilizar las toallas y sábanas como trapos.
- Utilizar distintas fuentes de residuos (cartón, papel, plástico, vidrio).
- Participar en programas de reciclaje.
- Usar jabón líquido en vez del jabón en barra.
- Emplear bolsas de basura biodegradables
- Comprar botellas de polietileno en vez de policloruro de vinilo.
- Utilizar pilas recargables.

Estas medidas son solo algunas de tantas prácticas ambientales que los establecimientos hoteleros pueden incurrir para desarrollarse sosteniblemente. Por otro lado, las prácticas sostenibles, aparte de generar un impacto positivo al medio ambiente, también generan sostenibilidad económico-administrativa, puesto que representan el ahorro de materiales de uso y de servicios en consumo (Solorza et al., 2016), entre ellos el servicio de agua potabilizada y el de energía eléctrica.

La Tabla 5, da a conocer la aplicación de un programa que permite gestionar los factores ambientales en el Hotel Iberostar Ordoño (Cuba). Según este estudio, Leyva y Ochoa (2020), muestran distintas medidas para realizar prácticas sostenibles, como una política de compra de materia prima ajustada a la preservación del ambiente, planes de ahorro tanto de agua como de energía eléctrica, el adecuado manejo de residuos sólidos en el hotel, capacitación para los trabajadores sobre prácticas ambientales, entre otros. Esto indica que el desarrollo sostenible resulta una actividad, no solo rentable o de imagen publicitaria, sino también como una urgencia, puesto que dichas prácticas se alinean con los objetivos de desarrollo sostenible (Agenda ONU 2030) y el Plan de Estado Tarea Vida para asegurar una convivencia equilibrada con el ambiente.

Tabla 5

Programa de gestión ambiental del Hotel Iberostar Ordoño

Componente de la gestión ambiental	Acción	Agenda ONU 2030	Plan de Estado Tarea vida
Estratégico	Actualizar la documentación ambiental de los procesos	Objetivo 4.7	Tarea 10 y 11
	Diseñar proyectos de I+D+i asociados a la gestión ambiental a corto y mediano plazo para adquirir financiamiento	Objetivo 11	
	Desarrollar talleres medioambientales participativos con la comunidad para la toma de conciencia, en el marco de eventos de gran relevancia para el Destino, como “El Festival Internacional de Cine de Gibara”	Objetivo 11.3	
Operativo	Analizar con el MINTUR la adquisición de nuevas tecnologías aplicables a los procesos del hotel, que no dependan de grandes inversiones	Objetivo 12 y 14	Tarea 11
	Garantizar un adecuado manejo de los residuos sólidos que se generan en la instalación (recolección, almacenamiento y transportación), clasificándose en recuperables y no recuperables	Objetivo 8.4	Tarea 4
	Capacitar a los trabajadores de los procesos operativos sobre buenas prácticas ambientales en hoteles	Objetivo 4.7	
Apoyo	Actualizar el programa de ahorro de agua y energía	Objetivo 6.3 Objetivo 7b	Tarea 4
	Establecer una política de compras para la adquisición de tecnologías, productos, materias primas e insumos amigables con el medio ambiente	Objetivo 4.7	Tarea 8

Nota. Extraído de Leyva y Ochoa (2020, p. 109)..

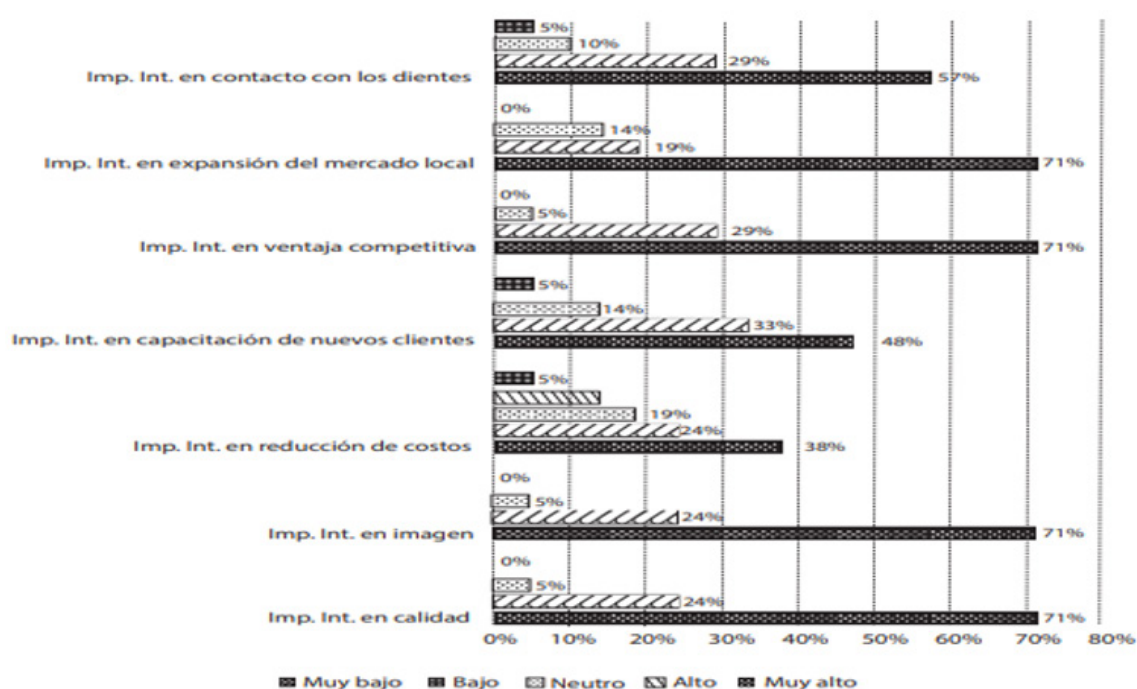
2.2.5 Determinación de sistemas de información y las TIC

El avance de la globalización y la proliferación de información accesible por internet han permitido que las TIC sea cada vez un recurso para conseguir información que contribuye a lograr un mejoramiento en el rendimiento y capacidad en el ámbito comercial, puesto que las TIC responden de forma rápida y asequible a las demandas del mercado. En el sector hotelero, las TIC proporcionan recursos para mejorar la gestión, puesto que facilita, al establecimiento

hotelero, al acceso de nuevos productos y nuevas formas de gestión para así ofertar servicios que satisfagan en un mayor grado las expectativas de los clientes. En consecuencia, las TIC han sido aplicados en los restaurantes, hoteles, aerolíneas y agencias de viajes: “Estas han sido encaminadas principalmente hacia la implementación de sistemas de reservas en línea, ofertas, promociones y ventas de servicios por internet, así como hacia la interacción y respuesta rápida a las necesidades del cliente, entre otros” (Oliveros y Martínez, 2017, p. 20).

Figura 6

Impacto de internet en los resultados de la empresa



Nota. Tomado de Olivares y Martínez (2017, p. 28)

En la Figura 6, se demostró que según el estudio llevado a cabo en Bucaramanga (Colombia), en las firmas hoteleras afiliadas a Cotelco, el impacto de las TIC fue valorado como muy alto. Las TIC usadas en estos hoteles fueron las conexiones a las redes de internet en donde se realizaron estrategias de publicidad y de ventas; por consiguiente, esto permite un impacto positivo (71 %) en esas empresas hoteleras que cada vez adquieren mayor calidad de imagen, en cuanto a presencia en el mercado, y ventaja entre sus competidores. Por tales motivos, la empresa debe tomar en cuenta esta nueva forma de obtener información para luego saber aplicarlas en su gestión hotelera, puesto que el consumidor valorará la información sobre la adquisición de los

servicios, llegar de manera sencilla, fácil y con un alto grado de fiabilidad a la indagación buscada (Ruiz y Hernández, 2017).

Tabla 6

Indicadores clave sobre el uso de las TIC

Indicadores		Total
B1	Proporción de empresas que utilizan computadoras	56.33%
B2	Proporción de empleados que utilizan habitualmente computadoras	31.74%
B3	Proporción de empresas que utilizan Internet	75.53%
B4	Proporción de empleados que habitualmente utilizan Internet	31.39%
B5	Proporción de empresas con presencia / página en la web	47.89%
B7	Proporción de empresas que reciben pedidos/reservas por Internet (B2C)	15.82%
B8	Proporción de empresas que hacen pedidos por Internet (B2B)	14.14%
B9	Proporción de empresas que utilizan Internet clasificadas por tipo de acceso:	
1	Banda angosta / teléfono fijo	29.12%
2	Banda ancha fija / cable	10.76%
3	Banda ancha móvil / <i>wireless</i>	40.30%
B12	Proporción de empresas que utilizan Internet clasificadas por tipo de actividad:	
1	Enviar o recibir correo electrónico	69.41%
3	Uso de mensajería instantánea o espacios de discusión / redes sociales	45.36%
4	Obtener información sobre bienes y servicios / precios	47.89%
8	Acceso a otros servicios financieros / medios de pago	11.39%
9	Proveer servicios / reservas a clientes	36.71%
10	Venta de productos en línea / pagos online	10.13%
11	Contratación interna o externa / reserva OTA	30.59%
12	Capacitación de personal / en calidad turística y otras	19.62%

Nota. Extraído de Rodríguez y Rivera (2016, pp. 123-124).

En la Tabla 6, se pudo constatar el nivel de aplicación de las TIC en la industria turística de Guatemala. Se observó que las TIC son usadas principalmente para el servicio de internet (75.53 %). A través de esta tecnología, las empresas ofrecen y reciben información por correo electrónico (69.41 %), crean su página web (47.89 %) y para la reservación en línea (36.71 %).

Estos resultados indican que las TIC, como el internet, resultan ser útiles para las empresas turísticas, puesto que otorgan nuevas oportunidades para adaptarse a la globalización de la información en internet, lo que les otorga mayor libertad para posicionarse mejor en el intercambio de servicios. La utilización de las plataformas tecnológicas por parte de la industria

turística ayuda a que se desarrollen y se desenvuelvan adecuadamente en los sitios webs, donde un atractivo diseño y una correcta aplicación de estos permite a las empresas turísticas ofrezcan servicios de calidad más personalizados para sus clientes. Así, la empresa logra satisfacer las expectativas y los intereses de sus consumidores; por lo cual, el servicio de calidad se vuelve más eficiente para luego contribuir al rendimiento económico y mayor obtención de beneficios de la compañía.

2.2.6 Empresas hoteleras y su especialización o segmentación

Gracias al empleo de las plataformas digitales, el sector hotelero, además brinda información concisa, accesible y relevante a sus clientes, han podido conocer los gustos y las necesidades particulares de sus consumidores. Esto ha permitido que cada establecimiento hotelero mejore en la calidad de sus servicios, lo que deviene en una mayor demanda de sus productos ofrecidos y una mayor fidelización de sus clientes. A dicho conocimiento de las prioridades más particulares del consumidor se le denomina “segmentación”. La empresa hotelera tiene muchas variables para segmentar sus servicios de acuerdo a la satisfacción de sus clientes. Entre esas variables, que no son fijas ni únicas para todo hotel, se pueden considerar:

- Tipo de cliente (individual, pareja o grupal)
- Grupo generacional
- Motivo de viaje
- Nacionalidad
- Tarifa
- Productos para consumir, entre otros.

La segmentación y la correcta aplicación de esta puede favorecer al establecimiento hotelero, pues asegura la fidelización del cliente con los servicios ofrecidos por el hotel, además de aumentar su rentabilidad y el renombre del establecimiento en otras personas y ciudades. En otras palabras,

una segmentación efectiva se produce cuando los servicios y la calidad de estos se adecuan a las expectativas de los consumidores (Galán, 2016).

Por ejemplo, en la investigación de Meiriño et al. (2016), pudo conocer lo siguiente:

Tabla 7

Síntesis de características distintivas de los segmentos

Características		Orientación del segmento	
		Al ocio en familias/amigos	A cultura y naturaleza
Porcentaje		Gran mayoría de los visitantes (85,8 %).	Minoría entre los visitantes (14,2 %).
Motivaciones		Especial importancia a disfrutar del tiempo de ocio en compañía de familiares y/o amigos	Especialmente interesados por conocer la zona: sus atractivos naturales y patrimoniales.
Características del viaje	Grupo	Predominan quienes viajan con familiares o amigos.	Viajan en su mayoría en pareja.
	Duración de la estancia	Mayor duración de la estancia.	Menor duración de la estancia.
	Alojamiento	Representan la gran mayoría de quienes se alojan en viviendas de amigos o familiares y segundas residencias.	Pernoctan, casi todos, en alojamientos de pago. La mayoría en casas de turismo rural y hoteles de 2 a 4 estrellas
	Conocimiento del lugar	La mitad de ellos ya habían estado antes en la zona.	Predominan claramente quienes desconocían la zona.
Satisfacción con aspectos concretos	Seguridad	-	Destacan por su máxima satisfacción con la sensación de seguridad.
	Señalización	Menos insatisfechos con la señalización.	Se muestran más críticos con las deficiencias de la señalización.
Intención de regresar		Más propensos a volver en el futuro.	Menos interesados en repetir su visita, en consonancia con su interés por conocer nuevos lugares.

Nota. Adaptafo de Meiriño et al. (2016, p. 380).

En la Tabla 7, se observa que la segmentación de los servicios demandados en Ribeira Sacra (España) son variados. Los consumidores visitan en colectivo ese lugar por ocio (85,8 %); por lo cual, se debería incentivar actividades recreativas grupales en el sitio turístico. También optan por quedarse por mucho tiempo en el sitio turístico; por lo cual, se debería crear o regular paquetes de viajes económicos que aseguren la mayor duración de estancia, ajustados a la capacidad económica de este tipo de usuario. Esto, sin embargo, cambia cuando la característica del motivo

de viaje es por intereses culturales de la región; por lo cual, se debería optar por paquetes de viajes con estancias más cortas de duración. En resumen, de acuerdo a lo exigido por el consumidor, la empresa debe adecuar sus servicios para satisfacer sus demandas.

Otro ejemplo se observó en la investigación de Pareti et al. (2020), donde la mayoría de clientes de los hoteles en Cerro Alegre y Cerro Concepción (Chile) prefiere informarse de las promociones y descuentos a través de internet. Esto hizo que dichos hoteles se adecúen a las preferencias de sus clientes, lo que derivó en la creación de un correo electrónico en el cual promocionan sus servicios. Esta estrategia digital permitió que los clientes se fidelizaran con los servicios ofrecidos por esos hoteles, es decir, los consumidores vuelven a dichos establecimientos.

Para que un establecimiento hotelero se asegure de la satisfacción de sus clientes con sus servicios, debe conocer la valoración de sus productos y del sitio turístico que los turistas van a visitar.

Tabla 8

Valoración de los atributos turísticos

Recursos turísticos			Media	Ranking
Servicios	Alpha de Cronbach (0,855)	Diversidad y calidad de la gastronomía local	4,12	8
		Servicio y calidad de la oferta hotelera	4,09	9
		Hospitalidad de los residentes	4,44	4
		Servicio y calidad de los restaurantes y bares	4,07	10
		Oportunidad de compra de artesanía local y productos gastronómicos	3,74	14
	Media (3,78)	Servicio y calidad de los guías turísticos	3,81	12
		Oferta turística complementaria	3,40	15
Patrimonio Histórico y Monumental	Alpha de Cronbach (0,744)	Belleza de la ciudad	4,64	2
		Conservación de los monumentos	4,47	3
		Riqueza patrimonial e histórica	4,71	1
	Media (4,39)	Información turística	4,02	11
		Accesibilidad a los monumentos emblemáticos	4,16	7
Infraestructura	Alpha de Cronbach (0,706)	Limpieza y mantenimiento de la ciudad	4,31	5
		Servicios públicos de transporte	3,79	13
	Media (3,98)	Seguridad ciudadana	4,20	6

Nota. Extraído de Pérez et al. (2020, pp. 19-20).

En la Tabla 8, se determinó la valoración de servicios en los patrimonios materiales de la humanidad de Córdoba (España). Entre los recursos turísticos más destacados se encuentran: la belleza de la ciudad, la conservación de los monumentos y la riqueza patrimonial e histórica. Esto indica que la administración de la ciudad debe mantener o, si es posible, elevar la valoración de dichos aspectos. Por otro lado, algunos recursos turísticos pueden ser mejorados, entre ellos: el servicio y la calidad de la oferta hotelera, los servicios públicos de transporte, la compra de artesanías y los productos gastronómicos, para que los turistas se alojen en la ciudad por más tiempo y así puedan consumir más servicios en Córdoba.

2.3. Factores críticos en la gestión de los hoteles

Cada empresa hotelera, al segmentar sus servicios, es consciente de aquellos productos que resultan muy rentables porque son consumidos de forma constante: servicio a la habitación, camas cómodas, ambiente e infraestructura agradable, comidas, atención al cliente, etc. Para cada servicio en los cuales destaca el hotel, la administración se destaca por alguna cualidad que potenció sus productos y servicios. A dicha cualidad se le conoce como factor crítico de éxito: “La función de los factores críticos de éxito es enfocar a los directivos hacia los procesos vitales de sus negocios y optimizar la gestión de recursos de una organización, como lo son los materiales, financieros, humanos y de tiempo” (Velásquez y Jiménez, 2020, p. 29). Dichos factores críticos son relevantes en toda empresa para minimizar riesgos administrativos a través de la planificación de estrategias. Estos factores suelen ser subjetivos y temporales, puesto que depende de la preferencia que la administración considere en el momento determinado. Además, los factores críticos se relacionan con la competitividad de una empresa, ya que, al mejorar un servicio a un grado de excelencia, esta destaca en el mercado y se diferencia del resto de la competencia.

Por ejemplo, la innovación de los servicios ofrecidos por el hotel es importante para “afrentar la creciente competencia de nuevos destinos y conseguir diferenciar y aportar valor al producto hotelero dentro un mercado con exceso de oferta y con clientes cada vez más exigentes” (Calle, 2017, p. 5).

Otro factor es el trato a los clientes, puesto que la calidad de atención es una cualidad destacable entre la competencia hotelera. La habilidad adecuada para relacionarse respetuosamente con el consumidor y la empatía del trabajador permiten que el hotel adquiriera una imagen de buen trato a los huéspedes.

La hospitalidad es otro factor crítico, en donde las necesidades, incomodidades y exigencias del huésped son atendidas y resueltas de forma afable, cálida y empática. Este factor crítico permite que el consumidor regrese al establecimiento.

Por último, la efectividad versa sobre el buen trabajo y la productividad de los empleados del hotel. El buen desenvolvimiento laboral de los empleados se ve reflejado en la atención al cliente, ya sea en la puntualidad de cumplir con la demanda del huésped o el profesionalismo de las labores del hotel.

Estos factores críticos se relacionan con el trabajador del hotel y su capacidad para realizar un buen desempeño laboral ante los consumidores. En la investigación de Noel y Serna (2017), se determinó que aprovechar las competencias de los trabajadores a través de la valoración de su talento representa un ingrediente crítico para mantener cierta ventaja competitiva en el mercado hotelero: “se debe garantizar la disponibilidad del potencial humano, su comportamiento activo, creativo, motivado y comprometido con la misión y estrategia de la organización” (p. 125). Por esta razón resulta importante gestionar y desarrollar el talento humano de un establecimiento hotelero, pues los trabajadores son la primera imagen que el hotel dispone ante los clientes. El desempeño laboral de los empleados influye en la valoración del consumidor ante los servicios ofrecidos; así, la calidad de servicio depende del talento humano.

Capítulo III

PANORAMA GENERAL DEL RUBRO HOTELERO

El rubro hotelero siempre se ha caracterizado por ofrecer distintos servicios a parte de una agradable estadía al consumidor. El servicio a la habitación varía dependiendo de los productos que se consumen en el establecimiento, además del tipo de hotel. El servicio de estacionamiento para autos varía de la infraestructura del hotel. La atención al cliente y su recepción es un servicio obligatorio en todo establecimiento hotelero; la diferencia yace en la calidad del servicio. El servicio de saunas o piscinas también son productos que vienen de hace años en este rubro. En la actualidad, las necesidades y las exigencias de los huéspedes han incrementado en este sistema económico que cada vez ofrece más productos al mercado; por lo tanto, bajo este panorama, resulta relevante el estudio del comportamiento del turista como consumidor de productos y servicios diversos, pues actualmente los servicios hoteleros están en el auge que antes no se podía por la poca o nula globalización (Barbery et al., 2018). Por ejemplo, pocos establecimientos ofrecen servicios de internet por Wi-Fi o de cable por televisión. Otra necesidad actual es la gestión sostenible en los hoteles, en donde estos deben dar una imagen de

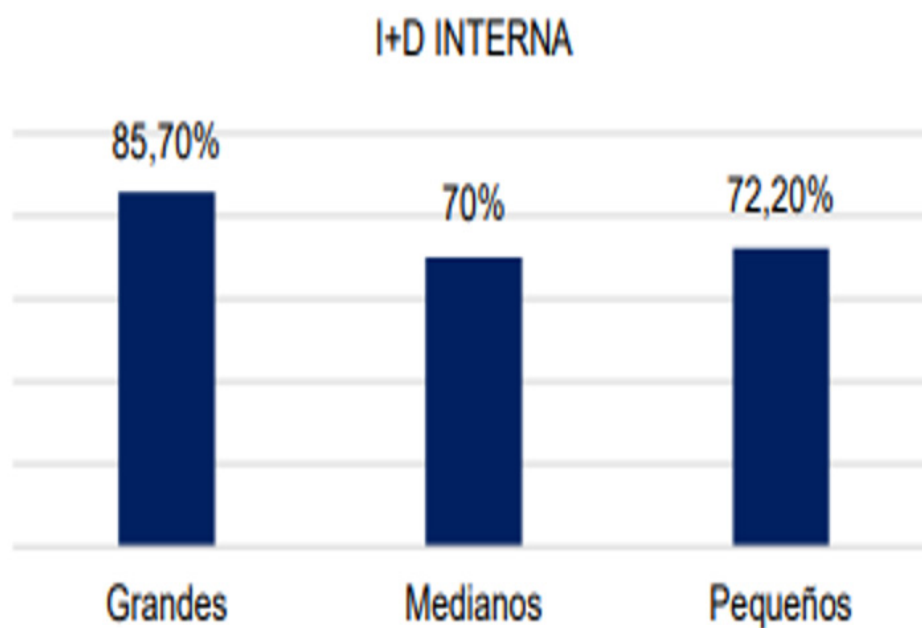
cuidado ambiental a los consumidores, puesto que estos, con conciencia medioambiental, suelen ser más en la sociedad. Estas nuevas necesidades se han de conocer a través de la aplicación de las TIC, pues, “como herramientas de gestión tecnológica, ha cobrado mayor auge para las empresas turísticas debido a su capacidad para proveer nuevos productos y servicios para la satisfacción de la sociedad y competitividad de sus negocios” (Espín et al., 2017, p. 37).

En general, hay ciertos servicios de hotel que varían en cada parte del mundo según la cultura de la sociedad; pero el servicio esencial de estadía y hospedaje de los hoteles no ha variado de manera significativa.

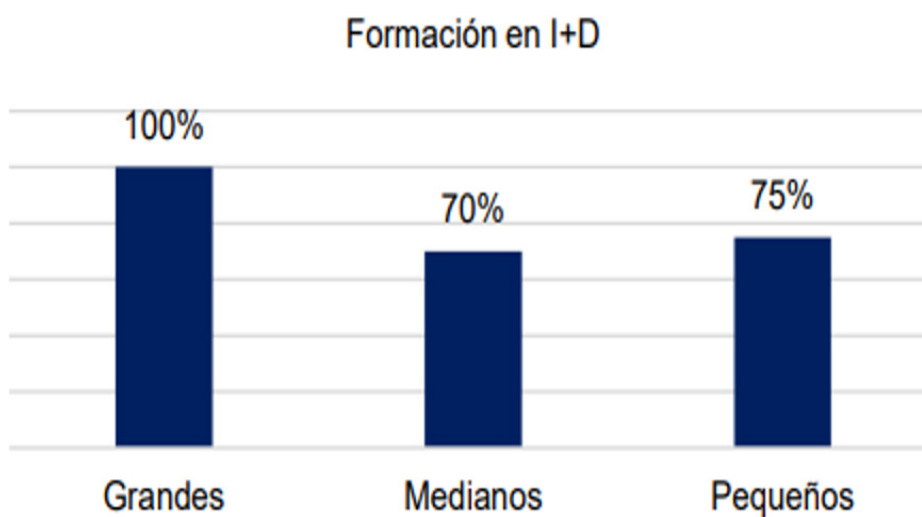
3.1. Tendencias hoteleras en la actualidad

En el mercado actual, los cambios son poco predecibles y muy vertiginosos. Ante esos cambios repentinos, los establecimientos hoteleros deben mantenerse a la tendencia actual a través del estudio exhaustivo de su mercado para cumplir con las necesidades y expectativas actuales del consumidor. Para este mundo globalizado por internet, las empresas hoteleras deben innovarse en al ámbito de la tecnología y ser capaces de gestionarse en el desarrollo tecnológico. Los productos y los servicios ofrecidos al cliente deben ser impactantes para sus exigencias con la finalidad promover la demanda del hotel y elevar su prestigio en el mercado competitivo. Es así que la innovación es una tendencia actual en el hotelería que potencia la rentabilidad y la competencia entre los establecimientos cada vez con más servicios que ofrecer y de mayor calidad.

En la Figura 7, se pudo calcular que el 85.7 % de los grandes hoteles, el 70 % de los medianos y el 72.2 % de los pequeños desarrollan actividades de I+D internas (Investigación y Desarrollo) para conocer la nueva demanda de mercado hotelero y para idear nuevos servicios o potenciar los ya empleados. Estos resultados generales indican que las empresas hoteleras de la Región Caribe Colombiana están dispuestas a innovarse con tal no perder ante la competencia ni tampoco presencia ante los clientes y consumidores de sus productos. Es más, al incurrir en nuevas ideas para la implementación de nuevos servicios, los hoteles pueden captar a más clientes que demandan nuevos productos.

Figura 7*Desarrollo de actividades I+D en hoteles de la Región Caribe Colombiana*

Nota. Tomado de Jiménez et al. (2018, p. 160)

Figura 8*Capacitación de prácticas innovadoras a los empleados del hotel*

Nota. Tomado de Jiménez et al. (2018, p. 160)

Como muestra la Figura 8, se logra ver que el 100 % de las empresas hoteleras grandes, el 70 % de los medianos y el 75 % de los pequeños capacitan a sus empleados para que se familiaricen con los nuevos servicios a prestar y así puedan ofrecerlo de manera informada y correcta a los clientes. Estas capacitaciones fortalecen el desempeño de los empleados y mejora sustancialmente la calidad el servicio prestado del hotel, ya que la apuesta por la innovación del producto es visible y, por ende, demandado por el cliente.

Un recurso del desarrollo tecnológico en la tendencia actual es el internet. En este, las empresas hoteleras han optado por aplicar sus estrategias de mercado en las plataformas digitales, siendo fácil la interacción entre los consumidores, donde discuten el buen o mal servicio que presta el hotel. Las redes sociales también permiten comparar los precios y los productos que el hotel pueda ofrecer a los clientes, mas dependerá de la estrategia comercial si el producto es recomendado y compartido entre los usuarios. Por ejemplo, una empresa hotelera puede publicitar los activos que oferta dándolos a conocer mediante el uso de páginas webs, como también en los videos de YouTube y en Facebook. Sin embargo, para que la publicidad sea exitosa debe asegurar un contenido original y relevante; por lo cual, la administración hotelera debe gestionar sus campañas publicitarias a través de un experto en creación de anuncios por internet. Si bien este tipo de publicidad es un costo, el anuncio puede ser fácilmente compartido y así la empresa hotelera adquiere mayor alcance entre el público.

Tabla 9

Actividades de los hoteles seleccionados

Hoteles	Actividades	
	Comunes	Extras
Hotel Quito	Piscina, Spa (Baño Turco, Hidromasaje, Sauna) Gimnasio, dos Cancha de Basquetbol y una sala de masaje	Step, Combate de cuerpo, Entrenamiento de intervalos, Aeróbicos, Pilates, Yoga y Baile
Hotel Sheraton	Gimnasio, Hidromasaje, Sala de vapor y servicios de masajes y una sala de masaje	
Swissôtel	Cancha de Tenis, Squash Raquetball, Piscina cubierta y cerrada, Spa conformado por Baños turcos, Hidromasaje, cámaras de descanso, un Sauna y 13 salas de masajes	Spinning, Aquaerobic, Cycling, Ghatashta, Active Dance, Tensión y Balance, Body Condition, 30/30, Active Dance, Gap, Full Body, Tae Bo, Hatha Yoga

Nota. Extraído de Checa (2015, p. 34).

En la Tabla 9, se pudo observar las actividades en tres hoteles de Ecuador. Los servicios ofrecidos en estos establecimientos son variados, pues no solo se dedican al hospedaje, sino a incentivar la recreación de los clientes con distintos deportes (Cycling, Aquaerobic) y entrenamientos físico-mentales (Active Dance, Hatha Yoga, pilates). Esta multiplicidad de servicios a ofrecer permite que los hoteles adquieran mayor recomendación y mejor rentabilidad; por ende, estos hoteles son más competitivos en el mercado actual. Sin embargo, se debe aclarar que la cantidad de servicios no es suficiente sin la calidad correcta, pues muchos clientes de estos hoteles no están satisfechos con la limpieza y la falta de equipos (Checa, 2015). También cabe advertir que, para ofrecer varios servicios basado en actividades físicas, la infraestructura del hotel debe ser la adecuada en cuanto al espacio y la cantidad de lugares para practicar cada actividad.

Si bien el ofrecimiento a muchas actividades y deportes es una tendencia de los hoteles, la actividad culinaria de alta calidad también es una de las tendencias actuales, donde los chefs de los establecimientos hoteleros deben ser de alto nivel, premiados y reconocidos por entidades de cocina respetables (Emilova, 2019). La decoración y la ambientación de los centros de comida en los hoteles también son parte de esta tendencia, puesto que ofrece al cliente una experiencia única para el consumo de alimentos dentro del establecimiento. En esta tendencia, la cantidad se basa en el número de platos por degustar, cuya variedad convence y atrae al cliente; mientras que la calidad se basa en la exquisitez del platillo preparado.

Otra tendencia actual de los hoteles es el de otorgar una imagen *eco-friendly* al consumidor, es decir, desarrollar prácticas sostenibles con el medio ambiente y que estas sean publicitadas al consumidor; puesto que, en la actualidad, la conciencia ambiental ha aumentado entre las personas y en la sociedad que cada vez más padece los efectos del cambio climático. Ante esta tendencia, los hoteles han de transmitir su preocupación por la protección de la naturaleza y el planeta a sus clientes. Del mismo modo, el establecimiento se dispone a obedecer políticas medioambientales, sea propias o de entidades, con tal de convencer al consumidor sobre la imagen de hotel sostenible que desea transmitir.

Tabla 10

Criterios de sostenibilidad en el hotel Casa Bella Gracia (España)

Prácticas sostenibles	Descripción
Uso energías renovables	El agua caliente se tempera aprovechando el calor de la producción de aire acondicionado y la calefacción, impulsados por una máquina VRV con recuperación de calor de máxima eficiencia energética
Reciclaje de aguas	Se recicla el agua de la ducha y del lavabo de una forma totalmente biológica, sin uso de químicos, para llenar las cisternas del WC, ahorrando así aproximadamente 80.000L de agua al año.
Eficiencia energética	Buenos aislamientos térmicos (con productos naturales como el corcho) utilizados en paredes, tabiques interiores y suelo y los cerramientos con carpintería de aluminio y cristales aislantes. Gracias a ello ha obtenido una calificación B de nivel de eficiencia energética.
Uso de materiales naturales, ecológicos, reciclados y de proximidad	Productos con etiqueta ECO o BIO, con Declaración Ambiental de Producto (DAP) o provenientes de bosques sostenibles (PEFC), libres de compuestos orgánicos volátiles (COV), con contenido de material reciclado o de proximidad (KM0).
Bombillas LED en todo el edificio	
Sistemas de regulación de la presión y caudal del agua para el ahorro de ésta	
Oferta de productos de higiene personal y limpieza biodegradables	

Nota. Extraído de Emilova (2019, p. 44).

En la Tabla 10, se pudo constatar las distintas prácticas de sostenibilidad que pueden ser aplicados en un establecimiento hotelero. El reciclaje del agua es un factor muy importante, puesto que es uno de los recursos más utilizados en todo establecimiento. El aprovechamiento de energías sobrantes también es otro factor importante, puesto que permite reutilizar de forma innovador una fuente energética desperdiciada. El uso de luces LED también permiten el ahorro de luz eléctrica, reduciendo de este modo los costos operativos del hotel.

Otra tendencia es el turismo religioso que “ha llegado a constituir como una forma de crecimiento económico al lugar en la que se realice la peregrinación, por lo tanto, este tipo de turismo ha ido creciendo con el tiempo” (García et al., 2019, p. 11). Ante esta tendencia en crecimiento, los establecimientos hoteleros deben asegurarse de contar con la información necesaria para ofrecer a los clientes, como también ofrecer servicios de guía turística u optar por recomendar a uno para satisfacer la necesidad de conocimiento histórico-religioso del consumidor.

Tanto la calidad como la cantidad de las nuevas tendencias deben ser mejoradas en los hoteles, ya que las plataformas digitales presentan sitios donde le dan valor al servicio prestado por las empresas del sector hotelero, obligándolos a ofrecer servicios de alta calidad que sea capaz de crear y asegurar nuevas experiencias para los consumidores (Emilova, 2019).

3.2. Contexto hotelero en el mundo

La hotelería en el mundo tiene sus matices que se distingue en cada país y en cada región de la misma. Esto se debe a la cultura del lugar, sus prácticas religiosas y la configuración de la sociedad. Los paisajes turísticos también son distintos en cada lugar y adquieren diferentes significados y valor para el lugareño y el turista. Por ejemplo, un país con volcanes aprovechará en otorgar información científica e histórica para captar el interés del cliente; mientras que un país con abundantes islas aprovechará en realizar viajes en embarcaciones marinas con tal de que los clientes logren apreciar la vegetación y las playas de las islas. Aquellos países con monumentos históricos o patrimonios nacionales aprovecharán distintos servicios para ofrecer con tal de que el cliente no solo experimente la historia, sino también sienta su viaje placentero y fructífero.

En otras palabras, las insatisfacciones, carencias y deseos de los usuarios varían según el lugar del mundo en donde se estudie el mercado hotelero: “La industria hotelera actual es el resultado de la evolución social y cultural de muchos siglos, influida por los cambios políticos, económicos y tecnológicos de la sociedad” (Meza et al., 2016, p. 24). Por ejemplo, las cadenas hoteleras baleares en España se deben a “la conmutación de capital local, el crédito del Estado franquista y el apoyo de agentes de la industria turística, la construcción y la financiera europea” (Blázquez-Salom, 2017, p. 153). Es decir, esta cadena hotelera española fue resultado de cambios políticos.

A estos cambios también se puede agregar el desarrollo de las comunicaciones, como el caso de la globalización del internet. Gracias a esta herramienta tecnológica, los centros hoteleros han podido aprender nuevas formas de ser relevante en el mercado y así mejorar la competitividad en sus regiones. Los servicios de antes resultan ser insuficientes ante las nuevas demandas de los clientes. En el contexto mundial, los hoteles están cada vez más pendientes de las exigencias

de sus clientes locales y extranjeros; por lo cual, deben mantenerse al régimen de las nuevas expectativas del mercado. Meza et al. (2016) expresa que:

Como actividad económica, la industria de la hospitalidad ha progresado en sus inicios de constituir una modalidad individual y familiar, hasta convertirse en empresarial, con la introducción de servicios adicionales, incorporando los avances tecnológicos según las épocas y propósitos de los viajes en las diferentes etapas del desarrollo del turismo. (p. 24).

En la actualidad, en cualquier país, la oferta hotelera ha incrementado en sus números de productos y servicios. Esto a consecuencia de la creciente demanda de los clientes y también a la posible visita de extranjeros. Si antes los servicios de hotel eran adquiridos, en su gran mayoría, por locales, en la actualidad, la demanda extranjera ha ido incrementando, ya que los turistas, al ser expuestos por información global referentes a otros países, se animan a visitar dichos lugares con la finalidad de experimentar el lugar y los servicios turísticos de la región. Por ejemplo, el Hotel Palace de Guayaquil (Ecuador) ofrece, además de hospedaje, servicios como *Bussines Center*, restaurante, cafetería, *room service*, Wi-Fi, servicio de taxi, estacionamiento y lavandería con planchado (Guevara et al., 2016).

Por último, cabe resaltar que, en el mundo, la industria hotelera está dominada por grandes cadenas internacionales que buscan expandir sus servicios hacia otros países, incluso a los subdesarrollados, en donde la demanda posiblemente es menos exigente y en menor cantidad. En España, por ejemplo, “[e]l Grupo Meliá es un ejemplo de cómo aprovechar el desarrollo turístico en una región, para crear una gran empresa, desarrollando una red mundial” (López del Río y Nuñez, 2016, p. 11).

3.3. Hotelería: caso peruano

El turismo como actividad económica en el Perú es rentable y crea oportunidades de trabajo, no solo para los estudiantes de carreras administrativas, sino también para aquellos negocios que deben sus ventas de turistas nacionales y extranjeros. En el Perú, existen distintos accidentes geográficos aprovechables para el desarrollo turístico. También cuenta con una variedad extensa de recursos gastronómicos que se distinguen en cada región del país. Esta variedad permite la

ruta gastronómica y turística dentro de nuestro territorio, además, la amplia gastronomía en las distintas regiones trae consigo el atractivo histórico junto a los monumentos, santuarios y reservas naturales.

Es así que, al igual que en otros países, los establecimientos hoteleros en Perú recurren a la innovación de nuevas tecnologías de internet. Por ejemplo, en la investigación de Quicaño et al. (2019), se concluyó que, para los huéspedes de la cadena hotelera peruana Casa Andina, es importante que el establecimiento disponga de una buena conexión de internet para uso de los usuarios, pues este servicio puede generar acciones que conlleven a una mejor atención al usuario y facilitar gestiones inherentes al desempeño del hotel.

La estrategia administrativa también es una práctica comercial en los hoteles peruanos. En el estudio de Pérez (2018) se concluyó que la cadena de hoteles San Luis aplica consistentemente su estrategia administrativa. Las herramientas financieras y de presupuesto resultan importantes, puesto al mejorar la rentabilidad, garantizan el buen servicio en los establecimientos hoteleros.

Sin embargo, la gestión turística en Perú no se exime de pésimas o nulas estrategias de mantenimiento. En el estudio de Figueroa (2018b), se observó que, en Machu Picchu, patrimonio cultural para la UNESCO, enfrenta problemas de gestión turística que pueden afectar gravemente la inversión en turismo regional cuzqueño, puesto que se “desarrollan un comercio informal, contratan porteadores en condiciones laborales precarias, generan contaminación, conflictos sociales y exclusión de las poblaciones locales que mantienen niveles de salud y educación bajísimas” (p. 280). Por otro lado, las desigualdades socioeconómicas en el sector hotelero han incrementado, ya que se practica la explotación laboral, donde las ganancias empresariales aumentan, pero se recorta todo presupuesto para abordar una mejora continua que cubra altos estándares en la prestación de los servicios ofertados por los hoteles, además del descontento del recurso humano. En otras palabras, no se puede negar el impacto turístico en Machu Picchu, pero tampoco se puede negar que, en este caso, “las prácticas turísticas no han podido hasta ahora equilibrar los desajustes socioeconómicos provocados por la existencia de una población marginada y pobre” (Figueroa, 2018a, p. 76).

En cuanto a la variedad de la gastronomía peruana, la investigación de Carbajal y Contreras (2020), concluyó que influye en el crecimiento de la demanda hotelera en Lima: “La gastronomía peruana viene afectando positivamente a las inversiones de hoteles de 3 estrellas debido al aumento de turistas en los últimos años y que gran parte de ellos aprovechan la estadía para conocer esta gastronomía” (p. 26).

Es relevante destacar que la gestión hotelera no se puede deslindar de las costumbres y otras actividades económicas de una región. En el estudio de Santiago (2018), se concluyó que las costumbres de una comunidad (actividad económica, religión, festividades) son considerados como valor agregado que beneficia al turismo: “Al sensibilizar a la comunidad con el proyecto de hospedaje, se logra que la mayor parte de los pobladores de la comunidad tengan una actitud positiva con respecto a este emprendimiento y esto favorece su sostenimiento en el tiempo” (p. 45). La integración de los aspectos costumbristas de una comunidad aporta al desarrollo económico del turismo, ya que se observa una mayor valoración del recurso y del talento humano en la gestión turística y hotelera.

3.4 Elementos que intervienen en la trascendencia del sector hotelero

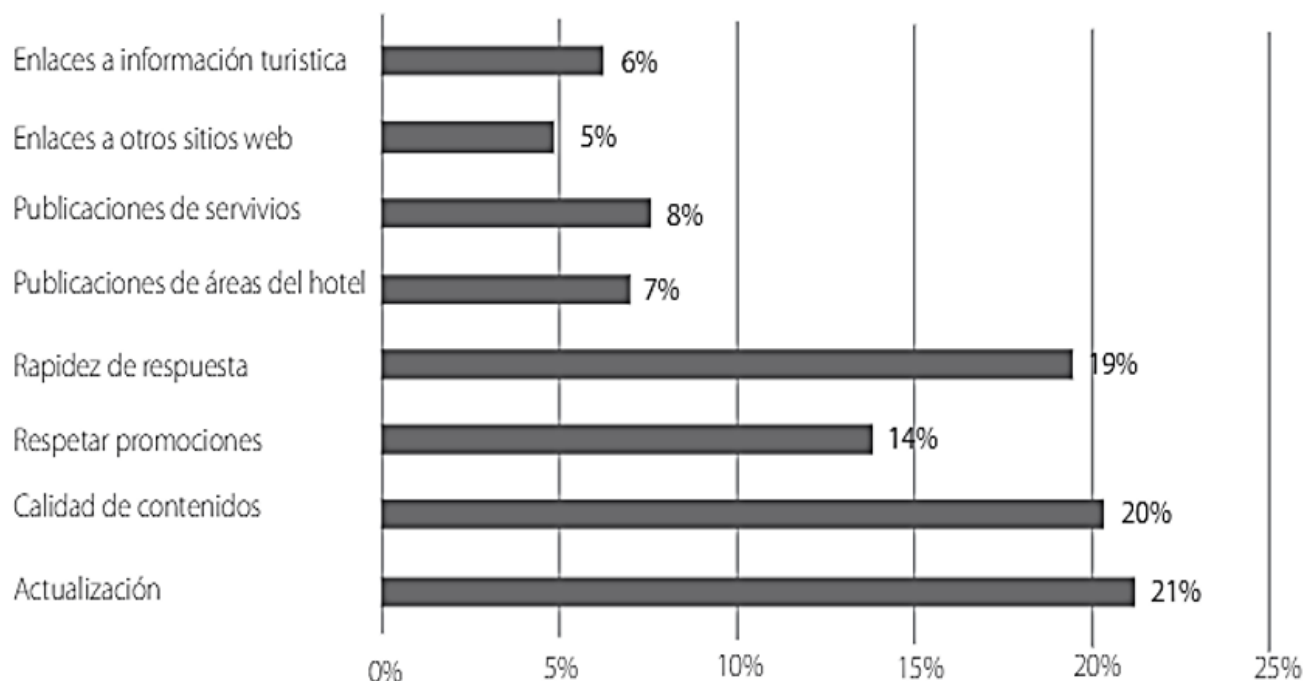
Hasta el momento, se ha observado distintos factores o elementos que permiten mayor valoración de los clientes a los servicios del hotel. La infraestructura interna y externa, la cantidad de actividades recreativas, la limpieza de cuartos y baños, la ubicación del hotel, la excelente atención al cliente, restaurantes con chefs de renombre, entre otros, son factores que potencian la competitividad de un hotel en el mercado.

Sin embargo, si se busca la trascendencia del sector hotelero en la actualidad, aparte de la mejora continua en la prestación de un buen servicio, los elementos más importantes son la innovación tecnológica relacionada a los múltiples usos del internet y la gestión ambiental sostenible.

Respecto a los múltiples usos del internet por los hoteles, la creación de perfiles en redes sociales para publicitar sus servicios es una práctica común en aquellos establecimientos hoteleros con conocimiento del manejo de la opinión y valoración de los usuarios en internet.

Figura 9

Factores que aumentan la confianza en la red sociales de hoteles en la ciudad de Tijuana (México)



Nota. Tomado de Miranda y Cruz (2017, p. 57)

En la Figura 9, se pudo constatar que las redes sociales aumentan la confianza de consumo del cliente en demandar los servicios del hotel si este actualiza su perfil en las redes (21 %), si publica contenidos informativos de calidad (20 %), si responde rápido a las preguntas del consumidor (19 %) y si respeta las promociones ofrecidas (14 %). Este estudio concluye que los aspectos más importantes que los hoteles deben publicitar en sus redes sociales son la ubicación del establecimiento, las promociones, videos que exhiban los servicios y el número de estrellas (Miranda y Cruz, 2017).

Respecto a la gestión ambiental y sostenible, esta es utilizada conceptualmente por las administraciones públicas y privadas como buenas prácticas de protección ambiental. También comprende la organización y las responsabilidades que toda empresa ha de optar para alcanzar el desarrollo sostenible (Vargas, 2015). Por un lado, la empresa hotelera se compromete legal, ética, económica y filantrópicamente a seguir pautas de desarrollo sostenibles. Esta acción de responsabilidad social ética otorga una imagen de protección ambiental legitimada, ya que la

empresa acordó en realizar acciones que disminuyan el daño al ambiente e impidan amenazas al ecosistema existente. Además, está el desarrollo sostenible, que incluye prácticas donde la empresa hotelera realiza y concreta las pautas ambientales como la reducción de uso de papel administrativo para emplear el correo electrónico y boletines internos donde se informe al huésped sobre el cuidado del medio ambiente.

Por ejemplo, los turistas que visitan Cancún son individuos preocupados por el cuidado del medio ambiente del lugar y por ello muestran un comportamiento ecológico. Sin embargo, pocos de estos preocupados concretan las prácticas sostenibles. A pesar de esto, se demuestra que hay actitudes positivas con el medio ambiente: “Entre los cambios que se han realizado en las instalaciones y equipo se pueden mencionar los sensores de electricidad, reductores de los flujos de agua en regaderas, focos ahorradores, lámparas solares y riego de jardines por sistema de aspersión” (Vargas, 2015, p. 135). Esto quiere decir que existe una relación directa entre la responsabilidad social ambiental y la valoración positiva de los clientes sobre el cuidado del medio ambiente (Zarate, 2019). Por esta razón, la empresa hotelera debe aprovechar dicha actitud y valoración para incentivar el cuidado del medio ambiente a través de sus servicios, lo que otorga calidad en sus productos ofrecidos y construye una imagen de protección ambiental que puede ayudar a sobresalir entre la competencia del mercado hotelero.

Capítulo IV

ESTUDIO DE LOS HOTELES Y LA INCIDENCIA DE LOS FACTORES CLAVE EN EL ALCANCE DEL ÉXITO EN PUNO, PERÚ

El alcance del éxito comercial y económico de los hoteles obedece a la buena gestión administrativa en cuanto a infraestructura del lugar, la calidad de sus servicios al cliente, los sitios turísticos cercanos para visitar, la adecuada capacidad para contratar a personal eficiente, entre otros. En ese sentido, es importante considerar todos los factores posibles para determinar si realmente aquellos contribuyen al éxito comercial de los hoteles. Por ello, la investigación pretende establecer las siguientes hipótesis en base a la aplicación de los factores claves.

4.1. Objetivos

4.1.1 Objetivo Principal

Analizar los factores de éxito en los hoteles de tres estrellas de la región Puno.

4.1.2. Objetivos Específicos

- Identificar las características de las instalaciones de los hoteles tres estrellas de la región Puno.
- Describir las estrategias de selección de los recursos humanos de los hoteles tres estrellas de la región Puno.
- Determinar el nivel de la calidad de servicio de los hoteles tres estrellas de la región Puno de acuerdo con la satisfacción y percepción del huésped.
- Caracterizar la gestión medioambiental de los hoteles de tres estrellas de la región Puno.
- Identificar los sistemas de información y las tecnologías de la información y de la comunicación implementados por los hoteles de tres estrellas de la región Puno.
- Establecer el grado de especialización o segmentación de las empresas hoteleras de tres estrellas de la región Puno.
- Determinar la distribución del producto turístico hotelero de los hoteles de tres estrellas de la región Puno.

4.2. Tipo y diseño de la investigación

La investigación tiene un enfoque cuantitativo, no experimental y descriptivo. El enfoque cuantitativo permite establecer la relación entre dos o más variables, además de que utiliza la recolección y el análisis de datos para las preguntas de investigación y comprobar hipótesis fundadas (Hernández, 2003).

4.3. Población y muestra

La población estuvo compuesta por la totalidad de los hoteles de tres estrellas de la región Puno que aparecen en el Directorio de Establecimientos de Hospedaje 2015 de la DIRCETUR. La selección se debe a que este tipo de establecimientos son los más concurridos y referidos por los visitantes extranjeros o nacionales, dinámicos e innovadores, y con mayor extensión de particulares y posibilidades que pueden ofrecer. La población estuvo conformada por 85 establecimientos, además, se aplicó un muestreo censal, razón por la cual la muestra estuvo conformada por la totalidad de la población.

4.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La técnica aplicada en la presente investigación fue la encuesta y el instrumento fue el cuestionario. A continuación, se describe la encuesta por objetivo con sus respectivas secciones:

- **Encuesta objetivo 1:** Desarrollada con base en las especificaciones técnicas mínimas según el reglamento del MINCETUR.
- **Encuesta objetivo 2:** Incluye los procesos de gestión de talentos humanos de los hoteles tres estrellas. Contentiva de: a) los criterios priorizados, b) mecanismos de incorporación del personal y c) procesos de selección de los RRHH.
- **Encuesta objetivo 3:** Se utilizó el cuestionario del modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio. El cual tiene cinco dimensiones: fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y elementos palpables.
- **Encuesta objetivo 4:** Se adaptó las temáticas del manual de Buenas Prácticas Ambientales para establecimientos de Hospedaje, del Plan Nacional de Calidad Turística del Perú.
- **Encuesta objetivo 5:** La temática principal es una adecuación del Sistema Integral de Gestión Hotelera, donde se resaltan los servicios, procesos e información en base a las TIC.

- **Encuesta objetivo 6:** Se habilitaron adaptaciones según las recomendaciones mínimas del proceso de segmentación de mercados. Siendo obligatorio documentar con anterioridad: el tipo de cliente, la exclusividad, estrategias, necesidades focalizadas e infraestructura requerida.
- **Encuesta objetivo 7:** Basada en las estrategias indirectas y directas, usadas en la promoción del sector hotelero y los canales de distribución del servicio que utilizan.

4.5. Análisis y discusión de resultados

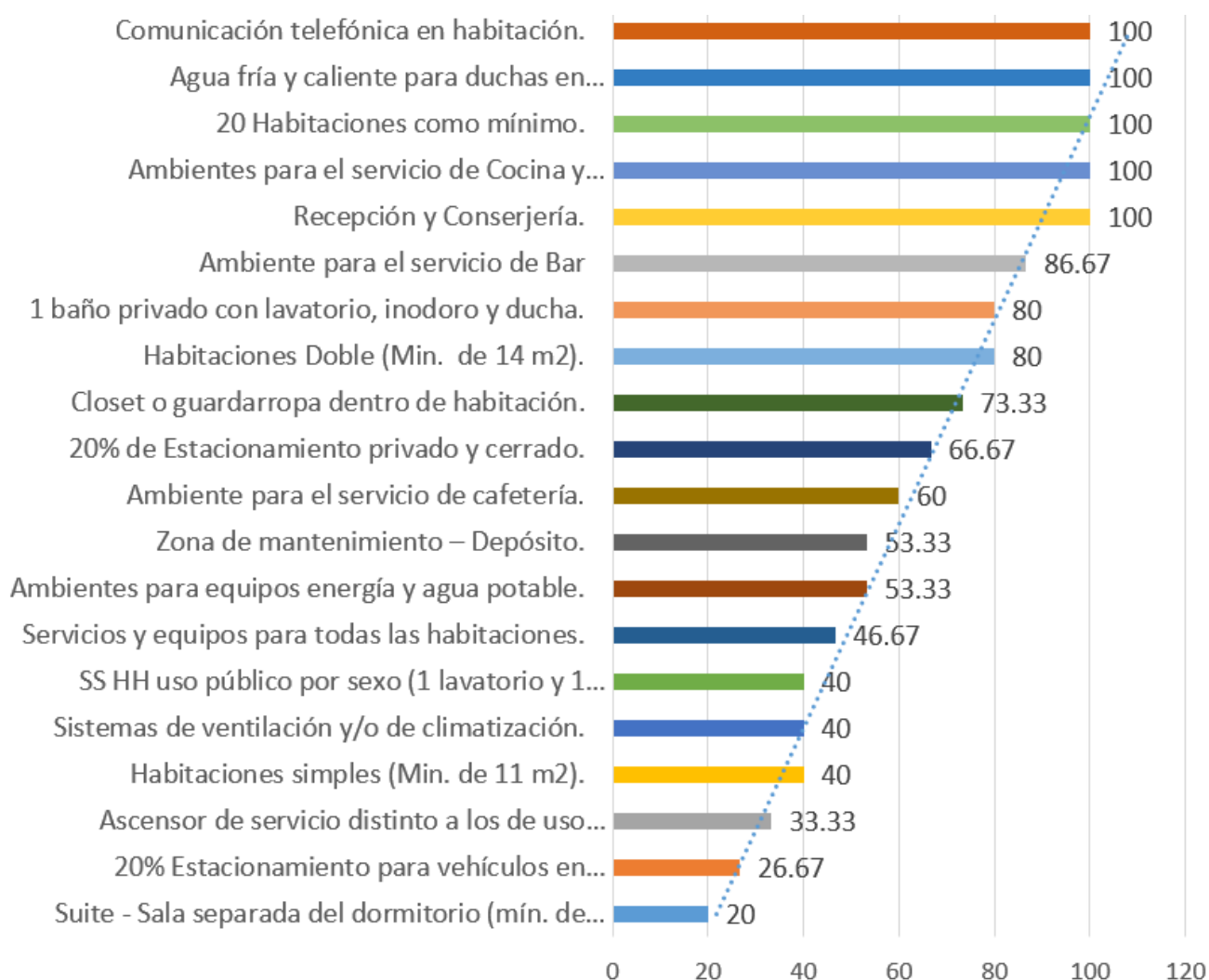
4.5.1 Características de la infraestructura de los hoteles tres estrellas de la región Puno

En la Figura 10 se presenta una serie de tipologías de la infraestructura física de los hoteles de tres estrellas de la región de Puno, exigidos como imposiciones mínimas por la normativa existente. Se evidenció que en los ítems: comunicación telefónica en las habitaciones, agua fría y caliente en las duchas, ambientes para cocina y comedor, más de 20 habitaciones y un ambiente de recepción y conserjería, todos los establecimientos cuentan con estos servicios y espacios. No obstante, un gran porcentaje de los hoteles caracterizados en este estudio no disponen de servicios y equipos para todas las habitaciones (46.67 %) servicios higiénicos de uso públicos por sexo, sistemas de ventilación o climatización, habitaciones simples (40.0 %), ascensor para el personal de servicio distinto a los de uso público (33.3 %), 20% de espacio para el estacionamiento para vehículos en tránsito (26.67 %) suite – sala separada del dormitorio (20.0 %).

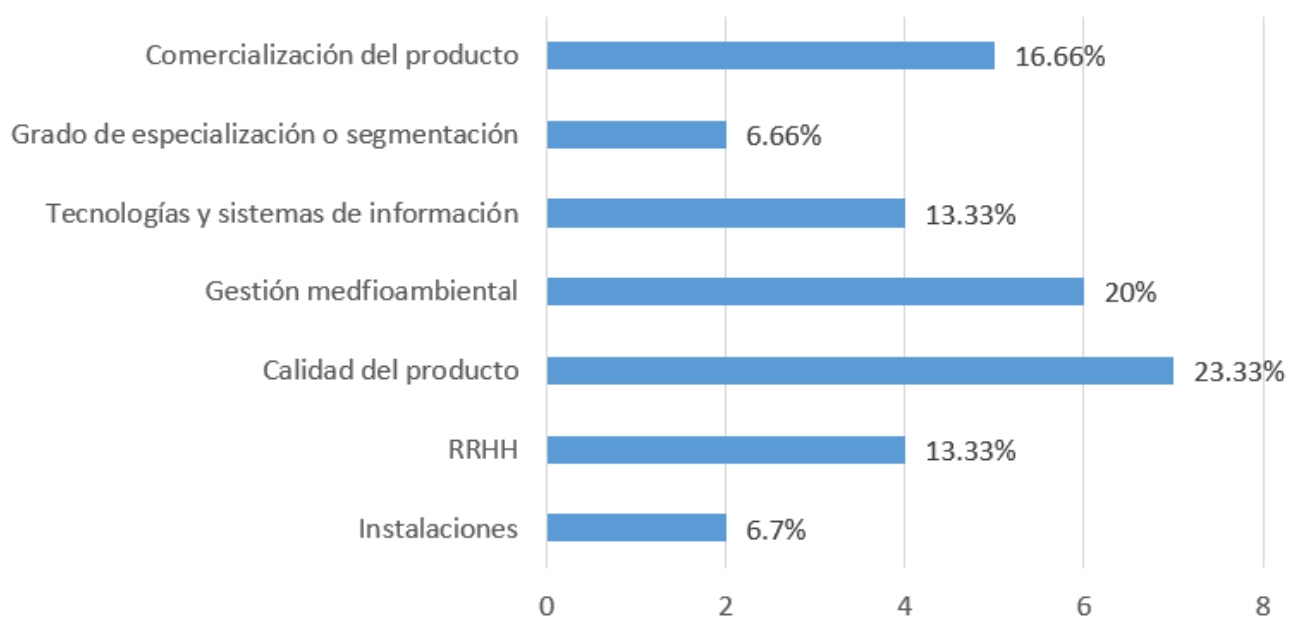
En la gestión hotelera influyen algunos factores que hay que tomar en cuenta para la captación y fidelización de su clientela, a continuación, se presenta en la Figura 11 la valoración de los administradores sobre algunos de estos factores de éxito. Se observó que para los administradores los factores que más influencia tienen en el éxito de la gestión son aquellos que satisfagan las exigencias del usuario, los que promueven la utilización eficiente los recursos y la realización de acciones relacionadas con resaltar la imagen del establecimiento, notándose esto a través de la calificación dada a los ítems: calidad del producto (23.33 %), gestión medioambiental (20 %) y comercialización del producto (16.66 %). Por otro lado, los factores menos valorados fueron: el grado de especialización o segmentación (6.66 %) y las instalaciones (6.7 %).

Figura 10

Características de la infraestructura física de los hoteles de tres estrellas de la región de Puno


Figura 11

Valoración de los administradores sobre los factores de éxito en la gestión hotelera



Se considera que para los responsables de los establecimientos hoteleros los puntos clave para lograr superar los estándares de servicio están relacionados con la buena preparación de sus recursos humanos; ya que ofreciendo un servicio de primera en atención y productos se estaría garantizando la satisfacción del cliente. Lo otro es estar en la vanguardia en la proyección y divulgación publicitaria y en la incorporación de políticas ambientales.

4.5.2 Métodos para el reclutamiento y selección del talento humanos

en los hoteles tres estrellas de Puno

Los hoteles presentan un plan sistemático y adecuado para identificar y evaluar el talento humano, se incluyen etapas de reclutamiento, diseño y descripción de cargos, evaluación de competencias y desempeño, y entrenamiento en idiomas para una mejor atención a los huéspedes.

A este respecto se presentan cuatro lineamientos que orientan la planificación de la gestión del talento humano de los hoteles de tres estrellas de la región de Puno.

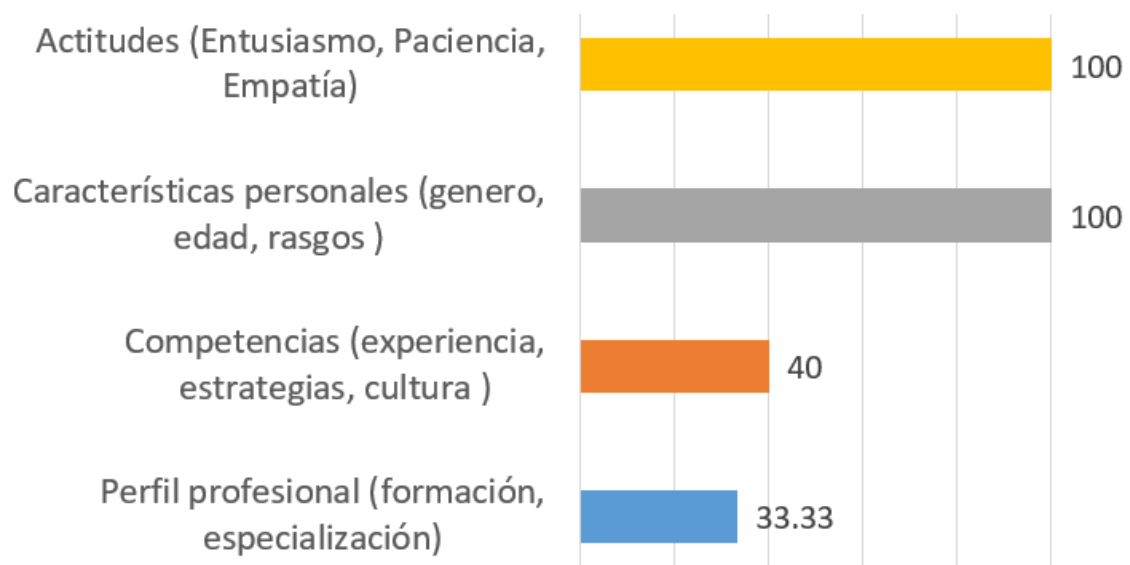
4.5.2.1. Criterios de priorización

La evaluación y selección de personal, captación, adiestramiento y las otras fases del desarrollo de Recursos Humanos son necesarios para que la empresa hotelera logre sus objetivos de manera eficaz y eficiente. Los parámetros para el ingreso e incorporación de personal varían de un establecimiento a otro según las políticas implementadas por cada empresa.

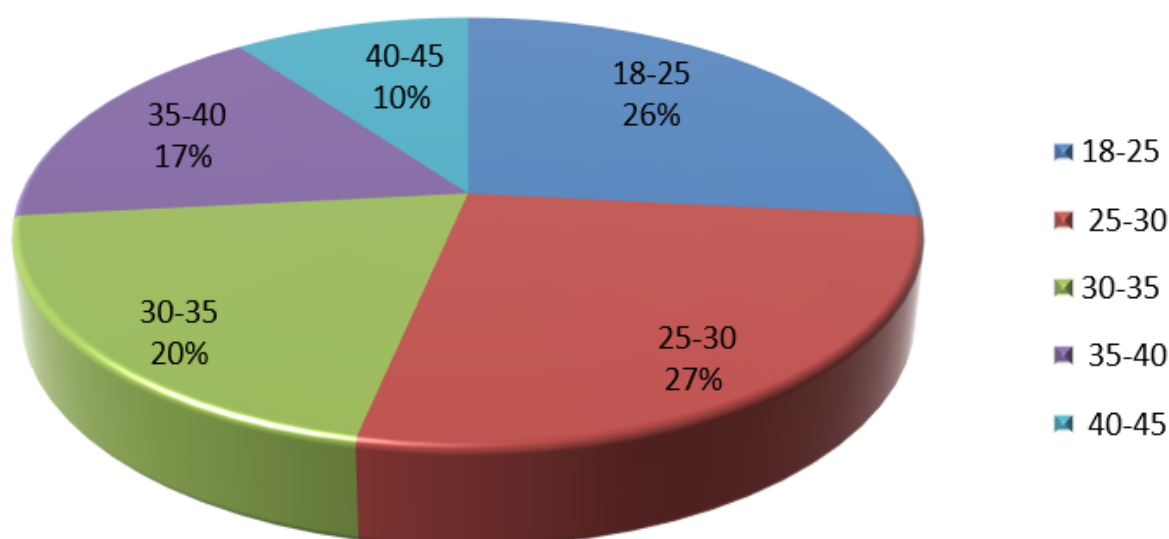
En la Figura 12 se presenta los criterios priorizados por la administración de los hoteles de tres estrellas de la región de Puno. Se evidenció que la gerencia hotelera entrevistada valora más a la hora de captación de personal cualidades como: entusiasmo, paciencia y empatía, además de las características de género, edad y rasgos personales, y mucho menos valía le dan a un perfil profesional basado en competencias. Aunque los valores actitudinales son importantes para la formación de equipo y el relacionamiento, no es menos importante las cualificaciones, destrezas y habilidades aprendidas para la resolución de problemas. Además, el promedio en edad en esta captación se encuentra entre los 25 y 30 años.

Figura 12

Criterios priorizados por la administración de los hoteles de tres estrellas de la región de Puno para la captación del talento humano

**Figura 13**

Edad promedio de los colaboradores de los hoteles de tres estrellas de Puno



En la Figura 13 se demostró que todos los trabajadores tienen una edad menor a 45 años, la gran mayoría (53 %) son menores de 30 años y el grupo clasificado por edad más numeroso (27 %) oscila entre 25 y 30 años.

En el sector hotelero se necesita una estructura laboral sólida para el buen desenvolvimiento de las tareas y la mejor atención al cliente. Los gerentes hoteleros deben mantener una alta

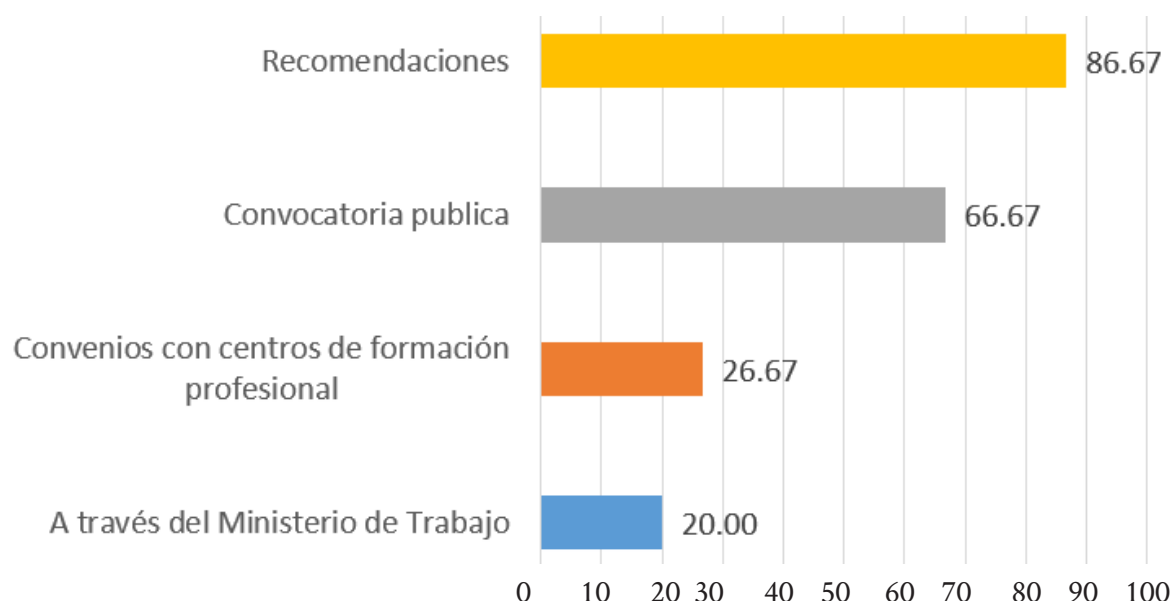
satisfacción de los usuarios y un funcionamiento eficiente de todas las áreas de servicio, con este fin, se requiere que la dirección del hotel establezca objetivos y se involucre en compromisos con su equipo de trabajo, aprovechando las destrezas de los trabajadores para el logro de los objetivos planteados, para ello es de altísima importancia los procesos de selección de personal.

4.5.2.2. Mecanismos de incorporación del personal

Seguidamente, en la figura 14, se exponen algunos los mecanismos para la captación de personal por parte de las empresas hoteleras de tres estrellas de la región de Puno.

Figura 14

Mecanismos de incorporación del personal por parte de las empresas hoteleras de tres estrellas de la región de Puno



En la Figura 14 se puede observar que la mayoría de la administración de los hoteles que forman parte de este estudio, anteponen las recomendaciones (86.67 %) como el principal método para la incorporación de personal, como segunda opción prefieren la convocatoria pública (66.67 %). Y de forma muy limitada, utilizan para el ingreso de personal, convenios con centros de formación profesional (26.67 %), o por medio del ministerio de trabajo (20.00 %)

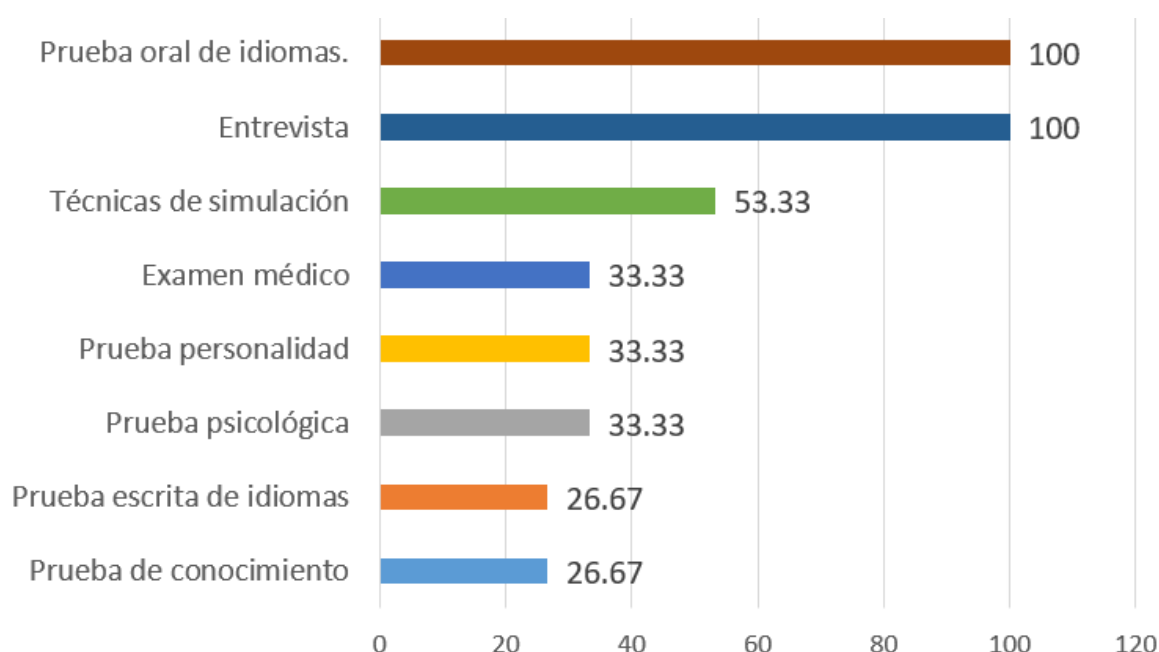
Las empresas del sector hotelero utilizan como apoyo principal las recomendaciones laborales en su proceso de reclutamiento de personal. Esta acción como medio para incorporar el talento humano a la organización permite prescindir de un conjunto de procedimientos detallados y

que pueden causar retardo en la selección, pero se puede escapar en la sencillez del proceso información valiosa de los candidatos a seleccionar. Siendo así, Las recomendaciones son usadas por los gerentes hoteleros como una herramienta de validación de datos que les permite perfilar el candidato con las características que ellos buscan para el logro de sus objetivos.

4.5.2.3. Procesos de selección de los RRHH

Figura 15

Edad Promedio de los colaboradores de los hoteles de tres estrellas de Puno



En la Figura 15 se evidenció que, la prueba de idioma y la entrevista son las herramientas más utilizadas (100 % de los entrevistados) por los administradores hoteleros para el reclutamiento del talento humano, otra técnica aplicada en un gran número de hoteles es la simulación del trabajo representando el 53 % de los encuestados, permitiendo con ella ver el desenvolvimiento de los aspirantes en diferentes escenarios. Las otras herramientas evaluadas son menos valoradas por los gerentes hoteleros, no siendo aplicadas por la mayoría de los administradores para suplir las vacantes laborales.

Estableciendo estos parámetros de priorización, se facilita un mayor control sobre la información presentada por los aspirantes, tales como: referencias, trabajos anteriores, habilidades, perfil de personalidad, grado de responsabilidad, disposición al logro y nivel de competitividad. Así, se da

gran valor a la opinión de terceros en la evaluación y selección. A pesar de ello, desde la óptica de los gerentes hoteleros el nivel académico predominante es la formación superior.

4.5.3. Evaluación de calidad según la satisfacción de los consumidores de los hoteles tres estrellas de la región de Puno

A modo de comprender la valoración que tienen los usuarios sobre el servicio hotelero, se aplicó el modelo de cuestionario SERVQUAL de calidad de servicio, en él se plantean cinco categorías: fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y elementos tangibles. En la tabla 11 se muestran los resultados de la aplicación de este instrumento.

Tabla 11

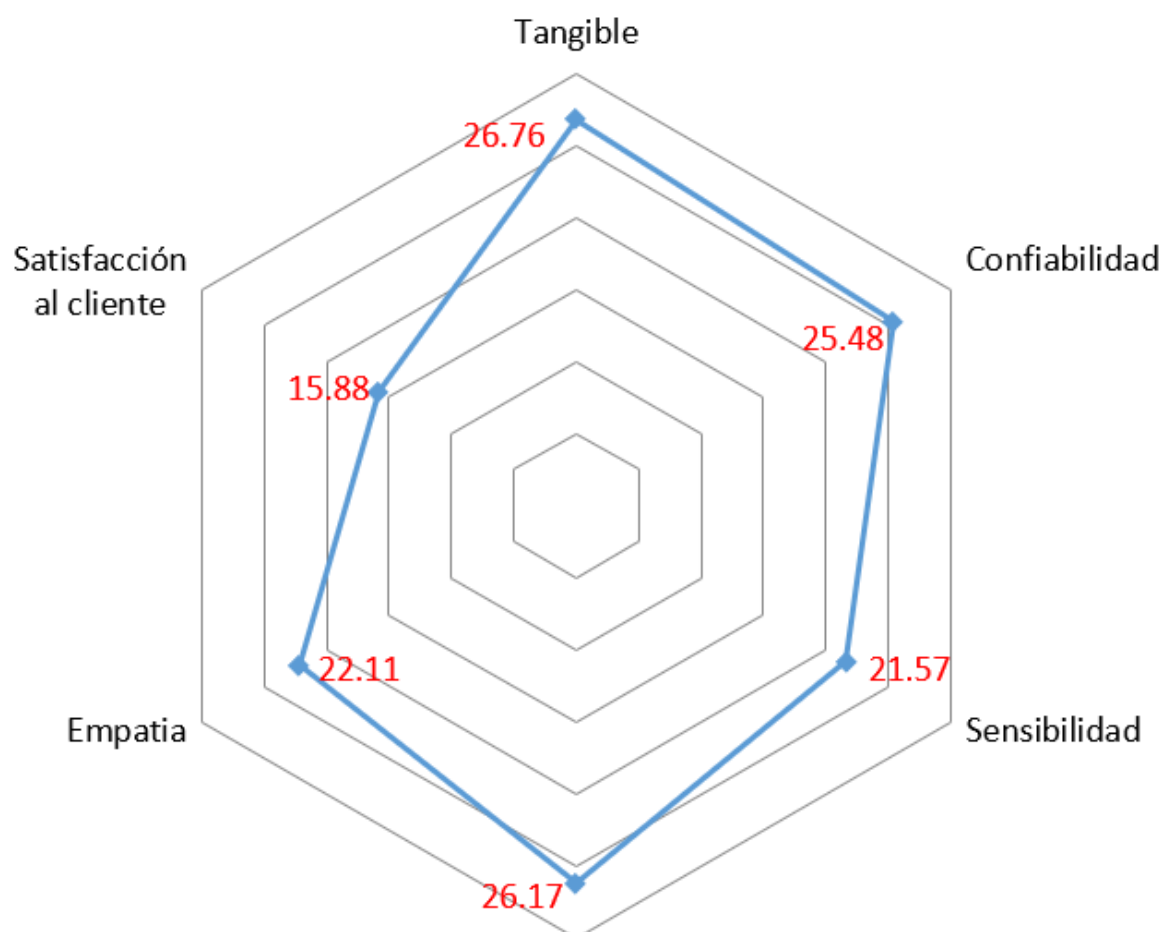
Percepción de los huéspedes sobre nivel de satisfacción en el servicio prestado por los hoteles tres estrellas de la región de Puno

Categorías y enunciados de satisfacción sobre calidad de servicio	%
Tangible	26,76 %
El hotel cuenta con un moderno equipo	14,12 %
Las instalaciones físicas son atractivas	29,41 %
Los empleados son limpios	32,94 %
Los materiales del servicio son atractivos	30,59 %
Confiabilidad	25,48 %
Cumplimiento de promesas y ofertas.	23,53 %
Interés por la solución de problemas	22,35 %
Servicio justo del hotel en la primera vez.	17,65 %
Oferta de servicios en el momento que promete	18,82 %
Los empleados indican cuándo se realizarán servicios	42,35 %
El hotel insiste en los registros libres de errores	28,23 %
Sensibilidad	21,57 %
Los empleados nunca están demasiado ocupados para responder peticiones	18,82 %
Los empleados le dan un servicio rápido	29,41 %
Los empleados siempre están dispuestos a ayudarlo	16,47 %
Garantía	26,17 %
El comportamiento de los empleados del hotel infunde confianza en los clientes	23,53 %
Los empleados del hotel son siempre cortés con usted	31,76 %
Los empleados del hotel tienen conocimientos necesarios para responder a sus preguntas	18,82 %
El hotel cuenta con horas de servicio convenientes para todos sus clientes	30,59 %

Categorías y enunciados de satisfacción sobre calidad de servicio	%
Empatía	22,11 %
Los empleados del hotel tienen conocimientos necesarios para responder a sus preguntas	20,00 %
El hotel cuenta con empleados que le prestan atención personalizada	14,12 %
El hotel tiene su mejor interés en el corazón del cliente	11,77 %
Los empleados del hotel entienden sus necesidades específicas de cada cliente	22,35 %
El hotel tiene empleados que son competentes y eficientes	42,35 %
La satisfacción del cliente	15,88 %
En general, estoy satisfecho con el servicio del hotel	27,06 %
Satisfecho con la decisión de visitar este hotel	8,23 %
Mi elección de este hotel es un sabio Don	15,29 %
Puedo decir cosas positivas sobre este hotel	12,94 %

Figura 16

Percepción de los huéspedes sobre nivel de satisfacción en el servicio prestado por los hoteles tres estrellas de la región de Puno



- **Categoría tangible.** En la Figura 16 se demostró que, el juicio de valor de los huéspedes en la categoría tangible fue de 26.76 %, contemplándose en esta dimensión de la evaluación: los equipos con los que cuenta el hotel, la infraestructura física, el aspecto que presentan los

empleados y los materiales usados en la prestación de servicios. Según la valoración dada se puede inferir que los usuarios quedaron poco satisfechos con la categoría tangible.

- **Categoría confiabilidad.** Se promedió la confiabilidad en 25.48 %. Aquí se está evaluando: el cumplir las ofertas ofertadas, disposición a la solución de problemas, el buen servicio, la comunicación de los empleados y la política de los registros libres de errores.
- **Categoría sensibilidad.** En el ítem sensibilidad se tiene un 21.57 % de valoración por parte de los huéspedes. Siendo evaluados en este grupo de preguntas: el interés de los empleados en atender al usuario, la eficiencia del servicio y la buena disposición de los trabajadores en la prestación del servicio.
- **Categoría garantía.** A la dimensión garantía los usuarios le dieron un puntaje de 26.17 %. Confianza, cortesía, conocimiento y horas convenientes para los servicios del hotel, son las acciones sometidas a evaluación en este grupo de preguntas.
- **Categoría empatía.** En la consideración empatía el rango de valoración es 22.11 %. los ítems considerados en esta categoría son: los conocimientos de los empleados para responder preguntas, la atención personalizada de los empleados, la prioridad del cliente como política del hotel, la identificación de necesidades de cada cliente y la eficiencia de los empleados.
- **Categoría satisfacción del cliente.** Para el parámetro de satisfacción del cliente, hay una aprobación solo del 15.88 %. Este dato exterioriza la poca satisfacción del cliente y corresponde con la totalidad del servicio del hotel, la disposición para regresar al hotel, y los escasos aspectos que recomendar.

Bagur et al. (2016) Puntualiza que la industria hotelera cuenta con estudios que permiten la contrastación entre: gestión de calidad y mejora de resultados, encontrándose una relación directa entre estos dos parámetros. Un alto número de estos estudios están basados en la definición de calidad externa, conociendo así las expectativas de los usuarios para tomar acciones que lleven a lograr su satisfacción.

En relación a los resultados mostrados en la figura 16, se puede concluir que el puntaje obtenido en las diferentes categorías del estudio es marcadamente bajo, Encontrándose en una posición muy inferior a lo esperado por los clientes. La investigación expone una imperiosa necesidad de mejora en la prestación de los servicios hoteleros.

En la calificación dada por los usuarios en la Tabla 11, los puntajes más favorecidos corresponden a los ítems: “empleados son limpios”, “empleados que indican cuándo se realizarán servicios”, “empleados competentes y eficientes”; y los atributos menos favorecidos en la puntuación son: “los equipos con los que cuenta el hotel”, “la atención personalizada hacia el cliente”, “el interés en el cliente”, “la satisfacción de visitar el hotel” y las “cosas positivas que puede decir del hotel”.

Según Tarí et al. (2013), indica que muchos de los establecimientos dedicados a la industria hotelera, están tras la búsqueda de empresas especializadas para certificar la calidad de sus servicios. Entre las limitaciones encontradas se tiene la poca existencia de estudios que validen los procesos de certificación de calidad, que accedan a metodologías que posibiliten la clasificación de las diversas tipologías y estructura de los hoteles.

Con el fin de contestar satisfactoriamente esta hipótesis se ha tomado en consideración las siguientes normas internacionales ISO:

- **ISO 9001 (Gestión de la calidad)**. Con la aplicación de esta norma se busca homogeneizar los procesos de gestión relacionados con la administración del hotel. A través de ella se construyen procedimientos para una mejora continua dentro de la empresa, adaptándose a la legislación existente.
- **ISO 14001 (Gestión del medioambiente)**. El fin de esta norma viene a ser la creación de contrapesos entre el cuidado del ambiente y la rentabilidad hotelera, de este modo se evitan sanciones y multas. Establece mecanismos que permitan un consumo consciente y responsable de recursos como: electricidad, agua, gas doméstico y derivados del petróleo.
- **ISO 9001 + ISO 14001 (Sistema de gestión integrado)**. Con el Establecimiento de estas 2 normas, se logra la calificación de sistema de gestión integrado. Siendo este uno de los

sistemas de gestión para múltiples operaciones más completos que se puede tener, además de ser muy aconsejable en el ramo turístico. Con él se cubren las exigencias ambientales, además de las necesidades y expectativas de los usuarios.

- **ISO 22001 (Gestión alimentaria).** Muy recomendado para la industria hotelera por la oferta de servicios donde se manipulan diferentes tipos de alimentos, Siendo muy aconsejable la implantación de sistemas basados en APPCC (Análisis de Puntos Críticos), con el fin de monitorear peligros de tipo microbiológico, físico o químico.

4.5.4 Gestión medioambiental de los hoteles de tres estrellas de la región Puno

Claver et al. (2010) indican que la certificación en sistema de gestión integrado (ISO 9001 + ISO 14001) contribuyen a las empresas relacionadas con el sector hotelero a lograr una mayor eficiencia en sus procesos y así alcanzar las metas propuestas. Cada vez un gran número de compañías relacionadas al ramo hotelero adquieren estos dos certificados, consiguiendo de este modo una estrecha conexión entre ambas estrategias de gestión como resultado de las similitudes de sus métodos.

Según Gortázar y Marín (1999, citado de Castañeda y Valencia, 2013) sostienen que la ejecución de los procesos ambientales en los hoteles presenta varias áreas de acción:

- **Gestión de energía.** Disminuir el consumo de energía, aumentar la eficiencia general de los equipos utilizados y uso de energías renovables.
- **Gestión del agua.** Manejo eficiente del servicio para lograr una reducción en su consumo, además de la reutilización y reciclaje del agua, uso de sistemas de purificación de agua, captación de agua de lluvia y manutención de los sumideros.
- **Gestión de la contaminación del aire.** Evitar el uso de productos contaminantes de la atmosfera, se debe monitorear e identificar posibles fuentes de dispersión de gases nocivos para el humano y para el ambiente.

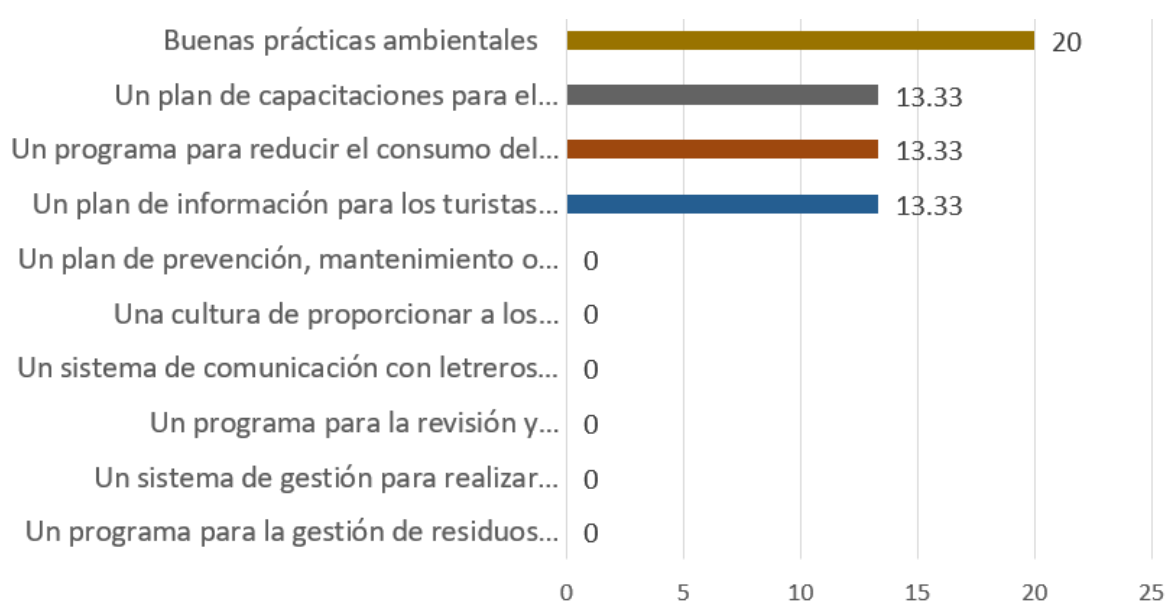
- **Gestión de residuos sólidos.** Procesos de recolección, tratamiento de ser necesario, reciclaje y reúso, transporte y eliminación, o sea, proveer los métodos de manejo necesario para reducir y eliminar los desechos solidos

A este respecto, estudiar las posibles consecuencias ambientales que genera la actividad turística es de gran transcendencia para ofertar un servicio de calidad.

En la Figura 17 se muestra cuáles son las operaciones realizadas por los hoteles tres estrellas de la región de Puno en relación a la gestión ambiental como factor de éxito empresarial.

Figura 17

Acciones que ejecutan los hoteles de tres estrellas de la región de Puno en materia de gestión ambiental



En la Figura 17 se evidenció que en el planteamiento realizado sobre buenas prácticas ambientales tan solo el 20.00 % de los hoteles practican acciones para reducir el impacto ambiental, además de esto, en las preguntas relacionadas con: un programa para reducir el consumo de agua, un plan para dar información a los turistas sobre buenas prácticas ambientales y una capacitación formal para el personal en materia de gestión ambiental, apenas el 13.3 % dice cumplir con estas normativas. En otras palabras, el componente ambiental presenta debilidades marcadas dentro de la gestión hotelera de la región de Puno.

En la sociedad globalizada de hoy, donde existe una excesiva capacidad de manejo de información, en ella, un sistema de gestión ambiental necesita una acreditación que garantice el cumplimiento

de la normativa por parte de los establecimientos hoteleros, este aval permitirá agregar valor de mercado, posicionar mejor la imagen del hotel, obtener patrocinadores, además de incentivos económicos y legales. Con este propósito, se hace necesario emprender acciones y realizar mejoras orientadas a la disminución del consumo de; energía eléctrica, petróleo, gas, agua y materias primas, además de establecer mecanismos para controlar y manejar emisiones, vertidos, residuos y desechos sólidos.

Castañeda y Valencia (2013) destacan la no reutilización del agua en un número importante de establecimientos dedicados a la hotelería. También señalan el uso de electricidad y gas como fuentes principales de energía, realizando intervenciones para evitar problemas de recalentamientos y sobrecargas. Para el manejo adecuado de los residuos peligrosos se debe prever la formación del personal para disminuir o eliminar los efectos negativos que su manejo puede acarrear. Entre las acciones a emprender en el proceso de gestión ambiental se encuentra la adquisición de insumos y suministros que no causen destrucción o alteración del hábitat natural.

Tabla 12

Matriz de identificación de aspectos medioambientales

MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE ASPECTOS MEDIOAMBIENTALES							
Aspectos medio ambientales	Áreas de Trabajo						
	Hk	AyB	Rec	Ad-min	RR. HH.	Reser	Mant
Consumo de energía	AS	AS	AS	MS	MS	MS	AS
Consumo de agua	AS	AS	MS	MS	AS	MS	AS
Consumo materias primas	AS	AS	MS	MS	MS	MS	AS
Generación agua residual	AS	AS	BS	BS	BS	BS	AS
Manipulación sustancias peligrosas	AS	AS	AS	BS	BS	BS	MS
Emisiones atmosféricas	NS	NS	NS	NS	BS	BS	AS
Generación de ruido	AS	AS	BS	BS	BS	BS	BS
Peligro contaminación suelo	AS	AS	BS	BS	BS	BS	AS
Generación de residuos	AS	AS	AS	BS	BS	BS	BS
Evaluación global	AS	AS	MS	BS	BS	BS	AS
Impactos por área	AS	AS	MS	BS	BS	BS	AS

Nota. NS: no significativo BS: baja significancia MS: media significancia AS: alta significancia.

La Tabla 12 indica que las zonas más vulnerables con relación a romper la armonía ambiental son: Ama de llaves (*house keeping*) y alimentos y bebidas

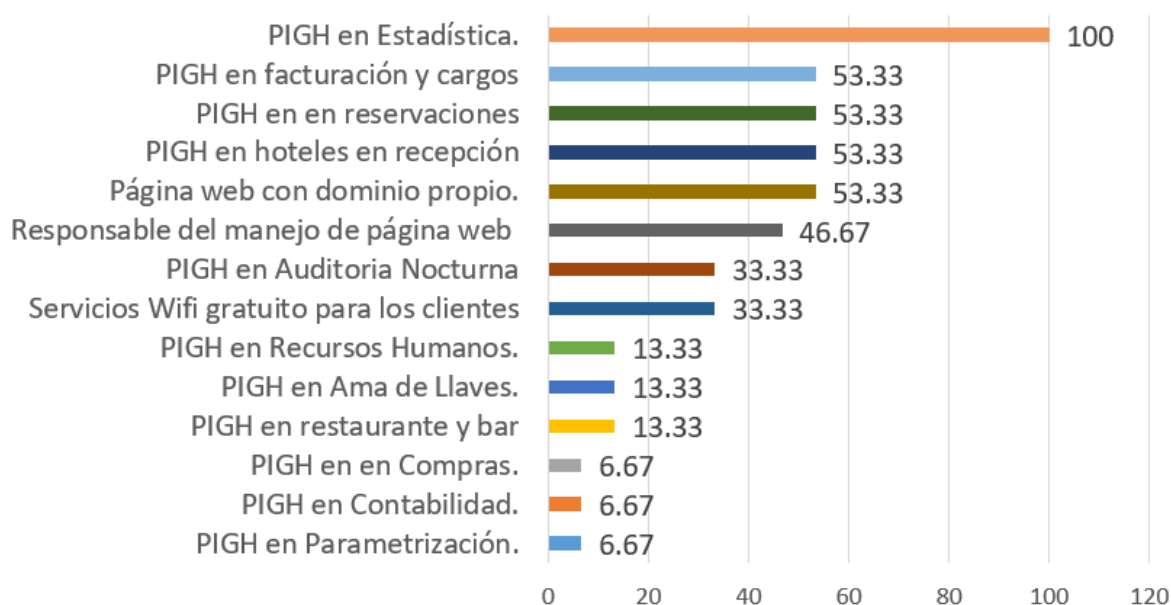
4.5.5 Sistemas de información y las tecnológicas de la información y de la comunicación implementados por hoteles de tres estrellas de la región Puno

Con la facilidad de distribución de información existente en nuestra sociedad, las empresas han ido adaptando sus estructuras con el uso de las TIC en los diferentes procesos relacionados a la actividad turística. A través de las TIC aumentar la productividad y el rendimiento, permiten proyectar los planes de marketing y comercialización, disminuyendo los costos y por ende obteniendo mayores ingresos económicos.

Según Caro et al. (2011), las TIC impactan brindando múltiples posibilidades a la industria hotelera. La aparición de los Sistemas Globales de Reservaciones (GDS), de los Sistemas Alternativos de Reservaciones (ADS) y de los Sistemas Electrónicos de Reservaciones (CRS), han generado un cambio total en las estrategias de marketing y ventas en correspondencia con los canales de comercialización en el sector hotelero. El uso de: GDS, ADS o EDS, transforma el acceso al mercado hotelero, convirtiendo a estos sistemas en canales de comercialización donde los grandes y los pequeños hoteles rivalizan por una misma clientela.

Figura 18

Uso de las TIC en las empresas hoteleras de tres estrellas de la región de Puno



En la figura 18 se puede observar el uso de las TIC en los procesos de gestión aplicados en las empresas hoteleras de tres estrellas de la región de Puno. Se observa que el 100 % de los hoteles encuestados utiliza un sistema informático sobre los Procesos Integrados de Gestión Hotelera (PIGH) para fines estadísticos, en los casos de: facturación y cargos, reservaciones, servicio de recepción y tener página web con dominio propio un 53.33 % hace uso de estos sistemas. En el caso que ellos mismos manejen la página web un 46.67%. Siendo el uso de estos sistemas informáticos en una proporción mucho menor en: PIGH para fines de auditoria nocturna, servicio wifi gratuito para clientes y gestión de recursos humanos (13.33). y son muy pocos los hoteles que emplean las TIC en PIGH de compras, contabilidad y parametrización.

Con estos datos se puede observar que en la región de Puno, las TIC a pesar de tener un importante uso, todavía existen un gran número de hoteles que no la aplican en todos sus procesos. Sobre el uso de las TIC, Palacios et al. (2008) señalan que hacen más fácil la comunicación, la producciones de nuevos servicios, agilizan la coordinación y permiten el incremento de la productividad y la disminución de los costos por la automatización de transacción, propician la capacitación constante de los colaboradores, motivan el planteamiento de fórmulas creativas para mantener alta su agrado y mejora la imagen de la empresa.

Por su parte, Caro et al. (2011) señalan que según sea la formación y capacitación en el uso de las TIC, en esa medida, será la seguridad e informatización a la que se accede con estos sistemas, permitiendo así, el desarrollo de las empresas hoteleras. La afiliación a las TIC cambia los escenarios de la oferta hoteleras, reconoce la demanda ajustándose a las condiciones particulares del hotel, aprovechando los datos obtenidos sobre huéspedes y posibles huéspedes, para definir perfiles de grupos, diseñar su abordaje y planificar productos que sean flexibles y se ajusten a sus demandas y necesidades. Del mismo modo sostienen, que las TIC admiten una correlación entre diferentes actividades comerciales y los emprendimientos hoteleros, aceptando una preparada proyección colaborativa, reemplazando las estrategias de gestión para lograr un valor conjunto, que alcance dimensiones más allá de lo local, regional o nacional.

4.5.6 Grado de especialización o segmentación de las empresas hoteleras de tres estrellas de la región Puno

Segmentar el mercado hotelero implica caracterizar clientes que compartan intereses comunes, identificando y fraccionando el mercado en grupos más pequeños y específicos. La intención de la especialización es, efectuar políticas comerciales para grupos de consumidores con tipologías particulares y definidas.

Morgan et al. (2015) sustentan que para mejorar el servicio, los hoteles deben optimizar el nivel de desempeño en sus trabajadores, para ello, se deben efectuar programas para la detección de problemas en los servicios, implementar procesos de evaluación de personal que contribuyan a mejorar su rendimiento y desempeño, que sirva como factor de motivación para que el empleado adquiera un compromiso con la institución, modernizar la dotación y los equipos de los hoteles, actualizar regularmente las tecnologías utilizadas (*software, hardware*, servicios de internet y sistemas informáticos) y crear sistemas que propicien mejoría sistemática en la calidad (Kaizen) de los servicios hoteleros.

Gonzales (2013) señala que la falta de armonía en los productos presentados en el sector hotelero ha generado indiferenciación en los servicios buscados por los clientes. Hoy en día se busca la especialización del servicio, resguardando las exigencias del heterogéneo mercado existente. Cada año aparecen hoteles de diferentes ídoles y categorías, por ejemplo:

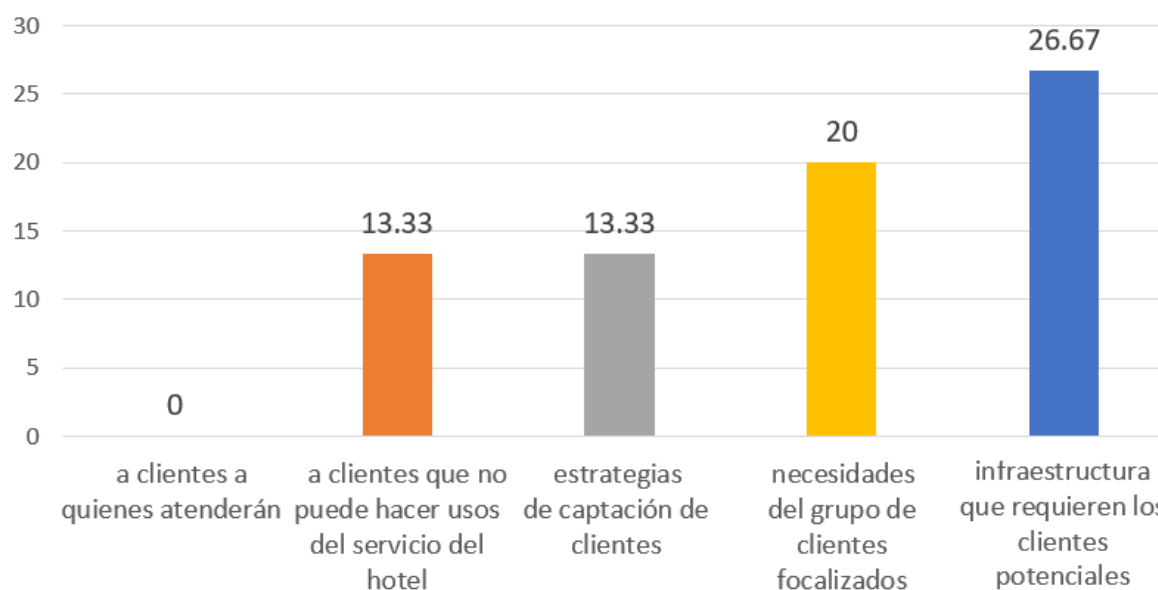
- **Hoteles Halal.** Con especialización en la población musulmana, atendiendo las necesidades particulares que señala su religión.
- **Hoteles temáticos.** Relacionados a un tema específico, (musicales, deportivos, culturales, entre otros).
- **Luxury Hostels.** Orientado a “nuevos viajeros”, pensados para facilitar el intercambio de experiencias entre sus huéspedes, ofreciendo servicios de alto valor añadido.

- *Low cost – High Value*. Conectándose a través de las necesidades de sus clientes, a un costo barato pero muy competitivo.
- *Hoteles Fitness*. Dirigidos a un grupo de profesionales de nivel medio que, dispuestos con gadgets de muy diversas índoles, no conceden un día de entrenamiento, así se encuentren lejos de su hogar.
- *Hoteles Heterofriendly*, Hoteles boutique focalizados hacia una clientela gay, pero que acoge también a heterosexuales.

En la figura 19 se pueden observar los resultados de la identificación o focalización de clientes, estrategias, necesidades y requerimientos.

Figura 19

Indicadores de segmentación de los hoteles de tres estrellas de la región de Puno



En la Figura 19 el 26.67 % de los encuestados respondió que ya ha detallado las necesidades de infraestructura que se requiere para un proceso de segmentación de su oferta de servicio, y un 20.0 % menciona tener caracterizada las necesidades de ese grupo de posibles usuarios focalizados. Este porcentaje tan bajo indica la falta de disposición del sector hotelero para afrontar una segmentación de su mercado.

La especialización va a permitir que adapten la oferta a las exigencias específicas de este sector del mercado, incrementando los servicios en función de sus expectativas. Para lo cual se requiere, implementar un análisis del segmento del mercado al cual destinan los servicios, valorando variables como: procedencia, nivel socioeconómico, religión y actividad laboral, entre otras.

Resumiendo, los hoteles de la región de Puno manifiestan una disminuida capacidad comercial, sin diferenciación o segmentación en su oferta. Con una concurrencia corriente e indiferenciada, donde fluyen una gran diversidad de usuarios que van surgiendo de acuerdo al mercado ocasional para conseguir “un poco de todo”. Asisten a “todas” las fracciones del mercado.

La segmentación posibilita el conocimiento y comprensión de las exigencias y expectativas de los consumidores, facilita la identificación de segmentos rentables, permite la adaptación de la oferta a las particularidades del segmento, facilita la adaptación del producto o servicio a las requerimientos del huésped, prioriza procesos y decisiones. Siendo así, el proceso de segmentación planifica servicios que se adapten a las exigencias de un público particular.

4.5.7 Distribución del producto hotelero de los hoteles de tres estrellas de la región Puno

En la industria del turismo, resulta muy significativo como son comercializados los productos o servicios, teniendo una influencia notable en el posicionamiento de la empresa hotelera. A través de los canales de distribución se logra poner a disposición de los usuarios los servicios o productos ofrecidos por las empresas hoteleras y turísticas. El empleo de canales lo integran: personas, empresas, intermediarios, que intervienen en la comercialización de un producto hotelero o servicio turístico.

4.5.7.1. Métodos indirectos de mercadeo manejados en la promoción y distribución del servicio hotelero

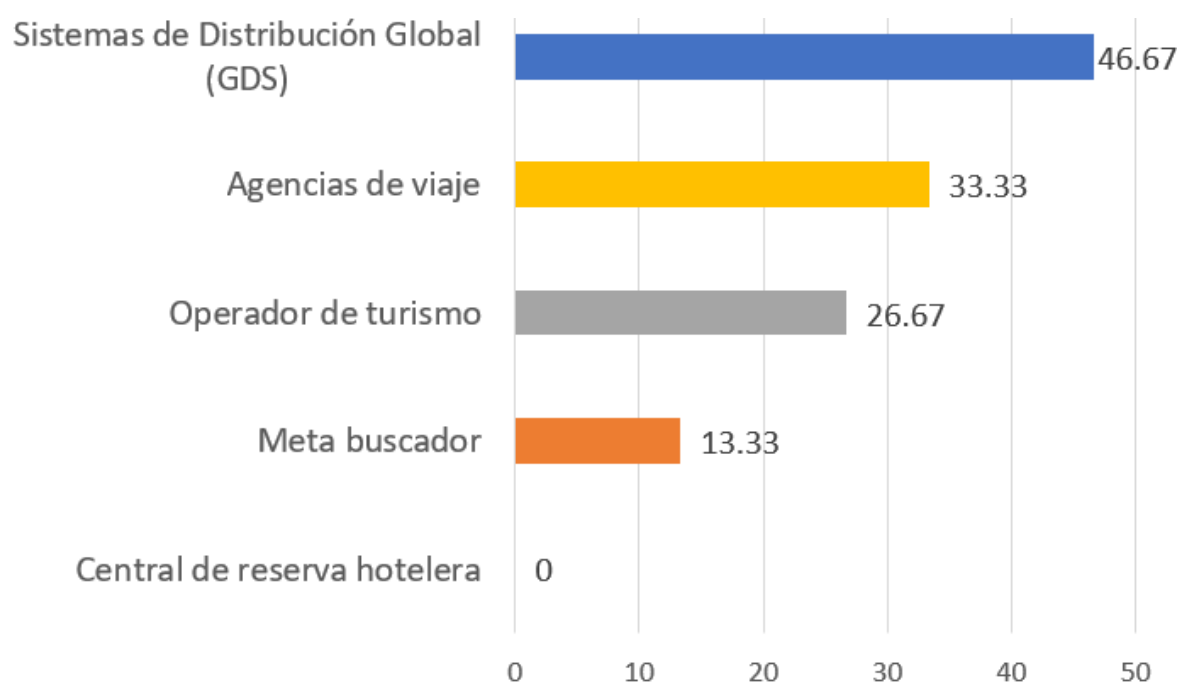
Sepúlveda y Salom (2012) destacan que según el tamaño de la firma hotelera, estas se apoyan en los canales de comercialización para rivalizar con sus competidores, aprovechando: su estructura, necesidad, poder de negociación, relaciones y recursos.

Según Soresson y Friedrichs (2013, citado en Monsalve y Hernández, 2015), la generalidad de las compañías dedicadas a la actividad turística como: hotelería, servicios gastronómicos, entidades para ocio y recreación, no atienden estos elementos que influyen negativamente en el desarrollo de sus actividades, tampoco establecen gestiones que lleven a la corrección o mejora de sus planes de sostenimiento integrales.

Monsalve y Hernández (2015) señala que aspectos como la fidelización y la promoción de productos influyen notablemente en el servicio y gestión de calidad de los hoteles. Es importante accionar en la identificación de tipologías de usuarios, caracterizar: gustos, preferencias y necesidades; de este modo, establecer planes de promoción que muestren servicios adaptados a las exigencias de cada cliente.

Figura 20

Estrategias indirectas utilizadas para la promoción y distribución del servicio hotelero en la región de Puno



En la figura 20 se exterioriza los métodos indirectos utilizados en la publicidad y distribución de los planes de servicio hotelero en la región de Puno.

La Figura 20 señala que el Sistema de Distribución Global (46.67 %) es el método indirecto preferido por los gerentes del sector hotelero para la promoción y distribución de sus servicios.

Las otras opciones presentadas como: agencias de viaje, operadores de turismo y meta buscadores, no son populares entre los administradores de los hoteles.

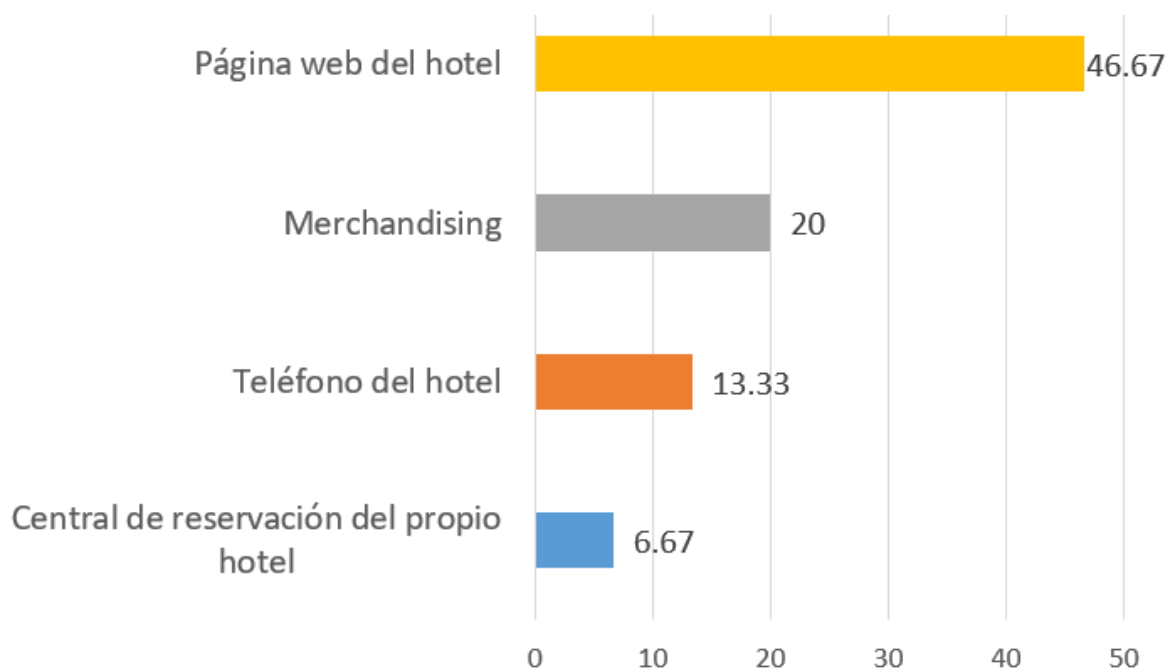
Savi y Pereira (2012) muestran que una de las mejores alternativas existentes para el manejo de promociones y distribución de paquetes de servicios a los clientes es el Sistema de Distribución Global. A través de este se establecen conexiones con la probable clientela, con los intermediarios y permite reservar el servicio en tiempo real. Teniendo los intermediarios la capacidad de apartar las reservas con mayor rapidez. Sin embargo, debido a la laboriosa tarea de crear enlaces entre las diferentes agencias de viajes y operadoras el GDS es poco utilizado.

En tal caso, la asistencia que debe prestar la distribución está orientado a crear vínculos entre los demandantes del servicio turístico y quienes lo proveen. Del mismo facilitar la comercialización final. El problema que se presenta en los hoteles de tres estrellas de la región de Puno viene a ser la localización y fijación del punto de venta donde se realizaría la venta del servicio.

4.5.7.2. Metodologías directas aplicadas en la promoción y distribución del servicio hotelero

Figura 21

Estrategias directas utilizadas para la promoción y distribución del servicio hotelero en la región de Puno



En la figura 21 se puede observar los métodos directos usados en la promoción y distribución del servicio hotelero en la región de Puno.

Se evidencia el poco uso de las páginas web (46.67 %) como método directo de promocionar y vender los servicios prestados. Aún más bajo de muestran las otras estrategias de venta: el uso de *merchandising* (20.0 %), la telefonía del hotel (13.33 %) y la central de reservación (6,67 %). La vía tradicional de comercialización y venta del servicio hotelero es la preferida por los administradores entrevistados; es decir que, el uso de mecanismos informacionales, tanto canales directos como indirectos, aún no se generalizado en este sector hotelero.

Se debe acondicionar la página web del hotel para que se desarrolle como un canal de distribución, desplegándola como motor de reservas propio y evolucionar el canal hasta convertirlo en la representación online del hotel. Se deben concentrar el trabajo en implementar sistemas de reservas directas, libres de pagos a intermediarios y sin requisitos impuestos por terceros.

En relación a esto, Savi y Pereira (2012) señalan que comercializar servicios de alojamiento en sitios como: aeropuertos, carreteras y portales turísticos, permite la ampliación de oportunidades en la captación de nuevos clientes. El área de recepción también puede convertirse en un factor activo para la comercialización de los servicios del hotel, jugando un papel fundamental los recepcionistas en la captación de clientes.

Por lo tanto, para fijar la imagen del hotel en el mercado, los administradores deben priorizar sus esfuerzos en las estrategias de venta, buscando de este modo una mayor rentabilidad. También, las redes sociales pueden ser un excelente canal de distribución. Aunque su función va mucho más allá de ser un canal de venta, su fuerza comunicacional la convierte en un excelente medio de promoción. Sería un error considerarlo tan solo como un canal de venta, pero se debe aprovechar las oportunidades que brindan las redes sociales en la proyección de la empresa a través del alcance comunicacional que ostentan.

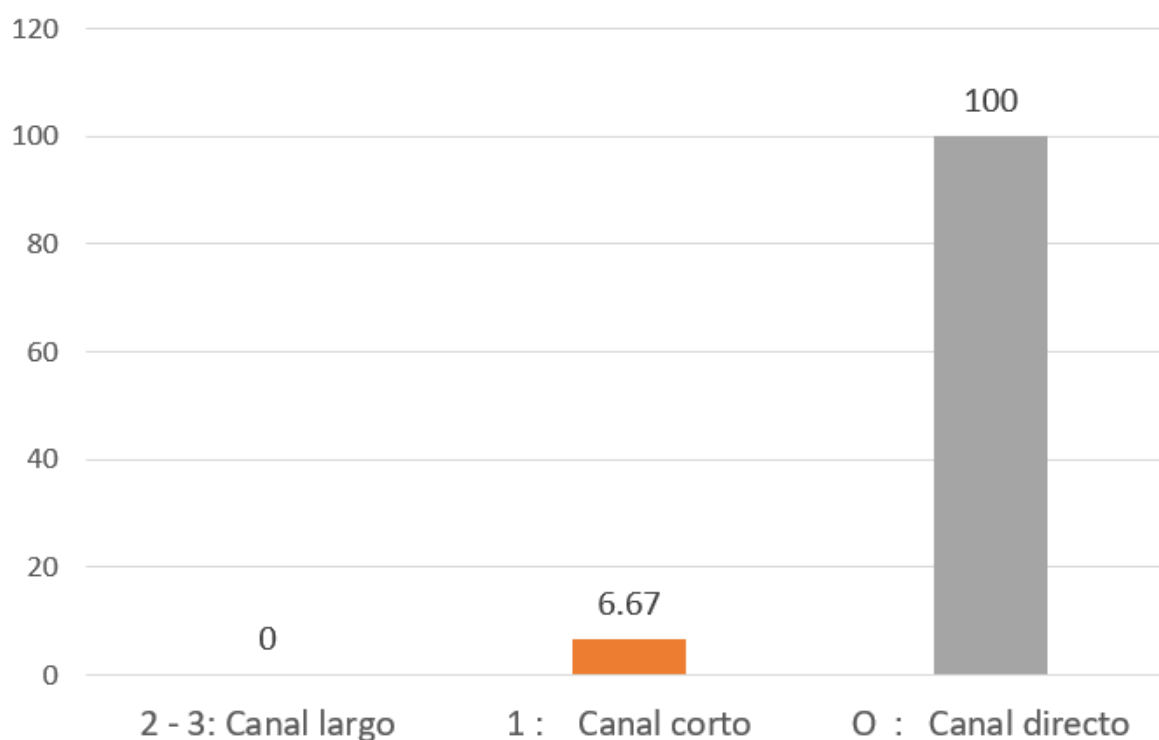
4.5.7.3. Canales de distribución de los hoteles y los huéspedes

Entre los canales de distribución utilizados por los hoteles se encuentran los directos, cortos y largos. Se le denomina directos cuando no participan terceros en la venta; se le dicen cortos cuando solo se suma un agente más a la operación; y los llamados largos cuando existe dos o más operadores participando en la transacción. Acerca de los canales de distribución Savi y Pereira (2012) señalan, que a través de su utilización se han hecho más eficientes las operaciones comerciales, facilitando la transacción de los paquetes turísticos. Igualmente, señalan que con el uso de plataformas digitales las agencias de viajes se han posicionado en campos virtuales que les permite compartir sus espacios, actividades y servicios, impulsando una comunicación más estrecha con su clientela. Es común ver en campos virtuales on line a intermediarios de las agencias de viajes.

En la figura 22 se expone los diferentes canales que de forma continua son utilizados por los hoteles tres estrellas de la región de Puno.

Figura 22

Canales de distribución de los hoteles de tres estrellas de la región de Puno



Como se logra ver en la Figura 22, todos los administradores encuestados dicen utilizar el canal directo medio de comercialización de sus servicios. Un número muy poco significativo expresa manejar el sistema de canales cortos y ninguno de ellos hace uso de canales largos.

Existen agentes turísticos designados como tour-operadores, son empresas que se especializan en ofrecer paquetes turísticos contentivos de un conjunto de productos y servicios como: alojamiento, cultura, transporte, gastronomía y actividades. Estas firmas facilitan el acercamiento entre los posibles clientes y el hotel, Son muy útiles para hoteles independientes y cadenas hoteleras pequeñas.

A ese respecto, las redes de distribución se hacen necesarias para el comercio relacionado al turismo con el interés de proporcionar y colocar todos los servicios del hotel o cadena hotelera, para poder concretar la venta a los posibles huéspedes.

4.6. Conclusiones

- La instalación física de la industria hotelera ostenta una variedad de características que hacen suponer que no se ajustan a lo expresado en el Reglamento de MINCETUR, aunque esto, no sea considerado un factor clave para éxito de gestión empresarial, según lo expresado por los mismos administradores hoteleros. Se puede observar que, las instalaciones no presentan los servicios acorde a las categoría, ni el equipamiento para todas las habitaciones (46.67 %), carecen además de servicios higiénicos de uso públicos por sexo (40.0 %), muy pocos tienen sistemas de ventilación o aclimatación (40.0 %), no presentan habitaciones simples de 11m² (40.0 %), al igual que no cuentan con ascensor de servicio para personal, el cual tendría que ser distinto al de uso público (33.3 %), también incumplen con las áreas para estacionamiento vehicular (26.67 %), pasan por alto medidas como suite – sala separada del dormitorio (20.0 %). Por otra parte, todas las empresas hoteleras encuestadas tienen servicio de: comunicación telefónica en todas las habitaciones (100.0 %), agua fría y caliente en las duchas (100.0 %), más de 20 habitaciones (100.0 %), ambientes para cocina y comedor (100.0 %); del mismo modo cuentan con un ambiente de recepción y conserjería (100.0 %).

- Los métodos practicados por los hoteles tres estrellas de la región Puno para la selección de los recursos humanos se pueden agrupar en tres puntos coyunturales: En la priorización de criterios, en la definición de las técnicas de incorporación del personal y en el momento en sí del proceso de selección de RRHH que está siendo evaluado. Todos los administradores encuestados (100%) optan por dar valor a las actitudes (entusiasmo, paciencia, empatía) y a las características personales (genero, edad y rasgos físicos), en cambio, dan un limitado valor a: las competencias (40 %) y el perfil profesional (33.3 %). Los métodos más utilizados como mecanismo de ingreso de personal son: las recomendaciones (86.67 %) y las convocatorias públicas (66.67 %), existiendo pocos vínculos referentes a las contrataciones con los centros de formación profesional (26.67 %) o con el Ministerio de trabajo (20.0 %). El conjunto de acciones más utilizado por los hoteles al momento elegir su personal son: la prueba oral de idiomas (100.0 %) y la entrevista personal (100.0 %); adicionalmente, las técnicas de simulación (53.33 %) son usadas por más de la mitad de los encuestados, en cambio, muy escasamente practican: exámenes médicos (33.3 %), pruebas de personalidad (33.3 %), pruebas psicológicas (33.3 %), pruebas escritas de idioma (26.67 %) o pruebas de conocimientos (26.67 %)
- Los huéspedes entrevistados, usuarios de los hoteles de tres estrellas de la región de Puno, valoran la calidad del servicio prestado por debajo del promedio. Siendo su percepción: en la dimensión tangible (26.76 %), en la dimensión confiabilidad 25.48 %, en sensibilidad 21.57 %, en garantía 26.17 %. en empatía 22.11 %, en la categoría de satisfacción del cliente apenas cuenta con una aprobación del 15.88 %. A este respecto, es bastante bajo el puntaje otorgado por los usuarios en las diferentes dimensiones evaluadas, quedando el servicio recibido muy por debajo de sus expectativas.
- En referencia a las prácticas ambientales, insuficientemente solo el 20.00 % de los hoteles efectúan estas prácticas de manera parcial. Escasamente el 13.3 % de ellos ejecutan un plan de disminución del consumo de agua, en cuanto a programas informativos sobre buenas prácticas ambientales tan solo un 13.33 % y aún menos adiestran al personal en materia de gestión ambiental (13.33 %). Además, carecen de: planes de prevención, de mantenimiento,

cultura reciclaje, de comunicación ambiental, de revisión y mantenimiento, un sistema para reducir consumo, y de gestión de residuos sólidos.

- En los hoteles de tres estrellas de la región Puno el uso de sistemas vinculados a datos y tecnologías que automaticen procesos de gestión aun no tienen un uso generalizado, carecen de sistemas informáticos que registren y procesen la información de los clientes, los paquetes turísticos y procesos de gestión, que sean flexibles a las exigencias de los huéspedes y que permitan un crecimiento en el tiempo, se requiere disponer de un software hotelero que responda a la diversidad de servicios que esta industria ofrece. En la ciudad de Puno, todos los hoteles tres estrellas se sirven (100 %) de los sistemas denominados Procesos Integrados de Gestión Hotelera (PIGH), pero solo para fines estadísticos, un 53.3 % en el área de la facturación y cargos, otros en el sistema de reservaciones (53.3 %), algunos hoteles cuentan con página web y la gestionan (53.33 %). A pesar de todos contar con este sistema, solo un pequeño porcentaje ha asociado las TIC a los PIGH con el objetivo de realizar auditoria nocturna (33.3 %), un porcentaje también pequeño presta servicio de wifi gratuito para clientes (33.3 %), y un 13.33 % utiliza sistemas de gestión de recursos humanos (13.33 %). Los hoteles desaprovechan las herramientas que les brindan los sistemas de Procesos Integrados de Gestión Hotelera (PIGH) y escasamente hacen uso de las TIC en PIGH de compras, contabilidad y parametrización.
- Existe una inconsistencia por parte de los hoteles de la ciudad de Puno en lo referente a la segmentación comercial. No disponen de una política clara de diferenciación de clientes. Prestan sus servicios a todo tipo de público, incluyen a todas las tendencias y no hacen distinción de destinatarios. Son establecimientos que toman en consideración a “todos” los segmentos, haciendo imposible satisfacer las exigencias de usuarios con características particulares. Por tal efecto, muy pocos establecimientos (26.67 %) tiene identificado las instalaciones que demandan los clientes potenciales, también son escasos (20.0 %) los hoteles que indican conocer las necesidades de ese grupo de clientes focalizados, igualmente, apenas el 13.3 % de los encuestados ha diseñado estrategias específicas para la captación de su posible clientela segmentada.

- Las empresas hoteleras de la ciudad de Puno, en su gran mayoría realizan la comercialización de sus productos y servicios de forma tradicional; o sea, la exploración de canales de mercadeo directos e indirectos es muy poco difundida entre los gerentes hoteleros. La promoción y distribución de los productos y servicio del sector hotelero se pueden catalogar en tres categorías: Estrategias directas, indirectas y tipo de canales utilizados. Ubicados dentro de las estrategias directas se encuentran el 46.67 % de los encuestados, menos de la mitad prefieren utilizar las páginas web como estrategia directa para mercadear sus servicio. En el uso de métodos indirectos la preferencia tiende hacia los Sistemas de Distribución Global (46.67 %). En referencia a los canales de comercialización todos los establecimientos de la ciudad de puno optan por elegir la forma directa de distribución de sus productos y servicios. Muy pocos aplican canales cortos y, casi ninguno, canales largos.

4.7. Recomendaciones

- Renovar las instalaciones de los establecimientos hoteleros, adaptando las modificaciones primero al marco normativo y después a las exigencias de la posible clientela especializada. De este modo habrá una gran mejoría en la percepción de satisfacción del cliente sirviendo esto de estímulo para afinar de manera constante la calidad del establecimiento. Siempre tomando en cuenta el papel que desempeña la infraestructura en la percepción de la calidad del servicio hotelero.
- Reestructurar las prácticas de selección de personal, definirla en el marco de competitividad empresarial, optimización y las percepciones y cambios continuos del mercado. Donde se tome en cuenta actitudes, características, capacidades y destrezas que impulsen las actividades empresariales en beneficio de la organización.
- Implementar un programa integral o multidimensional de mejora continua de la calidad del servicio hotelero que se encuentre debidamente certificado. Para ello requiere realizar estudios de diagnóstico situacional, planes de mejora, programa de inversiones y sistema de evaluación de calidad.

- Diseñar un sistema de gestión ambiental que se ajuste a la normativa existente y potencie la imagen del establecimiento en el mercado, posicionando los productos ofrecidos facilitando su mercadeo. Para lograrlo reducir el consumo de energía eléctrica, combustibles (gas, petróleo), agua y materias primas, establecer dispositivos de ahorro de detección emisiones, instaurar planes de reducción de contaminación, y todo el plan ambiental proyectarlo como imagen comercial para lograr méritos en beneficios del hotel.
- Implementar sistemas informáticos integrales donde se aprovechen al máximo las TIC incorporadas a los procesos de comercialización y ubicación de los productos en el mercado. De igual modo, adaptado al relacionamiento comercial de la empresa en el ámbito global.
- Determinar tendencias en la segmentación del mercado, llevando a cabo un análisis de los diferentes grupos de interés, utilizando criterios como: procedencia, nivel socioeconómico, religión y actividad laboral. Siendo necesario identificar segmentos rentables y adecuar los productos ofertados a sus necesidades, implantando métodos de priorización de acciones que lleven al éxito de la empresa.
- Aplicar una reforma en los métodos de mercadeo empleando las estrategias directas, indirectas y ampliando los mecanismos de distribución, redimensionando la promoción, explotando al máximo los medios de comunicación, acercando las relaciones entre la empresa hotelera y el público usuario, conforme a los requerimientos del mercado globalizado.

Capítulo V

CONSIDERACIONES FINALES SOBRE LA ACTUACIÓN DE LOS FACTORES CLAVE Y EL ÉXITO DE LOS HOTELES

Para un establecimiento hotelero, determinar los factores claves para el éxito comercial no es una labor fácil de realizar, puesto que estos factores dependen del grado de valoración y aceptación del cliente a partir de la calidad de los servicios ofrecidos. Además, cabe aclarar que no en todas partes del mundo los factores claves de éxito son los mismos, aun en las regiones dentro de cada país. Tal parece, entonces, que dichos factores solo son funcionales a través del estudio comercial de las necesidades y preferencias del consumidor, ya que de este depende si algún establecimiento hotelero desea invertir en la mejora de un aspecto de servicio o si desea prescindir de un servicio para destinar el costo de este a otro. También se debe tomar en cuenta que las necesidades del consumidor son frágiles, es decir, tiende a cambiar de gustos

y expectativas de forma frecuente. Es por ello que para la industria hotelera le urge estudiar las preferencias del consumidor a través de mecanismos eficientes de obtención de información.

Para esta problemática, los hoteles optan por ofrecer la mayor cantidad de servicios posibles con la finalidad de captar a los posibles consumidores, además de ser flexibles a los cambios de preferencias que los clientes realizan al conocer los diferentes servicios ofrecidos en otros lugares, no solo nacionales, sino también internacionales (Boza et al., 2019)

En la búsqueda de la mayor cantidad de servicios a ofrecer al público, los hoteles deben advertir que los clientes no solo se conforman con un gran número de servicios, sino que también observan la calidad de estos, pues del atributo de los servicios es cuando el consumidor decide volver al establecimiento. En otras palabras, la cantidad de servicios sirve para atraer a los clientes, mientras que la calidad sirve para que los clientes vuelvan a consumir los servicios ofrecidos.

5.1. Infraestructura

Todos los procesos de prestación de servicios de un hotel se ven materializados por la propia infraestructura física del mismo. La implementación de sistemas de gestión y mejora de calidad en una empresa hotelera pone de manifiesto rápidamente todas las decisiones y problemas de unas instalaciones que bien son obsoletas, o han sido diseñadas con criterios pocos claros de operación y mantenimiento. (Boza et al., 2019, p. 756).

Si bien posiblemente los servicios dentro del establecimiento hotelero son de excelente calidad, los clientes frecuentemente juzgarán la calidad de esos servicios a través de la infraestructura externa del hotel, pues este aspecto es la imagen de cara al público. Gracias a la infraestructura, el consumidor puede convencerse de demandar los servicios de un hotel, como también puede rechazar comprar los productos del establecimiento.

5.2. Recursos humanos.

Las empresas hoteleras deben buscar la perfección en la formación laboral de sus empleados, pues estos atenderán a los clientes. Los rasgos de empatía, la responsabilidad, el respeto y la

dedicación del trabajador son observados y valorados por el cliente, Así como también, el buen desempeño del trabajador determinará la calidad del servicio prestado a los consumidores:

La gestión por competencias valora las características y las condiciones formativas que el individuo adquiere por medio del desarrollo de procesos educativos, de capacitación y adiestramiento que favorecen su desempeño en las distintas áreas laborales, lo cual hace posible identificar los métodos y las técnicas aplicables al desarrollo productivo de bienes y servicios. (Contreras y Peñaloza, 2018, p. 88).

Para mejorar el desempeño del trabajador, la empresa hotelera debe fomentar la competencia entre los empleados, otorgar bonos por puntualidad, pagos puntuales y justos, seguros de salud, entre otros. Estas medidas pueden potenciar la capacidad laboral del empleado, lo que da como resultado un mayor esmero en la atención al cliente, mejorando así la calidad del servicio. También es importante que la empresa hotelera capacite, tanto a los nuevos empleados, como a los demás en temas de calidad de servicio en atención, prácticas sostenibles para el cuidado del medio ambiente, información histórica sobre la región o el país, información geográfica de los paisajes naturales, información biológica sobre la flora y fauna de la localidad, etc.

5.3. Desarrollo sostenible

En el mundo actual, considerar el cuidado del medio ambiente es importante para toda empresa, pues el deterioro de la naturaleza perjudica a largo plazo los servicios y productos de las empresas hoteleras (paisajes turísticos) y a las personas como futuros clientes y turistas. La coyuntura actual demanda una concepción integral del desarrollo sostenible, entendido como un proceso donde las políticas de desarrollo económico, científico, tecnológico, fiscales, de comercio, energía, agricultura, industria, el turismo, de preparación del país para la defensa y otras, se entrelazan con las exigencias de la protección del medio ambiente y el uso sostenible de los recursos naturales en un marco que se esfuerza por lograr la justicia y equidad social (Leyva y Ochoa, 2020).

Las empresas hoteleras deben articular políticas ambientales dentro de sus instalaciones y capacitar a su personal para que informen y desarrollen prácticas sostenibles. En la actualidad, la conciencia ambiental es compartida entre las personas de la sociedad, pues el cuidado del medio ambiente genera preocupación y altas expectativas de una mejora sostenible:

Por esta razón, las empresas turísticas deben fomentar entre su personal conocimientos técnicos y operativos que permitan no solo una mejor oferta de los servicios, sino también la participación de sus colaboradores en el manejo de talentos inmersos en prácticas y procesos enfocados en la creación de una cultura de cuidado ambiental que posibiliten que el desarrollo económico de la empresa fluya en armonía con el contexto en el que se desenvuelve. (Contreras y Peñaloza, 2018, p. 86)

5.4. Uso de las plataformas digitales

Posiblemente el más importante aspecto a considerar en la actualidad es el uso de plataformas digitales, comúnmente denominadas Tecnologías de Información y Comunicación (TIC). Este recurso permite que las empresas hoteleras conozcan mejor los deseos, exigencias y gustos de los usuarios, quienes viven en este mundo globalizado e interconectado por internet. La creación de páginas web para publicitar los servicios y productos, como también la creación de perfiles en redes sociales para establecer un acercamiento comunicativo directo y accesible con el cliente, permite que la industria hotelera se mantenga a la línea de la demanda de los consumidores. Así, los hoteles pueden cumplir con las expectativas de los clientes, lo que conlleva a una mejor valoración de los servicios del hotel. Es más, en la actualidad es indispensable el uso de un sistema de información para afrontar la alta competitividad del mercado actual y poder ofrecer los niveles de calidad exigidos por el cliente. La problemática que se plantean los directivos es cuál de las tantas herramientas existentes es la más adecuada a las condiciones específicas de su organización, lo cual conlleva a que se hagan estudios comparativos de estos *softwares* (García et al., 2015).

Las empresas hoteleras, para cumplir con las mismas y nuevas expectativas del cliente, debe estudiar constantemente las demandas del mercado para mantenerse o sobresalir entre la competencia. El manejo de herramientas digitales es indispensable en toda empresa comercial, pues permite conocer las preferencias del consumidor para aprovecharlas por los establecimientos hoteleros.

5.5. Segmentación

Por último, una vez conocidas las necesidades socioculturales y económicas del cliente, la empresa hotelera debe procurar en ofrecer los servicios demandados. A esta práctica se le conoce como

segmentación y permite una adecuada aplicación de estrategias administrativas que se dirijan hacia los gustos del cliente:

Un destino turístico está conformado por una serie de recursos, recursos que debe poner en valor y hacer llegar a su potencial turista. Para ello se hace imprescindible conocer cuál es este turista, así como los rasgos que lo caracterizan. Es obvio que en el actual panorama sociocultural no todos los consumidores son iguales, por lo que no se puede hablar de un tipo de turista homogéneo, sino que existen diferentes perfiles. Es por ello, que es igual de importante caracterizar a cada uno de esos segmentos y poder ofertar así un producto adaptado a sus deseos y necesidades. (Meiriño *et al.*, 2016, p. 369)

Tener conocimiento del perfil de los turistas permite que el establecimiento hotelero ofrezca servicios especializados buscando cubrir las demandas particulares de grupos sociales con características similares. Esta práctica de segmentación permite una mayor fidelización de los clientes, lo que implica mayor rentabilidad y competencia de la compañía hotelera.

En estudios posteriores sobre factores claves de éxito, se debe considerar estos aspectos para optimizar el servicio en establecimientos hoteleros; puesto que estos parámetros básicos ayudan a definir los rasgos relevantes que un hotel (factor crítico de éxito), como también se puede analizar aquellos servicios deficientes por corregir. Por último, un aspecto interesante a estudiar en el futuro es la valoración de los servicios de videos por *streaming* dentro de los establecimientos hoteleros, pues esta tendencia de alojarse en hoteles que ofrecen servicios de plataformas de entretenimiento como: Netflix, Disney Plus, Amazon Prime Video, entre otros, parece acrecentar.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aristizábal, L. (2016). *Caso de estudio factores claves de éxito de la empresa On Vacation Hoteles & Resorts* [trabajo de grado en maestría, Universidad EAFIT]. Repositorio institucional. <https://bit.ly/32TvGOz>
- Arroyo, M. (2018). Importancia del turismo para el desarrollo local de la provincia Manabí. *RECUS*, 3(1), 44-49. <https://doi.org/10.33936/recus.v3i1.1284>
- Ascón, J., Espinosa, J. & Isla, M. (2018). La situación competitiva de un hotel. Diseño estratégico a partir de la evaluación de sus factores claves de éxito. *Ecociencia*, 5(1), 1-30. <https://doi.org/10.21855/ecociencia.51.11>
- Azze, A. & Ochoa, M. (2017). La gestión ambiental en una entidad hotelera de turismo de naturaleza. Caso Villa Mirador de Mayabe de Holgín, Cuba. *Revista Interamericana de Ambiente y Turismo*, 13(1), 52-67. <https://bit.ly/3u2pUG2>
- Bagur, L., Rocafort, A. & Aznar, J. (2016). Impacto de la calidad del servicio en la competitividad y rentabilidad: El sector hotelero en la costa catalana. *Intangible Capital*, 12, 147-166. <https://bit.ly/2Re33Jn>
- Barbery, D., Andrade, J. & Zambrano, M. (2018). Internet y *prosumers*: impacto en la decisión de compra de servicios hoteleros. *Espacios*, 39(51). <https://bit.ly/3sXsufm>
- Bejarano, Y., Hernández, J. & Merchán, M. (2016). *Indicadores de gestión hotelera; un estudio de correlación canónica* [trabajo de grado de Especialización en Estadística Aplicada, Fundación Universitaria Los Libertadores]. Repositorio Libertadores. <https://bit.ly/3vk9nO2>

- Beltrán-Bueno, M., Parra- Meroño, M. & Padilla-Piernas, J. (2017). Las redes sociales aplicadas al sector hotelero. *International Journal of Scientific Management and Tourism*, 3(2), 131-154. <https://bit.ly/32YKSdf>
- Berne, C., Pedraja, M. & Vicuta, A. (2015). El boca-oído online como herramienta para la gestión hotelera. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 24(3), 609-626. <https://bit.ly/3gOQ1fY>
- Blázquez-Salom, M. (2017). Cara y cruz: del oligopolio hotelero transnacional a la guía por un turismo responsable y local. En Nel-lo, M. & Font, A. (eds.), ANUDAR RED. *Temas pendientes y nuevas oportunidades de cooperación en turismo* (pp. 151-164). Universitat Rovira I Virgili; Universidad de Quintana Roo; Universidad del Caribe. <https://bit.ly/2QvQfy5>
- Boza, J., Mendoza, E., Manjarrez, N. & Muñoz, C. (2019). La infraestructura hotelera de la ciudad de Quevedo, en función del crecimiento de la demanda. *Conference Proceedings UTMACH*, 3(1), 754-762. <https://bit.ly/3aNcQwH>
- Cairo, M., Di Gregorio, P. & Convertini, B. (2017, 5, 6 y 7 de julio). *Residuos Sólidos en Hoteles - Herramienta para la Gestión Sustentable* [ponencia]. Congreso Internacional Turismo, Hotelería, Ambiente, Guayaquil, Ecuador. <https://bit.ly/3sUd5fO>
- Calderon, J. (2018). Propuesta de una política de desarrollo del talento humano para la mejora de la calidad del servicio en una muestra de hoteles de 3 y 5 estrellas en Lima y Huánuco. *Revista de Investigación Valdizana*, 12(2), 105-113. <https://doi.org/10.33554/riv.12.2.145>
- Calle, M. (2017). *Los mecanismos de control interno y su impacto en los resultados de gestión en las empresas del sector servicios – rubro hoteles de una estrella en la ciudad de Piura, 2016* [tesis de titulación, Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote]. Repositorio ULADECH. <https://bit.ly/3t1lIoE>
- Carbajal, S. & Contreras, V. (2020). *Inversión hotelera gracias a la aceptación de la gastronomía peruana en la ciudad de Lima* [tesis de bachillerato, Universidad San Ignacio de Loyola]. Repositorio USIL. <https://bit.ly/3xylVn2>

- Caro, M., Vela, R. & Leyva, C. (2011). Calidad de las tecnologías de la información y competitividad en los hoteles de la península de Yucatán. *Contaduría y Administración*, 235, 121-146. <https://bit.ly/333bMAQ>
- Cascales, G., Cortés, T. & Galmés, M. (2015). Social Media y estrategias de Comunicación de las redes sociales en el sector hotelero de la comunidad de Madrid. *Fonseca: Journal of communication*, 11(13), 249-282. <https://bit.ly/2R6bA0K>
- Castañeda, D. & Valencia, O. (2013). *La gestión ambiental en los hoteles: Dann Carlton, San Fernando Plaza, Hotel GHL Confort San Diego y Hotel Mediterráneo en la ciudad de Medellín*. Grupo de Investigación de estudios en turismo GET de la Universidad de Medellín - Colombia. <https://bit.ly/3vxxy76>
- Checa, M. (2015). *Análisis de los servicios de recreación en hoteles de Quito y propuesta de una nueva estructura de entrega de servicios recreativos acorde a las nuevas tendencias* [tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. Repositorio PUCE. <https://bit.ly/3xzI2cz>
- Contreras, S. & Peñaloza, L. (2018). El talento humano y el cuidado ambiental en la industria hotelera. *Turismo y Sociedad*, 23(4), 85-100. <https://doi.org/10.18601/01207555.n23.05>
- DIRCETUR (2011). Directorio de hoteles y hospedajes del departamento de Puno
- Duque, E. & Palacios, D. (2017). Evaluación de la calidad de servicio percibida en los establecimientos hoteleros de Quibdó. *Criterio Libre*, 15(26), 195-213. <https://doi.org/10.18041/1900-0642/criteriolibre.2017v15n26.1047>
- Emilova, V. (2019). *Análisis de las nuevas tendencias del sector hotelero urbano en España* [trabajo final de grado, Universitat Politècnica de València]. Repositorio UPV. <https://bit.ly/3ewvPg0>
- Espín, J., Salazar, C., Jara, M. & García, Y. (2017). Uso de las TIC para la gestión hotelera en el sector turístico de Pastaza. *Ventana Informática*, 36, 35-51. <https://doi.org/10.30554/ventanainform.36.2385.2017>

- Félix, W. (2019). *Gestión Hotelera* [tesis de licenciatura, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle]. Repositorio UNE. <https://bit.ly/3vomcaa>
- Figueroa, J. (2018a). Desarrollo turístico y pobreza. El caso del cuzco, Perú. *Rotur*, 12(2), 60-79. <https://doi.org/10.17979/rotur.2018.12.2.3458>
- Figueroa, J. (2018b). Gestión turística y desarrollo sostenible en sitios patrimonio de la humanidad. Una mirada al caso de Machu Picchu (Cuzco-Perú). *International Journal of Scientific Management and Tourism*, 4(2), 265-283. <https://bit.ly/3xrRTkV>
- Fuentes, H. & Quezada, F. (2016). *Análisis de niveles de certificación de calidad en las empresas hoteleras y su impacto en el turismo en la comuna de Chillán y Pinto. Un estudio de caso* [tesis de título profesional, Universidad del Biobo]. Repositorio BIB. <https://bit.ly/32YuBVw>
- Galán, E. (2016, octubre). ¿Cómo maximizar tus ingresos con la segmentación de clientes? *TecnoHotel*, 471, 28-29. <https://bit.ly/3viOqDg>
- García, M., García, H. & González, A. (2015). Selección de un sistema de gestión hotelero de código abierto. *Visión y Futuro*, 19(2), 1-19. <https://bit.ly/3u5EvRd>
- García, M., Hernández, L., Pillapa, J. & Trávez, M. (2019). La Fiesta Religiosa Virgen de la Merced: como expresión cultural de los eventos religiosos como fortalecimiento del Turismo Religioso- Ciudad Latacunga. En Cejas, M. & Albán, C. (eds.), *Tendencias globales del turismo y hotelería* (pp. 9-26). CIDE Editorial. <https://bit.ly/3nyGivB>
- Gonzales, F. (2013). *Un hotel para cada perfil cliente. Segmentando* (que es gerundio). <https://bit.ly/3xDWIHG>
- González, P. (2017). *Procesos de gestión de calidad en hotelería y turismo*. Tutor Formación. <https://bit.ly/3u10k4t>

- González-Arias, M., Frías-Jiménez, R. & Gómez-Figueroa, O. (2016). Análisis de la calidad percibida por el cliente en la actividad hotelera. *Ingeniería Industrial*, 37(3), 253-265. <https://bit.ly/3sWPDyp>
- González-Rodríguez, M., Jiménez-Caballero, J. & Martín-Samper, R. (2015, 17 y 18 de junio). *Factores competitivos de éxito en la industria hotelera* [ponencia]. Jornadas de Investigación en Turismo, Sevilla, España. <https://bit.ly/2R0ARcJ>
- Gonzalo, E. (2017). *La calidad del servicio turístico y la economía de la industria hotelera en el mercado de Tacna, 2016* [tesis de título profesional, Universidad Privada de Tacna]. Repositorio UPT. <https://bit.ly/32X5ra0>
- Guevara, P., Bermello, D. & Espinoza, S. (2016). Implementar nuevos servicios hoteleros: Caso Hotel Palace de Guayaquil – Ecuador. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*, (diciembre 2016). <https://bit.ly/3u2wuwu> <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642018000500157>
- Hurtado, E., Ordeñana, J. & Romero, E. (octubre, 2018). Contabilización de los costos en las empresas de actividades hoteleras y su impacto en la rentabilidad. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*. <https://bit.ly/3eENDWn>
- Jiménez, J., Mojica, J., Hernández, H. & Cardona, D. (2018). Diagnóstico de la Innovación y Desarrollo Tecnológico en el Sector Hotelero de la Región Caribe Colombiana. *Información Tecnológica*, 29(5), 157-164.
- Leyva, D. & Ochoa, M. (2020). Reformas en la gestión ambiental del Hotel Iberostar Ordoño del destino turístico de Gibara, Cuba. *Estudios Turísticos*, 219, 95-112. <https://bit.ly/32Zfjv>
- López del Río, L. & Nuñez, J. (2016). Desarrollo de la industria hotelera española: el Grupo Melià. *International Journal of Scientific Management and Tourism*, 2(4), 9-37. <https://bit.ly/3aMybGR>

- López, R., Urquiola, O. & Capa, L. (2018). Prácticas de recursos humanos e innovación en las PyMES de alojamiento turístico en Machala, Ecuador: un estudio exploratorio. *Pasos*, 16(3), 833-842. <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2018.16.058>
- Manjarrez, N., Boza, J. & Mendoza, E. (2020). La motivación en el desempeño laboral de los empleados de los hoteles en el cantón Quevedo, Ecuador. *Universidad y Sociedad*, 12(1), 359-365. <https://bit.ly/3xynwJm>
- Meiriño, R., Fraiz, J., Araujo, N. & Rivo, E. (2016). Segmentación del mercado de un destino turístico de interior. El caso de A Ribeira Sacra (Ourense). *Pasos*, 14(2), 369-383. <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2016.14.024>
- Meza, G., Zaldivar, M. & Martín, R. (2016). La expansión internacional de la industria hotelera de los países desarrollados como opción estratégica para los países subdesarrollados. *Economía y Desarrollo*, 157(2), 23-38. <https://bit.ly/3u17lIV>
- Miranda, A. & Cruz, I. (2017). Uso de las redes sociales digitales en empresas hoteleras en la ciudad de Tijuana, Baja California. *Revista Nacional de Administración*, 8(1), 46-60. <https://doi.org/10.22458/rna.v8i1.1327>
- Molina-Murillo, S. (2019). Certificación turística sostenible y los impactos socioeconómicos percibidos por hoteles en Costa Rica. *Pasos*, 17(2), 363-372. <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2019.17.025>
- Monsalve, C. & Hernández, S. (2015). Análisis de la calidad del servicio de los hoteles pymes de Bucaramanga y su área metropolitana. *Sotavento MBA*, 26(6), 62-69. <http://dx.doi.org/10.18601/01233734.n26.07>
- Montero, S., Fiallos, R., Peñaherrera, L. & Moran, D. (2017). La competitividad del sector de servicios en la ciudad de Guayaquil relacionado a la Hotelería. *Revista Científica de Investigación actualización del mundo de las Ciencias*, 1(4), 829-849. <https://doi.org/10.26820/reciamuc/1.4.2017.829-849>

- Monterrubio, C., Sosa-Ferreira, A. & Osorio-García, M. (2018). Impactos del turismo residencial percibidos por la población local: una aproximación cualitativa desde la teoría del intercambio social. *Revista LiminaR. Estudios Sociales y Humanísticos*, 16(1), 103-118. <https://doi.org/10.29043/liminar.v16i1.567>
- Mora-Pisco, L. & Duran-Vasco, M. (2017). Elementos básicos sobre la gestión de calidad en turismo. *Dominio de las Ciencias*, 3(1), 163-176. <http://dx.doi.org/10.23857/dc.v3i1.381>
- Morgan, J., Estrada, A. & Cuamea, O. (marzo, 2015). Factores de competitividad en las empresas hoteleras de Tijuana, Baja California. *Teoría y Praxis*, 32-59. <https://bit.ly/3eFPDOo>
- Noel, M. & Serna, Y. (2017). *Gestión del talento humano y la calidad del servicio en hoteles tres estrellas del distrito de Zorritos – 2015* [tesis de licenciatura, Universidad Nacional de Tumbes]. Repositorio UNTUMBES. <https://bit.ly/3xv2dsc>
- Oliveira de Araujo, F. & Basta, F. (2019). Calidad percibida en un hotel de lujo en Rio de Janeiro – Brasil. Contraposición entre las perspectivas de los gestores y las evaluaciones espontáneas de los clientes. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 28(2), 408-427. <https://bit.ly/3gIQxMr>
- Oliveros, D. & Martínez, G. (2017). Efecto de las TIC sobre la gestión de las empresas hoteleras afiliadas a Cotelco de Bucaramanga –Santander, Colombia–. *EAN*, 83, 15-30. <https://doi.org/10.21158/01208160.n83.2017.1827>
- Orellana, J. & Lalvay, T. (2018). Uso e importancia de los recursos naturales y su incidencia en el desarrollo turístico. Caso Cantón Chilla, El Oro, Ecuador. *Revista Interamericana de Ambiente y Turismo*, 14(1), 65-79. <https://bit.ly/3u2loaz>
- Palacios, D., Garrigós, F. & Narangajavana, Y. (2008). Incidencia de las Tecnologías de la Información y las Telecomunicaciones en los Hoteles Españoles. *Encontros Bibli.* 2, 1-22. <https://bit.ly/3xuYsTA>

- Paredes, J. (2017). *Factores de Éxito que determinan la fidelización del cliente del Hotel El Gran Marques en la provincia de Trujillo en el año 2017* [tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo]. Repositorio UCV. <https://bit.ly/3sXMaj7>
- Pareti, S. Córdova, A. & Fuentes, J. (2020). Tecnologías de la Información y Comunicación (CRM y ERP) como herramientas de segmentación y fidelización de clientes: El caso de los emprendimientos hoteleros de Cerro Alegre y Cerro Concepción, Valparaíso Chile. *Risti*, 31, 342-356. <https://bit.ly/3u0qxQt>
- Paz, U. (2018). Pensamiento complejo: Un aporte a la calidad del servicio en hoteles colombo-venezolanos. *Consensus*, 2(3), 70-90. <https://bit.ly/3gM3PYH>
- Pérez, J., Medina-Viruel, M., López-Guzmán, T. & Muñoz-Fernández, G. (2020). Segmentación y percepción turística en destinos patrimonio material de la humanidad: Córdoba (España). *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, 26(1), 11-24. <https://bit.ly/3u0vUiL>
- Perez, K. & Calancho, P. (2015). *Calidad de servicio desde la percepción del cliente relacionado con la gestión hotelera en los hoteles 4 estrellas de la ciudad de Puno, agosto – octubre del 2015* [tesis de licenciatura, Universidad Andina Néstor Cáceres]. Repositorio UANCV. <https://bit.ly/3nrUQNA>
- Pérez, M. (2018). Gestión presupuestaria como factor determinante de la rentabilidad en empresas hoteleras del Perú (2012 – 2016). *Quipukamayoc*, 26(51), 63-72. <http://dx.doi.org/10.15381/quipu.v26i51.15141>
- Quicaño, C., Fernández, C. & Moquillaza, A. (2019). Un modelo para medir el comportamiento en la aceptación tecnológica del servicio de internet en hoteles peruanos basado en UTAUT2. Caso “casa andina”. *3C TIC. Cuadernos de desarrollo aplicados a las TIC*, 8(1), 12-35. <http://dx.doi.org/10.17993/3ctic.2019.81.12-35>

- Rioja, J. (2018). *Estrategias de gestión hotelera para mejorar el servicio del hostel Los Mangos Pucará - Jaén 2016* [tesis de licenciatura, Universidad Señor de Sipán]. Repositorio USS. <https://bit.ly/3u286uK>
- Rodríguez, C. & Rivera, S. (2016). Utilización de las TIC y valoración de la competitividad de las empresas turísticas en Guatemala. *Transitare*, 2(1), 116-132. <https://bit.ly/3t1fKEg>
- Rodríguez, M. (2014). La contribución del Turismo al crecimiento económico de México: Un análisis por ramas características del sector. *Nova Scientia*, 7(13), 337-351. <https://bit.ly/3nsgod3>
- Ruales, G. (2018). *Deserción estudiantil en la carrera de Hotelería y Turismo de la Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas* [tesis de título, Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. Repositorio PUCESE. <https://bit.ly/3xzAcQu>
- Ruiz, S. & Hernández, Y. (2017). Impacto de las TIC en el sector turístico y su importancia. *Universidad & Ciencia*, 6(3), 66-76. <https://bit.ly/2PtPzZg>
- Savi, T. & Pereira, J. (2012). La influencia de la distribución en la captación de clientes: Un estudio con gerentes de hospedajes catarinenses, Brasil. *Estudios y perspectivas en turismo*, 21(1), 270-287. <https://bit.ly/3xvHZPb>
- Sepúlveda, M. & Salom, L. (2012). Canales de distribución y estrategias de comercialización para la flor colombiana en los Estados Unidos: un marco conceptual. *Estudios Gerenciales*, 28(124), 191-228. <https://bit.ly/3eKGZOS>
- Severiche-Sierra, C., Bedoya-Marrugo, E., Meza-Aleman, M. & Sierra-Calderon, D. (2017). Gestión para la Sostenibilidad Ambiental, Sociocultural y Económica en el Sector Hotelero: Revisión de la Literatura. *TELOS*, 19(3), 475-495. <https://bit.ly/3nrxGaf>
- Solorza, A., Saenz, D. & Hurtado, E. (2016). Prácticas ambientales para hoteles ecológicos en Bogotá. *CRITERIOS*, 6(1), 99-111. <https://bit.ly/3t4ju8a>

- Tarí, J., Pertusa, E., Pereira, J., Molina, J. & López, M. (2013). Certificación en calidad, resultados empresariales y estructura organizativa en el sector hotelero español. *Intangible Capital*, 9, 199-224. <https://bit.ly/3nC8XQz>
- Tisnado, T. (2015). Gestión de la calidad en la industria hotelera de Puno: caso hoteles de tres estrellas. *Semestre Económico*, 4(2), 50-66. <https://doi.org/10.26867/seconomico.v4i2.116>
- Toledo, C. (2020). *Mejoramiento de procesos con Lean Seis Sigma, para aumentar la competitividad de la empresa Ecolombia Tours, perteneciente al sector de hotelería y turismo de la ciudad de Santiago de Cali* [trabajo de pregrado, Universidad Autónoma de Occidente]. Repositorio institucional. <https://bit.ly/3aLIPNL>
- Trindade da Silva, L., Galvão de Albuquerque, L. & Freire, C. (2015). Estrategias de gestión de personal en la hotelería del nordeste brasileño. *Estudios y perspectivas en turismo*, 24(3), 570-589. <https://bit.ly/3u1XqMT>
- Vargas, E. (2015). *Responsabilidad social empresarial y gestión ambiental en el sector hotelero*. Universidad Autónoma del Estado de México. <https://bit.ly/3udWx41>
- Velásquez, J. & Jiménez, O. (2020). *Factores críticos de éxito en el comercio electrónico de las agencias de viajes y turismo minoristas y mayoristas del distrito de Miraflores 2019-2020* [tesis de licenciatura, Universidad San Ignacio de Loyola]. Repositorio USIL. <https://bit.ly/3nBf5Zh>
- Veloz-Navarrete, C. & Vasco-Vasco, J. (2016). Calidad en el servicio de las empresas hoteleras de segunda categoría. *Revista Ciencia UNEMI*, 9(18), 19-25. <https://bit.ly/3uONG5f>
- Zarate, M. (2019). *Responsabilidad social empresarial ambiental y ventaja competitiva en las empresas del sector hotelero de la ciudad de Huánuco – 2019* [tesis de licenciatura, Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote]. Repositorio ULADECH. <https://bit.ly/3e2gkh7>



EDITORIAL
NAVEGANTE