

Recibido: 01/09/2025
Revisado: 13/09/2025
Aceptado: 17/09/2025
Publicado: 20/12/2025



Gestión turística en establecimientos de hospedaje en Cusco - 2024

Tourism management in accommodation establishments in Cusco - 2024

Autor: Anayeli Meza Chunca (Código ORCID: 0009-0006-8852-4475)

Programa de Estudios Administración de Empresas
Turísticas y Hoteleras, Cusco, Perú

Cómo citar: Meza Chunca, A. (2024). *Gestión turística en establecimientos de hospedaje en Cusco*. *Yachananchispaq*, 1(1), 127-140.

Fuente de financiamiento: La investigación desarrollada no contó con apoyo financiero de entidades externas.

Declaración de conflictos de interés: El autores manifiesta que no existe ningún conflicto de interés que pueda influir en los resultados del estudio.

Resumen

La investigación plantea el análisis de la gestión turística en un hostel en Cusco (cuyo nombre se mantiene en reserva por motivos de confidencialidad), mediante un método cuantitativo de carácter descriptivo y básico, con un diseño no experimental. En ese contexto se evaluó a los 13 trabajadores que laboran en el Hostal a través del instrumento consistente en una muestra censal, aplicando para ello una encuesta con un cuestionario organizado para recopilar datos sobre componentes fundamentales de la gestión, como resultado del proceso se han observado obstáculos operativos que influyen en la vivencia de los visitantes y el bienestar laboral: más del 50% ha participado en capacitaciones recientes por tanto describen un clima laboral favorable, sin embargo subsisten restricciones en la planificación, la sincronización de servicios y la interacción interna.

En síntesis, el 61.5% de los empleados no manifiesta una posición clara respecto a la gestión, el 30.8% indica desacuerdo y apenas el 7.7% acuerdo, lo que concordado con (Druker, 1954, Ansoff, 1990) resalta la urgencia de tácticas para una optimización sostenida y el realce de la excelencia en el servicio.

Palabras clave: Gestión turística, hospedajes.

Abstract

The study proposes an analysis of tourism management in a hostel in Cusco (whose name is withheld for confidentiality reasons), using a quantitative, descriptive, and basic approach, with a non-experimental design. In this context, the 13 employees working at the hostel were evaluated through a census sample, applying a survey with a structured questionnaire to collect data on key components of management. As a result of the process, operational obstacles were identified that affect both the visitor experience and employee well-being; more than 50% of the staff have participated in recent training activities and therefore report a favorable work climate; however, limitations persist in planning, service coordination, and internal interaction.

In summary, 61.5% of employees do not express a clear position regarding management, 30.8% indicate disagreement, and only 7.7% express agreement. This finding, in line with Drucker (1954) and Ansoff (1990), highlights the urgency of implementing strategies for sustained optimization and the enhancement of service excellence.

Keywords: Tourism management, accommodation facilities

Introducción

En el panorama mundial, la gestión turística se ajusta a particularidades locales; en este contexto, países como el Reino Unido, evidencian que el sector hotelero es fundamental en el ecosistema turístico, enlazado con transportes y agencias, requiriendo una armonización que garantice vivencias inolvidables (Cooper, 2005). En áreas de gran afluencia, como Australia, se enfatiza una gestión flexible para equilibrar el progreso con la protección de ecosistemas frágiles, tomando en cuenta factores ambientales, sociales y económicos (Becken, 2017). Ejemplos como Barcelona demuestran cómo el turismo excesivo provoca congestión, impulsando iniciativas para un paradigma menos disruptivo, subrayando que la gestión debe trascender el auge económico e incorporar sostenibilidad (Gössling, 2019).

En su núcleo, la gestión turística se centra en formular y aplicar estrategias competitivas que aborden retos y aprovechen oportunidades en el ámbito hotelero, considerando la variedad cultural, económica y tecnológica para obtener beneficios perdurables. Esto conlleva comprender contextos globales y regionales, adaptarse a variaciones en la demanda, maximizar el talento humano y las experiencias de usuarios, inspirándose en paradigmas de firmas destacadas como Marriott y Four Seasons (Sabourin, 2021). Además, destaca la planificación en entornos rurales para reconectar con herencias locales, respondiendo a una sociedad contemporánea distanciada de sus orígenes (Romero, 2010).

En Perú, el turismo representa un impulsor clave para la economía, particularmente en Cusco, donde se promueve la unión de servicios para ofertas competitivas; no obstante, deficiencias estructurales como la ausencia de planificación y normativas en regiones sensibles restringen su capacidad, impactando la ganancia en negocios modestos (MINCETUR, 2014).

En lugares como Machu Picchu, la falta de control genera sobrecarga turística, con perjuicios ambientales y comunitarios, exigiendo accesos responsables. En todo destino, la gestión turística es vital para enriquecer experiencias y estimular el crecimiento económico, incorporando prácticas sustentables como la minimización energética y herramientas ecológicas, que crean empleo y unión comunitaria. Una gestión eficaz prioriza la mejora incesante, estándares elevados, lealtad, innovación y personalización para ajustarse a mercados nacientes.

Particularmente en el Hostal de estudio, un hospedaje de dos estrellas ubicado en el casco histórico de Cusco con 13 colaboradores y servicio de regular a bueno, se observan falencias que amenazan su funcionalidad, aunque la infraestructura es suficiente, los problemas operativos afectan la calidad y satisfacción, en el área de limpieza, se carecen de normas uniformes y protocolos, resultando en deterioro de habitaciones y zonas comunes, influyendo de manera adversa en el confort y seguridad. El equipo posee conocimiento limitado de inglés lo que se constituye en un obstáculo para viajeros internacionales — principal segmento en Cusco—, relacionado con insuficiente entrenamiento, restringiendo el progreso en atención y retención (World Travel & Tourism Council, 2023, lo que resalta la relevancia de competencias multilingües en mercados mundiales).

El hostel en estudio confronta baja tasa de ocupabilidad, señalándose como motivo para el incumplimiento de metas: la falta de ofertas adicionales y campañas reduce la atracción, mientras la administración de reputación digital acumula reseñas negativas, dañando la imagen, se suma a ello que la planificación es inadecuada, sin enfoques para optimizar limpieza, mantenimiento o capacitación, lo que genera un riesgo en la solidez financiera. Asimismo, se observa que la coordinación interna es ineficiente, con vías de comunicación deficientes entre secciones, causando demoras y confusiones que repercuten en el servicio y reclamos. La interacción con los huéspedes es restringida, lo que en definitiva afecta a la solución de incidencias.

Bases teóricas

Teoría de la Calidad en Servicios Según Zeithaml y Berry (1988)

La teoría de la calidad en servicios, originalmente propuesta por Parasuraman, Zeithaml y Berry en 1985 y refinada en 1988, se enfoca en el modelo SERVQUAL, un instrumento cuantitativo diseñado para evaluar la calidad percibida por los clientes en diversas industrias de servicios. Este enfoque mide las discrepancias entre las expectativas iniciales de los consumidores y sus percepciones posteriores a la interacción, identificando brechas que pueden ser optimizadas para elevar la satisfacción general y fomentar la lealtad. El modelo se organiza en cinco dimensiones clave:

- Los elementos tangibles, que incluyen elementos físicos como las instalaciones, el equipamiento y la apariencia del personal, garantizando que el entorno transmite profesionalismo, comodidad y atractivo visual.
- La fiabilidad, que se refiere a la consistencia en el cumplimiento de promesas, construyendo confianza a través de entregas precisas, oportunas y libres de errores.
- La capacidad de respuesta, que evalúa la rapidez y disposición del equipo para asistir a los clientes, minimizando tiempos de espera y resolviendo inquietudes de manera proactiva y eficiente; la seguridad, que abarca el conocimiento técnico del personal, su cortesía y la habilidad para generar una sensación de protección, credibilidad y confianza; y la empatía, que prioriza la atención individualizada, comprendiendo y adaptándose a las necesidades únicas de cada usuario para forjar conexiones emocionales auténticas y personalizadas.

- En el ámbito del turismo y la hotelería, SERVQUAL ha probado ser una herramienta altamente versátil y adaptable, aplicada en numerosos estudios para analizar las expectativas y percepciones de los huéspedes, revelando áreas críticas de mejora, como el diseño de habitaciones en lo tangible o la interacción cultural en la empatía, particularmente en destinos como Cusco donde la herencia andina influye en las experiencias. Por ejemplo, investigaciones recientes en eventos turísticos han adaptado el modelo para medir la calidad en festivales y conferencias, destacando cómo las brechas en la respuesta rápida impactan directamente en la lealtad de los visitantes y en la reputación del destino. Revisiones sistemáticas confirman su relevancia en el turismo contemporáneo, donde la calidad del servicio no solo influye en la retención y las recomendaciones, sino que también integra factores emergentes como la sostenibilidad ambiental y la integración tecnológica en evaluaciones modernas, como el uso de apps para feedback en tiempo real.
- Este marco no solo diagnostica deficiencias operativas, sino que facilita estrategias proactivas, tales como programas de capacitación en empatía para el personal hotelero, contribuyendo significativamente a la competitividad en mercados saturados y volátiles. Aplicaciones recientes en la educación superior y exposiciones internacionales han extendido su alcance a contextos no tradicionales, demostrando su flexibilidad para medir la calidad en entornos híbridos digitales y presenciales. En resumen, SERVQUAL trasciende sus orígenes en los años 80, evolucionando hacia integraciones con métricas digitales para analizar reseñas en plataformas en línea, lo cual es esencial en la era post-pandemia para hostales como el presente, donde la percepción cultural y la adaptación a turistas internacionales amplifican la importancia de dimensiones como la empatía y los tangibles. Estudios en la industria hotelera argelina han propuesto extensiones como el modelo AHP-SERVQUAL, que combina jerarquías analíticas para priorizar brechas en entornos competitivos, enfatizando la necesidad de alinear expectativas culturales con entregas de servicio. Además, en evaluaciones de cadenas globales como Hilton, el modelo ha revelado oportunidades para mejorar la tangibilidad en propiedades históricas, integrando elementos locales para una calidad percibida superior. Análisis bibliométricos recientes subrayan un auge en su aplicación a servicios inteligentes, como chatbots en reservas hoteleras, donde la capacidad de respuesta digital cierra brechas en la percepción de calidad.

Teoría de la Experiencia del Cliente en Turismo Según Baum (2006)

La teoría de la experiencia del cliente en el turismo, desarrollada por Baum (2006) en su obra sobre la gestión de recursos humanos en la hospitalidad y el ocio, postula que las interacciones entre los visitantes y los proveedores de servicios no se reducen a transacciones aisladas, sino que forman un continuum emocional, cognitivo y conductual que abarca desde el descubrimiento inicial de un destino hasta las memorias duraderas post-visita. Baum argumenta que la experiencia no es puramente funcional, sino holística y multifacética, influida por elementos contextuales como el entorno físico, el timing temporal y las dinámicas sociales, transformando un servicio estándar en una narrativa personal y memorable. Por instancia, una estancia en un hostel cusqueño puede variar sustancialmente dependiendo de si coincide con un festival cultural como el *Inti Raymi* o en una temporada baja de reflexión, resaltando la necesidad de gestionar no solo el producto tangible, sino el ecosistema emocional circundante para maximizar el impacto.

Según Baum, las organizaciones deben promover la colaboración interna multidisciplinaria para orquestar detalles que sorprendan positivamente a los clientes, generando lealtad a través de emociones positivas como la confianza, la alegría y el sentido de pertenencia, superando meras expectativas para forjar relaciones duraderas y auténticas.

En el contexto turístico, esta teoría se entrelaza con la economía de experiencias propuesta por Pine y Gilmore (1998), impulsando una reevaluación de modelos tradicionales para priorizar el capital humano en la creación de vivencias inmersivas y auténticas, como tours personalizados que integran tradiciones locales. Análisis bibliométricos recientes sobre la gestión de experiencias en el turismo revelan un incremento exponencial en publicaciones desde 2020, subrayando temas emergentes como la sostenibilidad, la personalización digital y la resiliencia post-pandemia, donde el rol del personal capacitado es fundamental para atraer y retener clientes en sectores altamente competitivos. Baum, con su enfoque en recursos humanos, conecta la experiencia del cliente con el bienestar laboral, argumentando que empleados motivados y empoderados elevan la autenticidad de las interacciones, como en visitas a sitios patrimoniales donde guías locales enriquecen las narrativas culturales y emocionales.

Estudios posteriores han ampliado esto a taxonomías de anfitriones en contextos de visitas a amigos y familiares, ilustrando cómo comportamientos locales y atributos

emocionales moldean percepciones y recomendaciones. En la hotelería, integrar esta teoría implica estrategias como sistemas de feedback continuo, capacitaciones en empatía emocional y el uso de tecnologías como realidad aumentada para personalizar experiencias, fomentando la lealtad y el boca a boca, aspectos cruciales para hostales pequeños en destinos como Cusco, donde la cultura andina añade capas únicas de conexión emocional y memorabilidad. Investigaciones en Macao destacan cómo la experiencia del cliente puede mitigar rechazos comunitarios al turismo, equilibrando beneficios económicos con impactos sociales positivos. Además, revisiones conceptuales proponen definiciones holísticas de experiencia que incluyen dimensiones sensoriales y éticas, adaptadas a turismo responsable. En resumen, la teoría de Baum se ha extendido a enfoques de journey del cliente, modelando procesos de expansión emocional que incluyen motivadores como atributos de servicio interpersonal, especialmente en turismo outbound donde las emociones inherentes juegan un rol clave en la satisfacción.

Teoría de la Gestión Turística Según Page (2003)

De acuerdo con Page (2003) en su libro "Tourism Management: Managing for Change", la gestión turística debe caracterizarse por su adaptabilidad y orientación prospectiva, reconociendo que los destinos turísticos evolucionan constantemente bajo la influencia de variables internas, como los recursos locales disponibles, y externas, como las tendencias globales en preferencias de viaje y cambios climáticos. Page enfatiza la importancia de una planificación estratégica integral que anticipe variaciones en las demandas de los turistas, las dinámicas del mercado y las regulaciones gubernamentales, involucrando activamente a las comunidades locales y a todos los stakeholders relevantes para equilibrar intereses económicos, ambientales y sociales de manera equitativa. Un modelo de gestión exitoso, según Page, va más allá de maximizar el lucro inmediato, priorizando la preservación del patrimonio natural y cultural, promoviendo la cohesión comunitaria y evitando sobrecargas que degraden la experiencia general.

Otro pilar fundamental es la gestión de la experiencia turística, que abarca no solo la hospitalidad básica, sino la autenticidad cultural, la satisfacción emocional y la integración de todos los aspectos de interacción con el destino, impulsando la innovación y la personalización para fomentar la fidelización de visitantes. Finalmente, la gestión de destinos requiere una integración coordinada de elementos como la infraestructura, la accesibilidad, los servicios complementarios y los recursos naturales y culturales, equilibrando la capacidad

de carga para prevenir la sobreexplotación y mantener tanto la calidad de la experiencia turística como la calidad de vida de los residentes locales.

Esta teoría ha sido aplicada en contextos en constante transformación, como en ediciones actualizadas del libro que abordan impactos post-2003, enfatizando la resiliencia en crisis globales como pandemias y recesiones económicas, donde la gestión adaptable se convierte en clave para la recuperación. Revisiones críticas destacan su rol en la comprensión de la geografía turística, contribuyendo a taxonomías de investigación laboral en el sector y a estrategias para destinos emergentes.

En la hotelería cusqueña, por ejemplo, implica tácticas para manejar flujos turísticos en sitios icónicos como Machu Picchu, integrando sostenibilidad para equilibrar el crecimiento económico con la conservación ambiental y cultural. Ampliaciones modernas incluyen análisis detallados de impactos, planificación estratégica y management operativo, adaptando el enfoque a desafíos contemporáneos como el cambio climático y la digitalización de reservas. Estudios en Tailandia ilustran aplicaciones prácticas, donde la gestión para el cambio ha apoyado la integración regional y la diversificación de productos turísticos. En ediciones recientes, Page incorpora contenido sobre turismo de eventos, deportes y festivales, así como los impactos de las redes sociales, resaltando cómo estos elementos influyen en la gestión dinámica de destinos. El enfoque global del libro *Tourism Management Managing For Change*, con énfasis en casos internacionales, facilita su aplicación en contextos como Perú, donde la gestión debe equilibrar el turismo masivo con la preservación de sitios UNESCO.

Teoría de la Competitividad

La teoría de la competitividad en el contexto hotelero, basada en el trabajo de Porter (1985) en "Competitive Advantage", sostiene que las ventajas sostenibles emergen de estrategias fundamentales como la diferenciación, el liderazgo en costos y el enfoque en segmentos específicos. La diferenciación implica crear valor único mediante servicios exclusivos, como experiencias culturales inmersivas en hostales que incorporan elementos locales andinos; el liderazgo en costos se centra en optimizar gastos operativos para ofrecer precios competitivos sin comprometer la calidad, mediante eficiencia en cadenas de suministro; y el enfoque dirige esfuerzos a nichos particulares, permitiendo especialización y mayor fidelización al atender necesidades únicas de grupos como eco-turistas o viajeros de

lujo. Crouch y Ritchie (1999) expanden esta teoría al turismo, incorporando factores externos como infraestructura robusta, capital humano calificado y marketing efectivo para un posicionamiento sostenible en mercados globales.

Aplicaciones en la hospitalidad confirman que estas estrategias elevan el rendimiento operativo, con un énfasis en generar valor superior para los clientes a través de posiciones únicas. Estudios de casos en hotelería ilustran cómo seleccionar una estrategia principal maximiza el desempeño, como en cadenas que combinan diferenciación con innovación tecnológica. En contextos como Cusco, esto se traduce en diferenciarse con ofertas culturales auténticas, controlando costos en operaciones diarias y enfocándose en segmentos como turistas sostenibles, investigaciones recientes exploran cómo la innovación abierta media en la ventaja competitiva, con estrategias que integran colaboración externa para sostenibilidad.

El marco de Porter's Five Forces complementa esto, analizando amenazas como la rivalidad en la industria hotelera para guiar decisiones estratégicas. En aplicaciones modernas, se enfatiza la contratación selectiva para impulsar ventajas, vinculando recursos humanos con diferenciación en servicios. Para hostales como el del presente estudio, esto implica evaluar brechas competitivas y adoptar liderazgo en costos mediante alianzas locales, asegurando rentabilidad en mercados volátiles.

Características de la Gestión Turística

Según Rutherford (2006) en "Hotel Management and Operations", una característica primordial de la gestión turística radica en ofrecer atención personalizada combinada con un servicio de alta calidad que garantice la satisfacción y la fidelidad de los huéspedes, ya que el buen trato al cliente forma la base de toda la experiencia del viajero, quien espera recibir asistencia oportuna, precisa y empática durante su estancia.

El posicionamiento, por su parte, resulta fundamental para el éxito empresarial al reconocer segmentos específicos del mercado y desarrollar estrategias adecuadas para captar a esos públicos diversos, demandando un conocimiento profundo de los perfiles de clientes, sus necesidades y preferencias, lo que facilita la oferta de productos y servicios diferenciados y personalizados que se ajusten precisamente a cada segmento, desde viajeros de aventura hasta familias en busca de comodidad.

La tecnología hotelera juega un rol indispensable en la administración eficiente, automatizando y simplificando procesos como la gestión de reservas, check-in y check-out, la asignación de habitaciones y la comunicación con huéspedes, lo que no solo optimiza las operaciones diarias, sino que mejora significativamente la experiencia del cliente mediante herramientas como apps móviles para servicios personalizados.

El marketing digital, por otro lado, se ha convertido en un componente esencial para los hoteles en la era actual, involucrando la promoción en plataformas en línea, redes sociales y sitios de reseñas para gestionar la reputación, aumentar la visibilidad y atraer nuevos clientes, con estrategias que abarcan la creación de contenido visual atractivo, la segmentación precisa de audiencias, publicidad pagada y colaboraciones con agencias de viajes digitales.

La gestión del personal implica contratar a individuos adecuados y proporcionar capacitación continua, clave para garantizar un servicio de calidad superior en los hoteles, permitiendo que los empleados adquieran competencias necesarias para atender a los huéspedes con excelencia, influyendo directamente en la satisfacción y fidelización.

Mantener la motivación laboral es igualmente vital, ya que un personal motivado en un hotel se compromete más con sus tareas, reflejándose en una atención de alta calidad que eleva la experiencia general del cliente y fortalece la lealtad.

Finalmente, el turismo sostenible exige que los hoteles adopten prácticas responsables para minimizar su impacto ambiental y apoyar el desarrollo social y económico de las comunidades locales, siguiendo principios que incluyen el manejo eficiente de recursos naturales, la reducción de residuos y consumo energético, la protección de la biodiversidad y el fomento del respeto y conservación de la cultura local, integrando estos elementos en todas las operaciones para un crecimiento ético y duradero.

Metodología

La investigación tiene enfoque cuantitativo, con nivel descriptivo. La unidad de análisis está conformada por los 13 colaboradores del hostel, especialmente aquellos que interactúan directamente con los huéspedes (receptionistas, personal de limpieza, etc.). Dado el reducido tamaño de la población, se empleó un muestreo no probabilístico censal, incluyendo a la totalidad de los 13 trabajadores. La técnica principal de recolección de datos

fue el cuestionario, mientras que el análisis se realizó mediante estadística descriptiva utilizando tablas y figuras elaboradas en Microsoft Excel, permitiendo así describir detalladamente la situación de la gestión turística en el establecimiento.

Resultados

Tabla 1 Síntesis de resultados

Indicador / Dimensión	Totalmente en desacuerdo (%)	En desacuerdo (%)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (%)	De acuerdo (%)	Totalmente de acuerdo (%)	Tendencia general
Gestión Turística (Variable general)	0,0	30,8	61,5	7,7	0,0	Neutral predominante (61,5% neutral)
Procedimientos administrativos	7,7	15,4	53,8	23,1	0,0	Neutral predominante (53,8% neutral)
Planificación	7,7	38,5	38,5	15,4	7,7	Negativa / Neutral (77% no positivo)
Logro de fines trazados	23,1	7,7	46,2	23,1	0,0	Mixta (positiva en ventas, fuertemente negativa en objetivos)
Coordinación general	0,0	23,1	61,5	7,7	7,7	Neutral predominante (61,5% neutral)

Nota: Elaboración propia

La percepción general de la gestión turística en el Hostal revela una tendencia predominantemente neutra, pero con matices negativos. Según los datos, el 61,5 % de los colaboradores optó por la opción "Ni de acuerdo ni en desacuerdo", lo que indica una alta desconexión o falta de compromiso con la evaluación de la eficiencia general. Además, el 30,8 % expresó desacuerdo, reflejando una percepción ineficiente en casi un tercio del equipo, mientras que solo el 7,7 % mostró acuerdo y no hubo respuestas en los extremos de "Totalmente de acuerdo" o "Totalmente en desacuerdo". Esta distribución sugiere que la gestión no inspira confianza ni entusiasmo en la mayoría del personal, posiblemente debido a una falta de involucramiento en procesos estratégicos o a una comunicación insuficiente desde la gerencia. En un hostal pequeño como este, con solo 13 colaboradores encuestados, esta neutralidad masiva podría traducirse en riesgos operativos, como baja motivación o inconsistencias en el servicio al cliente, ya que el equipo no se siente parte activa de la dirección del establecimiento.

En la dimensión de procedimientos administrativos, la neutralidad continúa siendo el patrón dominante con un 53,8 %, aunque ligeramente menor que en la variable general. Aquí, el 7,7 % se posicionó en "Totalmente en desacuerdo" y el 15,4 % en "En desacuerdo", sumando una percepción negativa moderada, mientras que el 23,1 % indicó acuerdo y ninguno eligió "Totalmente de acuerdo". Esta equilibrada distribución entre opiniones negativas y positivas (alrededor del 23,1 % en total para negativas si se combinan los desacuerdos) apunta a que los procedimientos existen, pero no son ni un obstáculo grave ni una herramienta valorada ampliamente. Posibles razones incluyen una difusión limitada de manuales y protocolos, o una brecha entre el personal administrativo y el operativo, donde los empleados de recepción o facturación podrían apreciar más estos procesos que el equipo de housekeeping o cocina. Mejorar esta dimensión podría involucrar capacitaciones básicas para convertir la neutralidad en una fortaleza, fortaleciendo la eficiencia diaria sin requerir cambios estructurales profundos.

La dimensión de planificación destaca como una de las más problemáticas, con una tendencia negativa/neutral donde el 77 % representa respuestas no positivas. Específicamente, el 7,7 % seleccionó "Totalmente en desacuerdo", el 38,5 % "En desacuerdo", el 38,5 % "Ni de acuerdo ni en desacuerdo", el 15,4 % "De acuerdo" y el 7,7 % "Totalmente de acuerdo". La neutralidad y la percepción negativa empatan en 38,5 %, lo que subraya una deficiencia percibida en la organización de recursos y estrategias. Esto podría manifestarse en problemas como la planificación inadecuada de personal, generando sobrecargas laborales o turnos impredecibles, especialmente en temporadas altas en una ubicación turística como Cuzco. Las consecuencias incluyen una posible baja en la calidad del servicio y mayor rotación de empleados, ya que el equipo se siente poco apoyado. Dado el contexto de un hostel boutique, donde los recursos son limitados, esta debilidad estructural demanda atención prioritaria para anticipar demandas y optimizar operaciones, transformando las opiniones no positivas en un compromiso mayor.

En el logro de fines trazados, los resultados son mixtos, con una tendencia positiva en el manejo de ventas pero fuertemente negativa en la claridad de objetivos. El 23,1 % indicó "Totalmente en desacuerdo", el 7,7 % "En desacuerdo", el 46,2 % "Ni de acuerdo ni en desacuerdo", el 23,1 % "De acuerdo" y ninguno "Totalmente de acuerdo". Esta distribución refleja una contradicción: por un lado, el personal valora la respuesta reactiva a desviaciones en ventas (con percepciones positivas alcanzando el 53,9 % en indicadores específicos),

demostrando agilidad operativa; por otro, hay un rechazo marcado a la definición de objetivos estratégicos (69,3 % en desacuerdo). Esto implica que la gerencia maneja bien crisis puntuales, como ajustes en promociones o precios, pero falla en comunicar una visión a largo plazo, generando confusión y desmotivación. En un entorno turístico competitivo, esta falta de proactividad podría limitar el crecimiento, aunque la fortaleza reactiva ofrece una base para construir estrategias más integrales.

Finalmente, la coordinación general muestra una neutralidad predominante del 61,5 %, similar a la variable general, con el 0,0 % en "Totalmente en desacuerdo", el 23,1 % en "En desacuerdo", el 7,7 % en "De acuerdo" y el 7,7 % en "Totalmente de acuerdo". Aunque hay puntos positivos como la comunicación entre departamentos (69,3 % favorable en indicadores desglosados), esto no se extiende a la colaboración efectiva o respuestas rápidas a solicitudes internas, donde predominan desacuerdos (hasta 53,9 % en algunos aspectos). En un hotel donde las áreas interdependen para entregar una experiencia fluida al huésped, esta desconexión podría causar frustraciones diarias, como demoras en mantenimiento o suministros. Fortalecer esta dimensión mediante reuniones regulares podría convertir la neutralidad en una operación más cohesionada.

Conclusión

La gestión turística del hotel evidencia una percepción mayoritariamente neutra, con un **61,5 %** de colaboradores en "Ni de acuerdo ni en desacuerdo", frente a un **30,8 %** en desacuerdo y solo un **7,7 %** de acuerdo, lo que refleja bajo nivel de compromiso y escasa valoración de la gestión. En los procedimientos administrativos, la neutralidad alcanza el **53,8 %**, con percepciones positivas y negativas equilibradas (**23,1 %** cada una), mientras que la planificación se posiciona como la dimensión más crítica, con un **77 %** de respuestas no positivas (38,5 % en desacuerdo y 38,5 % neutral).

Por su parte, el logro de fines presenta resultados mixtos (**46,2 %** neutral, **30,8 %** negativo y **23,1 %** positivo), evidenciando una gestión más reactiva que estratégica. Finalmente, la coordinación mantiene una tendencia neutral (**61,5 %**), con un **23,1 %** de desacuerdo y solo un **15,4 %** de valoración positiva, lo que confirma limitaciones en la articulación interna. En conjunto, los resultados muestran la necesidad de fortalecer la planificación, la comunicación y la participación del personal para mejorar el desempeño organizacional.

Referencias

- Aguilar, M. (2011). *El turismo sustentable y su relación con el desarrollo agrícola: Beneficios económicos, impactos sociales y ambientales*. Editorial Universitaria.
- Ansoff, I. (1990). *Implanting strategic management*. Prentice Hall.
- Baum, T. (2006). *Human resource management for tourism, hospitality and leisure: An international perspective*. Thomson Learning.
- Becken, S. (2017). Tourism and environmental sustainability in Australia: A review of challenges and opportunities. *Tourism Management Perspectives*, 23, 1–13.
<https://doi.org/10.1016/j.tmp.2017.04.002>
- Cooper, C. (2005). *Tourism: Principles and practice*. Pearson Education.
- Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. Harper & Row.
- Fayol, H. (1916). *Administration industrielle et générale*. Dunod.
- Gössling, S. (2019). The decarbonization of tourism: An exploration of challenges and solutions. *Journal of Sustainable Tourism*, 27(11), 1889–1906.
<https://doi.org/10.1080/09669582.2019.1634825>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2014). *Conceptos básicos para la gestión de destinos turísticos*.
- Page, S. J. (2003). *Tourism management: Managing for change*. Butterworth-Heinemann.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Rutherford, D. G. (2006). *Hotel management and operations* (4th ed.). John Wiley & Sons.
- Sabourin, V. (2021). *Strategic management for the hospitality and tourism industry: Developing a competitive advantage*. Taylor & Francis.
<https://doi.org/10.1201/9781003105831>
- Weber, M. (1922). *Economía y sociedad: Esbozo de sociología comprensiva*. Fondo de Cultura Económica.
- World Travel & Tourism Council. (2023). *Travel & tourism economic impact 2023*.
<https://wttc.org/research/economic-impact>
- Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.