

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LAS AMÉRICAS

ESCUELA DE TURISMO

**ESTUDIO DE LA GESTIÓN DE CRISIS EN HOTELES DE 4 A 5
ESTRELLAS EN EL CANTÓN CENTRAL DE SAN JOSÉ,
DURANTE EL TERCER CUATRIMESTRE DEL AÑO 2021 Y
ESTRATEGIA DE REACTIVACIÓN.**

**MODALIDAD DE TESIS PARA OPTAR POR EL GRADO DE
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE ACTIVIDADES Y
EMPRESAS TURÍSTICAS**

**NOMBRE DEL SUSTENTANTE:
MELANY MARÍA MONGE MONTOYA**

**TUTORA DE LA INVESTIGACIÓN
LICDA. ANA MARÍA VEGA CHAVARRÍA**

SAN JOSÉ, MAYO, 2022.

Tabla de Contenido

Dedicatoria.....	7
Agradecimientos	7
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	8
Planteamiento del Problema	11
Objetivos.....	14
Objetivo General.....	14
Objetivos Específicos.....	14
Justificación	15
Antecedentes.....	17
Proyecciones	26
Alcances.....	26
Limitaciones.....	27
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	28
Administración de Empresas	29
Planeación.....	30
Organización.....	31
Estructura formal e informal.....	31
Dirección.....	32
Control	33
Administración de Empresas Turísticas.....	34
Agencias de viajes.....	35
Restaurantes	36
Hoteles	37

Tipos de hoteles	38
Categorización de hoteles.	41
Categorización de hoteles en Costa Rica	45
Administración Hotelera.....	48
Áreas de servicio.....	48
Mercadeo.....	48
Ventas	52
Reservaciones	53
Servicio de alimentos y bebidas.....	54
Servicio de animación.....	55
Servicio de organización de eventos.....	55
Administración de recursos humanos	56
Administración financiera.....	56
Presupuesto de efectivo.....	58
Administración del riesgo y las crisis que afectan al sector empresarial.....	61
Administración estratégica del riesgo	68
Planeación estratégica.....	70
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	78
Enfoque de la Investigación.....	78
Diseño de la Investigación	79
Fuentes de la Investigación.....	79
Muestra de la Investigación	80
Fuentes primarias	80
Fuentes secundarias	81
Categorías de Análisis.....	82

Instrumentos.....	84
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS	89
Generalidades del sector hotelero de 4 y 5 estrellas	90
Tipos de crisis que afectan al sector hotelero de 4 a 5 estrellas.....	93
Consecuencias de las crisis que afectan al sector hotelero	100
Acciones de prevención de crisis en el sector hotelero.....	110
Las crisis actuales y el concepto de sindemia.....	120
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	123
Conclusiones.....	123
Recomendaciones	126
CAPÍTULO VI: PROPUESTA.....	128
Descripción	128
Objetivos.....	128
Glosario.....	129
Desarrollo de la propuesta	133
Análisis FODA.....	133
Plan Estratégico de Recursos Financieros	135
Protocolo de Ejecución de Actividades de Gestión	137
Referencias Bibliográficas	142

Tabla de Figuras

Figura 1. Mapa conceptual.....	28
Figura 2. Organigrama de gestión de un gran hotel.....	40
Figura 3. Estructura de un presupuesto de efectivo.	60
Figura 4. Diferencia entre misión, visión y estrategia.	72
Figura 5. Tipos de estrategias.	74
Figura 6. Procesos de evaluación y control.	77
Figura 7. Artículo "Huracán, clima y cenica afectan hoteles del norte".....	97
Figura 8. Ocupación hotelera en los meses de diciembre, años 2014-2021.	105
Figura 9. Artículo "Más de 80 millones de personas bajo alerta climática".	106
Figura 10. Comunicado "Nuevas medidas de restricción".	117
Figura 11. Artículo "¿Pandemia o Sindemia? Desigualdad agrava el impacto del COVID-19.	121
Figura 12. Artículo "La pandemia de COVID-19 y sus sindemias".....	122

Tabla de Gráficos

Gráfico 1. Número de estrellas del hotel.	90
Gráfico 2. Departamentos con los que cuenta el hotel.....	92
Gráfico 3. Departamentos con los que cuenta el hotel.....	98
Gráfico 4. Consecuencias en la gestión del hotel provocadas por una crisis.....	101
Gráfico 5. Consecuencias que han afectado al hotel.....	102
Gráfico 6. Consecuencias de las crisis en el área operativa que hayan afectado al hotel.	108
Gráfico 7. Acciones del hotel ante la subida constante del tipo de cambio.....	111
Gráfico 8. Acciones del hotel ante una crisis sanitaria como la vivida con el coronavirus (COVID-19).	113
Gráfico 9. Acciones que los hoteles tomarían ante restricciones de entrada de turistas extranjeros por una crisis sanitaria como la vivida con el coronavirus (COVID-19).	115
Gráfico 10. Acciones de los hoteles ante eventos climáticos críticos en los lugares de procedencia de sus clientes.	118

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

El sector empresarial representa una oportunidad para el desarrollo económico del mundo, puesto que, por medio de este, las empresas generan fuentes de empleo, lo que significa una fuente de ingresos para las personas, la organización y los países. Las empresas, a su vez, trabajan por la mejora, innovación, producción y comercialización de bienes y servicios de los diferentes mercados y guían a la creación de competencias y el crecimiento empresarial, con lo cual promueven así el uso y desarrollo de las nuevas tecnologías. Gracias al sector empresarial, se da la posibilidad de comerciar con mercados internacionales y de dar paso a una mayor diversidad de productos, lo que colabora con la estabilidad económica de los países del mundo.

Por otro lado, el sector empresarial también juega un papel importante en el desarrollo de las sociedades, ya que aporta y promueve una estabilidad y un poder adquisitivo de todos los que actúan en él, además, satisface las necesidades y deseos de quienes lo conforman, lo cual genera una mejor calidad de vida para los habitantes. El sector empresarial permite facilitar el logro de metas individuales y grupales, e insta a otros miembros de la sociedad a imitar sus acciones.

Sin embargo, el sector empresarial llega a sufrir dificultades y momentos de inestabilidad, en donde la incertidumbre y el desequilibrio pueden desencadenar problemas y situaciones de riesgo que perjudican el desarrollo de este sector, lo que, a su vez, produce que los objetivos y recursos de las organizaciones se vean desfavorecidos. Sin importar el origen de estas circunstancias, una vez que estas se vuelven incontrolables, la empresa se encuentra ante una crisis.

El diccionario de la Real Academia Española (2021) define una crisis como “un cambio profundo y de consecuencias importantes en un proceso o una situación, o en la manera en que estos son apreciados”. Las crisis son todos eventos que suceden de manera inesperada que representan daños que afectan el funcionamiento de una organización. Si bien es cierto, una crisis no siempre implica la interrupción de la actividad empresarial, cabe la posibilidad de perder recursos valiosos para la organización que ameriten esfuerzos mayores para reactivarse y cumplir con sus objetivos y metas planeadas.

Ahora bien, las empresas turísticas no son ajenas a situaciones adversas que afectan su funcionamiento y su potencial desarrollo. Según el glosario de términos creado por la Organización Mundial del Turismo (2022), el turismo es un “fenómeno social, cultural y

económico que supone el desplazamiento de personas a países o lugares fuera de su entorno habitual por motivos personales, profesionales o de negocios”. Esto hace del turismo un sector de alta demanda y el cual debe adaptarse, tanto a las nuevas tecnologías, como a las nuevas necesidades de sus mercados meta para mantenerse vigente.

La actividad turística, al formar parte del sector empresarial, representa un papel importante para el crecimiento del sistema económico, ya que engloba a todas aquellas empresas que están relacionadas con esta actividad de manera directa o indirecta y que permiten diversificar la oferta de servicios a los turistas en todo el mundo, por ejemplo, agencias de viajes, aerolíneas, navieras, agencias de alquiler de vehículos, restaurantes y hoteles.

En relación con esta última, los hoteles son empresas pertenecientes a esta actividad y se encargan de brindar un servicio de alojamiento a todos aquellos viajeros que lo requieran en los diferentes destinos en los que se encuentren; estas empresas ponen a disposición de sus huéspedes establecimientos equipados con todas las comodidades para cubrir las diferentes necesidades que el cliente pueda requerir, como lo son habitaciones, restaurantes, centros de entretenimiento, salas de reuniones, entre otras; y según la ubicación, mercado y tipo de establecimiento de hospedaje al que correspondan.

Asimismo, al ser la hotelería una parte muy importante del sector empresarial y también formar parte del desarrollo económico, es propensa a sufrir las mismas situaciones de incertidumbre y dificultades a las que otras empresas se arriesgan una vez iniciadas sus operaciones, o en el transcurso de estas, por lo que es preciso que dichas organizaciones se encuentren preparadas para momentos de crisis en donde los recursos y la continuidad de labores se vean en peligro.

Por tanto, la siguiente investigación pretende realizar un estudio de la gestión de los hoteles de categorías 4 y 5 estrellas del cantón central de San José ante tres situaciones de crisis: económica, sanitaria y climática. Se toma al sector hotelero como objeto de investigación por su función generadora de desarrollo económico en Costa Rica y sus acciones para administrar sus establecimientos de hospedaje en tiempos difíciles, las cuales dan paso a la reformulación de estrategias, objetivos y planes de acción para mejorar la administración de cada empresa.

Además, este estudio se realiza con el fin de encontrar una estrategia de reactivación ante las crisis que no solo sea eficaz, sino que logre captar las experiencias más importantes al momento de afrontar las dificultades que sufre el sector hotelero costarricense. De manera tal que cada vez sean menos las empresas que se vean afectadas económica y operativamente por dichas crisis y que también se lleve a la actividad hotelera a una mejora en su administración.

Por tanto, la finalidad de la investigación corresponde al planteamiento de una estrategia de control y reactivación del sector hotelero costarricense para que mitigue los efectos de las crisis antes mencionadas; y que esta sea utilizada como guía para enfrentar circunstancias adversas, de manera que ayude a prevenir escenarios que se desvíen de los objetivos y metas principales de la organización.

La metodología empleada en la investigación consiste en la aplicación de encuestas a colaboradores y jefes de departamento de los hoteles seleccionados, ya que es importante contar con respuestas objetivas, donde las personas puedan expresar su opinión de acuerdo con las preguntas efectuadas y así tomar en cuenta aspectos propios de cada organización. De esta manera se logra una visión completa de la situación de cada hotel en particular.

Finalmente, en el siguiente documento, se presenta el desarrollo del estudio dividido en seis capítulos. En el primero, se muestra un marco general sobre la investigación, el planteamiento del problema, los objetivos que se persiguen, así como los alcances y limitaciones del estudio. En el capítulo II se presenta el marco teórico, el cual contiene todos los términos clave para la comprensión de los análisis de los diferentes datos estudiados.

Por otro lado, el capítulo III corresponde a la metodología utilizada para recolectar datos e información necesaria para la investigación. El capítulo IV corresponde al análisis de los resultados derivados de los instrumentos aplicados. El capítulo V presenta las conclusiones y recomendaciones de cada uno de los objetivos planteados, mientras que en el capítulo VI, se desarrolla la estrategia de control y reactivación propuesta en este estudio.

Planteamiento del Problema

El riesgo es una situación con la que se debe convivir dentro del mundo empresarial. Este posee ciertos niveles de incertidumbre. Entre mayor sea esta incertidumbre, se vuelve más difícil controlar el riesgo, así como las consecuencias emanadas de este. Sin embargo, una apropiada gestión del riesgo permite cambiar o mejorar procesos antes de que ocurra una crisis.

La gestión de los riesgos de una empresa es una disciplina de gran relevancia para la administración de las organizaciones, en consecuencia, es imprescindible que la empresa tome decisiones en cuanto a la prevención de eventos que puedan comprometer al negocio en un futuro. La administración de riesgos se puede definir entonces como el proceso de identificación, medida y gestión de los riesgos que amenazan la existencia, los activos, las ganancias o al personal de una organización, o los servicios que esta provee. A esto, las normas internacionales ISO (2021) afirman lo siguiente sobre los riesgos:

Se conoce como riesgos empresariales a toda actividad empresarial que lleva implícito un riesgo. Algunas en mayor medida que otras, pero ninguna se encuentra exenta. El riesgo es parte de cualquier área de negocio, pues en cierta forma lo define y ayuda a ponerle límites.

Asimismo, se considera como objetivo de la gestión de riesgos el permitirle a la empresa enfrentar situaciones amenazantes y encontrar una solución que mitigue los daños y las consecuencias de estas. Además, como parte de este objetivo, la organización debe conocer y comprender los riesgos que le pueden afectar y así identificar los recursos y las acciones necesarias para alcanzar los resultados deseados, con lo cual realice la medición de los resultados y los compare con las expectativas iniciales, a su vez, es de suma importancia tomar las acciones correctivas ante situaciones peligrosas y las decisiones correspondientes para afrontarlas.

Por otra parte, una crisis corresponde a un cambio profundo y de importantes consecuencias en un determinado ámbito, tomando en cuenta que estos cambios son bruscos y se asocian comúnmente a situaciones graves y difíciles. Es decir, una crisis es una circunstancia que ocurre de manera temporal de desorganización, la cual se caracteriza por una falta de estrategias para afrontar una situación con los mecanismos habituales de solución de problemas que se poseen y por el potencial para obtener un resultado positivo o negativo.

Las diferentes crisis que han afectado al mundo a lo largo del tiempo, tanto internas como externas, han obligado a las empresas de los diversos sectores a replantear sus técnicas de trabajo y la operación en toda su organización. Por esta razón, ante eventos cruciales causados por las crisis, son las empresas las que se ven gravemente afectas al carecer de estrategias para mitigar los daños que les puedan causar a corto, mediano y largo plazo.

Ahora bien, la hotelería, al formar parte de este sector empresarial, cuenta con los mismos retos, por lo que, al tratarse de fenómenos impredecibles como los que denotan las crisis, ameritan una respuesta rápida por parte de las organizaciones ante situaciones graves y decisivas que pueden poner en peligro el desarrollo de los procesos.

Por ejemplo, se puede mencionar la crisis económica debido a la pandemia por COVID-19 la cual, según un informe de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (2020), produjo una pérdida para Costa Rica en el nivel de llegadas de turistas internacionales durante el año 2020 de un 68 %, lo que significa un decrecimiento de 3,1 millones de visitantes por año a un millón de visitantes en el 2020; esto según los datos del Instituto Costarricense de Turismo. Lo mostrado pone en evidencia que una crisis sanitaria puede producir también una crisis económica.

Inclusive, la Organización Mundial del Turismo señala que las llegadas de extranjeros se redujeron en unos mil millones de viajes, equivalente a un 74 % de decrecimiento de viajes a nivel mundial durante todo el año 2020, lo cual significa que la gran mayoría de los países del mundo se vieron afectados por la crisis sanitaria derivada de la pandemia por COVID-19. Lo que a su vez significa graves daños a todas las empresas que conforman el sector turístico global.

Por lo descrito anteriormente, la idea central de esta investigación es la de determinar los tipos de crisis que afectan al sector hotelero costarricense 4 a 5 estrellas del cantón central de San José, las consecuencias que se pueden generar para su sector específico y las acciones del sector hotelero que se podrían ofrecer para mitigar los daños de las diversas crisis. De manera que se proponga una estrategia de control y reactivación y un plan de acción eficaz para el sector.

Es en esta situación problemática donde se establece la finalidad de este estudio, ya que recopila los tipos de crisis y las consecuencias que pueden llegar a afectar al sector hotelero costarricense, de manera que se posea una visión más detallada y así impulsar a las empresas de

este sector a una mejor toma de decisiones. Es entonces una propuesta de estrategia para la reactivación del sector el aporte que la presente investigación brinda a los empresarios hoteleros para tener rutas, protocolos, planes de acción e instrumentos financieros que permitan un mejor control en caso de crisis.

Por otro lado, gracias a la utilización de encuestas dirigidas a jefes de departamento y empleados que hayan colaborado con la empresa en el momento de afrontar una determinada crisis, de estadísticas y revisión documental, es cómo se llega a recabar toda la información necesaria para complementar la investigación, pues se conoce la situación de cada hotel y cómo ha afrontado las crisis en su organización en cada momento que se requiera.

Asimismo, el desarrollo de esta investigación recae en que, las crisis, por su naturaleza de ser impredecibles, la mayoría de las veces toman de manera desprevenida a los distintos sectores, los cuales en algunos casos no cuentan con vías y planes de acción que permitan una sólida recuperación y mejora para la empresa. Por tanto, este vacío lleva a la siguiente pregunta: ¿Cuáles estrategias implementaron los hoteles de 4 y 5 estrellas del cantón central de San José para mitigar los efectos de las diferentes crisis?

Objetivos

Objetivo General

Analizar la gestión de crisis en los hoteles de 4 a 5 estrellas en el cantón central de San José, durante el tercer cuatrimestre del año 2021.

Objetivos Específicos

1. Definir los tipos de crisis que afectan al sector hotelero de 4 a 5 estrellas en el cantón central de San José.
2. Establecer las consecuencias de las crisis que afectan al sector hotelero de 4 a 5 estrellas en el cantón central de San José.
3. Determinar las acciones de prevención de crisis en el sector hotelero de 4 a 5 estrellas en el cantón central de San José.
4. Crear una propuesta de reactivación para mitigar los daños de las crisis en el sector hotelero de 4 a 5 estrellas en el cantón central de San José.

Justificación

Los hoteles son establecimientos diseñados para hospedar a las personas de manera temporal, y brindan un servicio que incluye, además de las habitaciones, diversos servicios para complementar la oferta a los clientes, por ejemplo: restaurantes, transporte, ocio y recreación, y las salas de eventos. Los hoteles están estrechamente relacionados con el ámbito comercial, cultural y social del lugar donde se encuentren, por lo cual, la oferta y demanda varía según cada ubicación, atractivo turístico y mercado al que respondan.

La administración de crisis en el sector empresarial es una de las herramientas fundamentales que forman parte de toda organización, pues dada la naturaleza impredecible de las crisis alrededor del mundo, las empresas deben contar con acciones que les permitan minimizar los daños que estas puedan causarle en el corto, mediano y largo plazo en las áreas competentes. Por este hecho, la conveniencia de esta investigación se sostiene en que esta brinda una perspectiva de las crisis en el sector hotelero costarricense, además de proporcionar una planeación estratégica para mitigar los daños en un tiempo determinado.

Asimismo, la utilidad de la presente investigación radica en que se convierte en un medio para facilitar la toma de decisiones en los momentos más desafiantes, con lo cual ofrezca una solución rápida y eficaz a las situaciones que lo ameriten; ya sea debido a eventos internos, por ejemplo, una crisis de personal o bien, sean externos a la organización, como una crisis económica, sanitaria y climática que se puedan presentar en una empresa hotelera en la actualidad.

Al ser una investigación dirigida específicamente al sector hotelero costarricense categorizado de 4 a 5 estrellas, se podría pensar en que será efectiva solo para empresas de este tipo; sin embargo, este análisis y sus conclusiones y recomendaciones podrán ser utilizados en empresas hoteleras de Costa Rica, servicios básicos e intermedios, por tanto, cuenta con una trascendencia para la sociedad, que sería la mejora en la toma de decisiones, así como la vía segura hacia una mejor cultura organizacional que beneficie a cada departamento y miembro de la organización.

Además, los beneficiados con esta investigación serán todas las gerencias hoteleras, departamentos de hoteles y colaboradores, además de otras empresas de hospedaje, mediante un análisis sobre la gestión de crisis en turismo y hotelería y una planeación estratégica que permite

establecer planes de acción, protocolos y vías de mejora adaptables a la política empresarial de cada organización del sector interesada.

La proyección social de esta investigación está dirigida hacia la mejora del sector turístico y de alojamiento costarricense, puesto que el estudio brinda soluciones efectivas y la búsqueda de nuevas oportunidades que pueden derivarse de una crisis dentro del sector hotelero, que permitan un mejor desempeño de este y que garantice mayores y mejores fuentes de empleo en el desarrollo de la actividad turística. Además, una empresa administrada correctamente asegura su permanencia en el tiempo.

Adicionalmente, este estudio permite la creación de una vía para resolver una problemática real, dado a que las crisis que afectan el sector hotelero, si bien no se conoce el momento en el que se darán, es posible reconocer sus señales y actuar en consecuencia. Por lo tanto, con el desarrollo de esta investigación, se brindan recomendaciones y propuestas valiosas que se puedan implementar, con lo cual se puedan evitar problemas graves dentro de la empresa.

Además, la presente investigación pretende llenar un vacío de conocimiento correspondiente a entender las estrategias, técnicas y acciones del manejo de la operación en la hotelería, a seguir en el momento en que se presente una crisis para el sector hotelero, e incluso, la información, las conclusiones, las recomendaciones y la propuesta final derivadas de este análisis, que pueden ser utilizadas como base para la realización de otras investigaciones de carácter similar en el futuro.

Finalmente, esta investigación permite conocer en mayor medida el comportamiento de diversas variables que la administración de los hoteles han utilizado ante las crisis que ha sufrido el sector hotelero y, a su vez, gracias a las buenas prácticas que se pueden implementar desde la teoría administrativa y turística, se presenta una estrategia de mejora en la gestión operativa de este tipo de empresas.

Antecedentes

El mundo está en constante cambio y transformación, por lo tanto, nada es estático o permanente, en realidad, los eventos que se han dado en adversidades son el medio por el cual la humanidad se ha desarrollado con el paso del tiempo. Por lo tanto, es claro que los riesgos son un factor común en cada hecho importante en la historia; por esta razón, es importante reconocer que el riesgo tiene dos lados: uno con los acontecimientos negativos y otro con las oportunidades resultantes de la situación.

En tiempos antiguos, debido a su incertidumbre a lo desconocido, se asociaba, por ejemplo, los fenómenos naturales con premoniciones. Sin embargo, a medida que surgía un mejor entendimiento de las leyes que gobiernan la naturaleza y los ciclos de la vida, poco a poco, estos pensamientos quedaron de lado y se dio espacio a un pensamiento más racional, dado que todo momento de peligro que se experimentaba tenía una explicación.

Por ejemplo, en culturas antiguas, existían templos a los que acudían gobernantes, comerciantes, agricultores y demás personas con el fin de buscar ayuda para predecir e interpretar su futuro, de manera que se tuviera una respuesta a guerras, cosechas, negocios, romances y demás situaciones, y claro, para tomar decisiones al respecto de las situaciones venideras. Escenarios como este se replicaron en todas las civilizaciones de la historia.

Como se ha mencionado, las llamadas “revelaciones” fueron reemplazadas con el nuevo conocimiento desarrollando en cada cultura, como la agricultura, arquitectura, astronomía, así como para navegantes y exploradores. De este modo, le fue posible a la población predecir con certeza las incertidumbres, pues había más control. Tiempo después, en la Edad Media, llegaron a Europa nuevas y revolucionarias ideas, como el sistema numérico hindú-arábigo y demás aportes que sentaron las bases de las matemáticas y el desarrollo de las ciencias.

Otro hecho importante en el surgimiento de la gestión de riesgos tiene que ver con la teoría de la probabilidad, propuesta por Girolamo Cardano en sus escritos en el siglo XVI, seguido de Galileo Galilei en el siglo XVII y luego por quienes serían conocidos como los padres de la teoría de la probabilidad en el mismo siglo, Pierre Fermat y Blaise Pascal. Esta teoría fue un factor determinante para establecer un cambio en la manera de ver los riesgos.

Por otro lado, durante el Renacimiento y la Edad Moderna, los comerciantes de la época, en su afán por reducir pérdidas por consecuencia de naufragios y piratería, guerras, enfermedades y extravíos, fueron incrementando medidas para contrarrestar cada uno de estos peligros, igualmente, los banqueros otorgaban créditos pues estaban interesados en garantizarse el pago de la deuda. Por lo tanto, comerciantes y banqueros fueron los primeros en introducir los conceptos de las pólizas de seguro, al igual que otras medidas ingeniosas para mitigar los efectos del riesgo.

El surgimiento de las grandes ciudades en los siglos XVIII y XIX demandó un aumento de la productividad para satisfacer la demanda de bienes y servicios y, de este modo, los artesanos transformaron sus talleres en fábricas. Gracias a la Revolución Industrial se da la mecanización de tareas, lo que inició la figura del trabajador como parte de la cadena productiva, y por supuesto, con este avance, surgieron nuevos peligros asociados con actividades del sector laboral.

Esta Revolución Industrial, además de la I y II Guerra Mundial transformaron el panorama mundial, se mejoraron los niveles de vida, pero una vez más, estos avances condujeron al surgimiento de nuevas formas de amenazas. En respuesta, se crearon los primeros estándares de calidad y seguridad para lograr producir bienes y servicios más eficientes, eficaces, oportunos y seguros para el consumidor.

Recientemente, tras los acontecimientos mundiales de crisis financieras entre los años 1980 y 1990, con la explosión de burbujas financieras e inmobiliarias en la bolsa de valores de Nueva York, crisis de la deuda externa en Latinoamérica, entre otros fenómenos, se produjo el establecimiento de leyes y normativas para la medición y gestión de riesgo, los cuales se añadieron a los estándares técnicos de calidad que ya existían y que, como elemento común, tienen el pensamiento basado en el riesgo como principio de la administración de los recursos y la planeación estratégica, todo lo cual evolucionó al punto de contar, actualmente, con grandes soluciones tecnológicas y modelos de simulación estadísticos que facilitan la realización de los análisis de riesgo.

Ahora bien, tomando en cuenta lo anterior, ¿cómo pueden llegar a afectar todos estos fenómenos y crisis al sector empresarial dedicado al turismo y a la hotelería? A continuación, se presenta una perspectiva desde las crisis económica, sanitaria y climática. Primeramente, a nivel económico, en la década de 1920, Estados Unidos vivía un tiempo de gran desarrollo, el país enfrentaba los más recientes avances tecnológicos que mejoraron la producción en masa, además

de la electricidad y la explotación del petróleo. Sin embargo, para finales de la década existía una excesiva acumulación de inventarios en las fábricas y la compraventa de títulos valores a precios bajos con la intención de venderlos, posteriormente, a precios más altos era cada vez mayor.

A nivel turístico, a mediados de la década de 1930, gracias a las oficinas de turismo de países como Estados Unidos, Francia y Suiza, se logró observar la repercusión de la crisis de 1929, ya que las ofertas hacia los potenciales turistas y viajeros fueron rebajadas en un 70 %, lo que provocó que fuese común no organizar un viaje previamente, sino comprar los boletos, en este caso del tren, el mismo día, por lo que no se contaba con métricas adecuadas para surtir la oferta y la demanda; a su vez, durante este tiempo existió una importante reducción en los precios de los hoteles y la gasolina, lo que causó grandes pérdidas para el sector en el mundo.

Una situación similar se vivió con la crisis financiera internacional de 2008 debido al colapso del sector inmobiliario de Estados Unidos en el año 2006, que produjo en octubre de 2007 la llamada crisis de las hipotecas *subprime* de Estados Unidos y se extendió después a Europa y el resto del mundo. En algunos casos, la caída y gravedad de la economía en ese tiempo, además del empleo, tuvieron mayores consecuencias que en otros países del mundo con respecto a Estados Unidos. Por su parte, aunque en un principio las economías emergentes casi no fueron afectadas, con el paso del tiempo, las repercusiones financieras y reales las alcanzaron.

Las repercusiones de la crisis hipotecaria comenzaron a manifestarse de manera grave desde inicios de 2008, por ejemplo, una profunda crisis de liquidez que causó indirectamente otros fenómenos económicos, como una crisis alimentaria global y diferentes derrumbes bursátiles. Para la actividad turística, esta crisis significó, según el Barómetro OMT del Turismo Mundial de junio de 2009, una reducción de la demanda turística, pues durante los cuatro primeros meses de 2009, esta demanda cayó un -8 % frente al mismo periodo del año anterior.

Por otro lado, a nivel sanitario, en el año 2003, más de 20 países asiáticos enfrentaron la crisis de SARS, mientras que, en 2009, Latinoamérica vivió la epidemia de influenza H1N1. Estas situaciones ocasionaron que los turistas cancelaran sus viajes a las naciones donde se concentraba el virus para evitar el riesgo de contagio de estas enfermedades, que además resultaron ser letales para los seres humanos. Y en ambos casos, según *Panorama* del turismo internacional, una publicación de la Organización Mundial del Turismo (2009), las visitas de turistas extranjeros a

estos países cayeron alrededor de 20 % y 35 %, lo que generaron importantes daños a empresarios turísticos.

La epidemia del virus SARS fue devastadora para el turismo y se considera la segunda peor caída de viajes de turistas internacionales desde la Segunda Guerra Mundial, superada únicamente por la crisis financiera internacional del año 2008. Por su lado, la región asiática fue la más afectada con una caída promedio de 9 %. Sin embargo, hubo naciones en las que los flujos turísticos cayeron drásticamente. Según la Organización Mundial del Turismo, países como Taiwán tuvieron una caída de -71.5 %, Singapur con un -61.9 %, Hong Kong -57.9, Malasia con un -51.6 % y Japón -25.7 %.

En tanto, la influenza AH1N1 se juntó con la recesión económica que comenzó en 2008 y se extendió hasta el año siguiente, justo cuando surgió la epidemia. Las visitas de turistas internacionales en mayo de 2009 cayeron un 32.5 % y los ingresos disminuyeron 53 % aproximadamente, lo que representó un grave golpe a la actividad turística en general y todos aquellos sectores que dependen directa e indirectamente a lo largo del territorio latinoamericano.

También es importante mencionar la crisis por coronavirus (COVID-19), que, según el Barómetro del Turismo Mundial de la Organización Mundial del Turismo (2020), en el sector turismo, el número de turistas internacionales disminuyó entre el 58 % y el 78 % en 2020, lo que significa una caída del gasto que hacen esos turistas de los 1,5 billones de dólares registrados en 2019, entre 310 000 y 570 000 millones de dólares en 2020. Eso pone en peligro más de 100 millones de puestos de trabajo directos del sector, muchos de ellos en microempresas y pequeñas y medianas empresas que brindan empleo a una alta cantidad de personas.

Para los hoteles, esta crisis ha supuesto una gran conmoción para las economías desarrolladas y una emergencia para las personas más vulnerables y los países en desarrollo. Según datos de la Organización Mundial del Turismo, para finales del mes de julio de 2020, las tasas de ocupación en hoteles fueron de un 60 % en China, un 48 % en Estados Unidos y un 32 % en Italia aproximadamente.

Por otra parte, en cuanto al cambio climático, fue a principios del siglo XIX cuando se sospechó por primera vez de una variabilidad natural en el clima y se identificó el efecto invernadero natural. Los datos recopilados en las décadas de 1950, 1960, 1970 y 1980 mostraron

que la concentración de dióxido de carbono en la atmósfera aumentaba rápidamente. Mientras tanto, los estudios de núcleos de hielo y sedimentos de lagos han revelado otras variaciones repentinas en el sistema climático en el pasado lejano: el clima parece haber tenido “puntos de inflexión” en los que puede impactar y recuperarse con fuerza.

Sin embargo, lo esencial es reconocer que el calentamiento global es la causa del cambio climático, es decir, el aumento de la temperatura de la Tierra causado por las emisiones de gases de efecto invernadero a la atmósfera, derivadas de la actividad del ser humano, están generando variaciones en el clima. Para el turismo, este fenómeno afecta la disponibilidad de agua, propicia la pérdida de biodiversidad, produce desastres naturales, la erosión costera, las inundaciones, los daños a la infraestructura y las enfermedades y epidemias.

El futuro se abre a nuevas revoluciones industriales, con estas, la inteligencia artificial, la robótica avanzada y colaborativa, el almacenamiento de datos en internet; sin embargo, si a estos avances se les suman conflictos sociales, el cambio climático, la contaminación, la explosión demográfica, la escasez de recursos no renovables, y más fenómenos, indican que lo que el futuro espera será un gran reto para todos los sectores de desarrollo del planeta, por lo que la humanidad deberá enfrentarse a nuevos riesgos y así, a nuevas oportunidades por descubrir.

Antecedentes internacionales

Dentro de los estudios internacionales que se han realizado a lo largo de la historia que funcionan como análisis previo a esta investigación, se encuentran, primeramente, el artículo de Lucía Melián Alzola del año 2015, “El sector turístico en contextos de crisis: análisis de situaciones de riesgo e implicaciones directivas para el sector hotelero en Canarias”, el cual analiza la información aportada por un panel de expertos, que revela que no solo existen crisis económicas, sino que el sector turístico se enfrenta a múltiples tipos de riesgos y situaciones adversas. A partir de los resultados, la autora propone una agenda que contribuya a controlar e, incluso, minimizar el impacto negativo de situaciones potenciales y reales de riesgo.

Asimismo, es importante tomar en cuenta el estudio de Remedios Ramón-Dangla de 2016, “La huella de la crisis y la estrategia de supervivencia en la industria hotelera española: Una aproximación a través de los estados financieros”, cuyo principal objetivo es saber si la estrategia de supervivencia de los hoteles españoles a la crisis del 2008 ha dejado huella en los estados

financieros de las empresas hoteleras españolas, y si dichos cambios se han producido al mismo ritmo que evolucionaba la economía nacional. El estudio concluye que la liquidez y la estructura económica de los hoteles se ha mantenido, sin embargo, para otras áreas de los hoteles de este país, se han dado cambios significativos después de la crisis, pues han desarrollado estrategias de supervivencia a cambio de su rentabilidad.

Se incluye la tesis de las ingenieras Johanna Borbor y Evelyn González en 2017, denominada, “Plan estratégico de gestión de crisis para la empresa Servilumic S.A.”. En esta investigación, estas logran analizar los factores que afectaron a la empresa y la manera de prepararse ante las situaciones críticas que tendría la organización en el futuro. Además de la propuesta del estudio, la cual ofrece una solución al problema planteado de la empresa, muestra detalles para la administración, la aplicación y ejecución en un momento crítico.

Otro aporte importante dentro de estos antecedentes es el de la investigadora Vanesa Castello, que en el 2020 escribió el artículo, “¿Todo tiempo pasado fue mejor? El turismo frente a los desafíos de la nueva normalidad”, donde involucra el tema de la pandemia y crisis sanitaria por coronavirus (COVID-19), hecho que describe como uno con un impacto significativo para el turismo, que, por primera vez se vio obligado a la interrupción total de sus actividades, además, expone el manejo a nivel internacional de esta pandemia y cómo este ha acelerado y profundizado el cuestionamiento a la manera en que los países administran la actividad turística.

Además, se cuenta con el artículo de Julio César González Rodríguez y Christian Acevedo-Navas, “Diagnóstico de riesgos en el sector turístico latinoamericano para el trienio 2020-2022”, este artículo identifica los principales riesgos que podrían generar crisis en la industria turística latinoamericana para los años 2020-2022, y establece un listado de 20 principales riesgos, sobre el cual se interrogó a un grupo de expertos y se aplicó una escala de Likert para definir su importancia en función de su probabilidad o consecuencias. Como resultado, en el artículo se concluye que los principales riesgos que pueden impactar el turismo son: virus y plagas, amenazas naturales, sabotajes a infraestructura crítica, inseguridad ciudadana, y escándalos y rumores. Además, el listado aumentó a 27 riesgos críticos, como referente para futuros estudios.

Finalmente, se puede mencionar el artículo de Carolina Pasciaroni, Silvina Elías y José Ignacio Díez de 2021, “Adopción de yield management en hotelería: etapa pre-COVID-19 y expectativas en el contexto actual de pandemia”, donde se muestran herramientas utilizadas en

hotelería como el yield management para ser aplicadas a los requerimientos derivados de la crisis por la pandemia de coronavirus y su enfermedad, la COVID-19. El objetivo es analizar las características de los hoteles y su relación con el conocimiento y adopción del yield management para la fijación de tarifas en Argentina e identificar cambios en su adopción y/o uso en el contexto de pandemia, centrándose en los hoteles de 3 y 4 estrellas de la ciudad de Bahía Blanca. Al finalizar el estudio, concluyen que factores como la incertidumbre, la inflación y la recesión afectan la aplicación de nuevas prácticas, por lo tanto, los autores evidencian que la crisis COVID-19 no promueve la adopción de la herramienta yield management.

Antecedentes nacionales

Asimismo, entre las investigaciones nacionales que completan estos antecedentes se encuentra la tesis de los Mba. Edgar Enrique Coto Grijalba y Mba. Edier Valverde Ramírez del 2009, “La crisis financiera norteamericana y su efecto en la inversión extranjera en Costa Rica: el caso del sector turismo”, en la cual los autores pretenden identificar las principales repercusiones de la crisis financiera en la economía costarricense, centrándose en el sector turístico costarricense ante el panorama de la crisis financiera internacional del año 2008. En este estudio, los autores concluyen en que los impactos de la crisis económica del 2008 son diferentes para cada país, así como los instrumentos para contrarrestar sus efectos; finalmente, los autores comentan que existen varias medidas implementadas, puesto que los problemas en cada país son distintos de acuerdo a las políticas del momento y lugar.

Se puede mencionar la investigación realizada por Luis Carlos Morales Zúñiga en el año 2011, “Crisis económica, desarrollo turístico y trabajo: el caso de los trabajadores de la comunidad de Los Pargos, Guanacaste”. Esta investigación consiste en un estudio sobre los trabajadores que se desplazaron desde sus actividades económicas tradicionales, al noroeste de Costa Rica, con el objetivo de formar parte de la actividad turística. Se analiza la percepción que tuvieron en relación con la crisis económica global y sus repercusiones. El estudio concluye en que la comunidad de los Pargos depende en gran medida del turismo, y si la actividad turística se detiene, no hay opciones laborales para esta comunidad. Además, el investigador finaliza con la idea de que, en la zona de los Pargos, en los años 2008 a 2009, durante la crisis económica mundial de esos años, gracias al turismo de la zona se han generado nuevas condiciones sociales y nuevas necesidades que sin el turismo no podrían ser solventadas.

Además, se cuenta con el artículo de Cristóbal Pérez-Jerez Alvarado de 2013, “Causas y efectos de la crisis financiera internacional”, donde presenta los principales problemas que afectan a economías desarrolladas a través del análisis de problemas o efectos específicos. Este estudio permite comprender algunas de las causas de la crisis y sus resultados económicos, políticos y sociales en América Latina y en Costa Rica. El autor concluye en que es importante el diseño de las finanzas públicas que posean una visión estratégica y permitan una buena administración de los recursos, además, afirma que los gastos públicos deben estar orientados a lograr los objetivos del país. Finalmente, el autor comenta la importancia para el país de crear una infraestructura económica, política y social que fortalezca las oportunidades que se poseen para progresar.

Otro aporte a esta investigación es el de Francisco Garro y René Castro, quienes, en 2020, publicaron el artículo, “Cómo combatir una crisis de salud y el tsunami del cambio climático: lecciones de Suecia y Costa Rica”, donde se realizó un análisis comparativo entre las políticas públicas suecas y costarricenses para hacer frente a los choques globales, el COVID-19 y el cambio climático. Su objetivo principal es el de discutir las respuestas políticas de ambos países a las crisis climáticas y sanitarias. El documento concluye que, a pesar de las similitudes entre los objetivos ambientales a largo plazo y las agendas políticas en derechos humanos y los foros ambientales de Suecia y Costa Rica, sus respuestas políticas al COVID-19 difieren y tuvieron resultados diferentes. Por lo tanto, la conclusión destaca las diferencias entre los dos impactos globales (cambio climático y COVID-19) que podrían haber llevados a enfoques diferentes de cada país.

Adicionalmente, se encuentra la tesis de grado de Ana Catalina Morales, con el tema, “Impacto organizacional que ha tenido la pandemia COVID-19 sobre las estrategias empresariales de la industria gastronómica y hotelera de Costa Rica de marzo a octubre del 2020”, que tiene el fin de conocer el impacto organizacional que ha tenido la crisis sanitaria en las estrategias empresariales del sector gastronómico y hotelero de Costa Rica y así proporcionar información útil para estas industrias. La investigación concluye en que se lograron conocer áreas de mejora para ambas industrias, por ejemplo, la creación de programas de salud ocupacional o de nuevas estrategias empresariales, así como oportunidades de mercado hacia el turismo nacional, también, con los resultados obtenidos, se diseñó una propuesta que agrega valor para cada uno de los sectores en estudio.

Finalmente, Mariana Borbón, Andrea Carmona, Karla López y Yoselin Vargas presentan su tesis de grado con el tema, “Efectos directos e indirectos que la crisis provocada por la pandemia de la COVID-19 ha ocasionado en las empresas del sector turismo en el Cantón de Osa y Distrito de Puerto Jiménez en el 2021”, con el objetivo de analizar los efectos, tanto directos como indirectos, ocasionados por la pandemia de la COVID-19 en las empresas del sector turismo en el cantón de Osa y el distrito de Puerto Jiménez. El estudio logra concluir que antes del estado de emergencia por COVID-19, las empresas turísticas de esta zona se encontraban en un crecimiento constante, donde se podía hacer una diferencia entre temporadas altas y bajas, y en general, existían los ingresos necesarios para contar con una sostenibilidad financiera, además, las autoras determinan que, ante las restricciones sanitarias y las acciones del gobierno para con la reactivación económica del sector, el nivel de aceptación del sector turístico, que únicamente estuvo enfocada en incentivar el turismo nacional, arrojó como resultado una percepción negativa, pues se considera que las estrategias para la reactivación económica no fueron las mejores.

Proyecciones

De acuerdo con el tema de esta investigación, “Estudio de la gestión de crisis en hoteles de 4 a 5 estrellas en el cantón central de San José, durante el tercer cuatrimestre del año 2021 y estrategia de reactivación”, las proyecciones son las siguientes:

- Establecer las estrategias de gestión de crisis en hoteles de 4 a 5 estrellas en el cantón central de San José.
- Brindar herramientas complementarias a las que estos establecimientos poseen, que sean de utilidad para las empresas hoteleras costarricenses.
- Realizar un aporte a las bases de estudio universitarias sobre la administración de empresas hoteleras.
- Proponer un plan estratégico ideal para mitigar los efectos que pueda acarrear una crisis a cada una de sus empresas.
- Incentivar a las empresas hoteleras a aplicar las herramientas derivadas del estudio en sus propios negocios.

Alcances

Sobre los alcances, según Hernández, Fernández, y Baptista (2014), “resultan de la revisión de la literatura y de la perspectiva del estudio, además, dependen de los objetivos del investigador para combinar los elementos en el estudio”. Los alcances de la investigación indican los resultados que se obtendrán a partir de esta y condiciona el método que se seguirá para obtener dichos resultados, por lo que es muy importante identificar estos alcances antes de empezar a desarrollar la investigación. Para este estudio, los alcances son los siguientes:

- El estudio se centra en los hoteles del cantón central de San José.
- La investigación será de los hoteles correspondientes a la categoría 4 y 5 estrellas según los estatutos del Instituto Costarricense de Turismo.
- El estudio será sobre las crisis económica, sanitaria y climática.

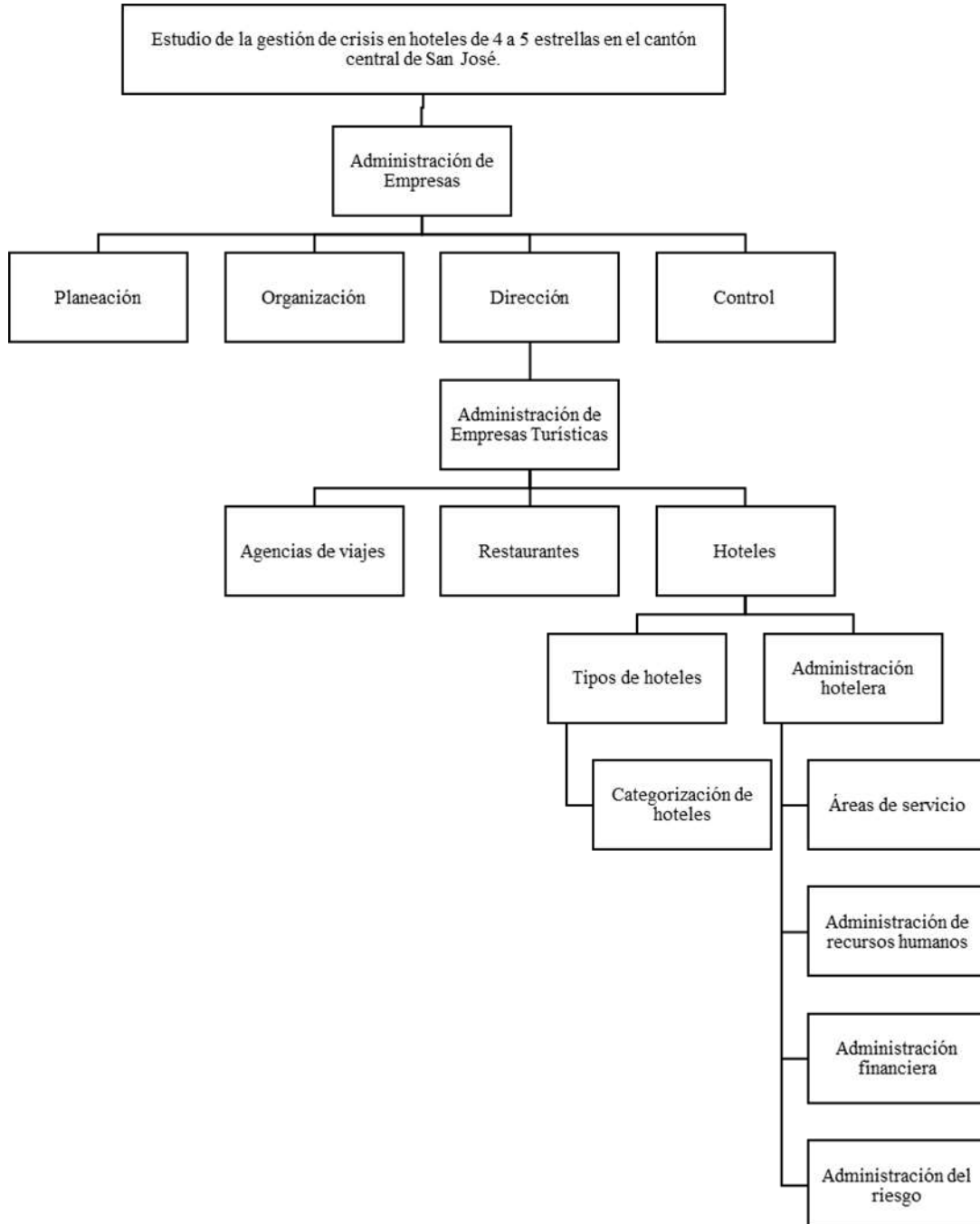
Limitaciones

En cuanto a las limitaciones, son todos aquellos problemas con los que el investigador se pueda encontrar durante el desarrollo de la investigación. En ese sentido, según Ávila (2001), “una limitación consiste en que se deja de estudiar un aspecto del problema debido por alguna razón. Con esto se quiere decir que toda limitación debe estar justificada por una buena razón”. En relación con la presente investigación, se encuentran las siguientes limitaciones:

- No obtener toda la información requerida ya que puede ser información confidencial para algunos hoteles.
- El factor tiempo es importante, ya que la investigación se realiza durante el III cuatrimestre del año 2021.
- Para cierta información, cabe la posibilidad de que no exista información actualizada para completar el estudio.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

Figura 1. Mapa conceptual.



Fuente: Elaboración propia (2022).

Administración de Empresas

Desde épocas antiguas, los seres humanos se han enfrentado a complejas actividades para su subsistencia, por tanto, dados los recursos de los que se disponía en cada época del desarrollo humano, estos debían ser utilizados de manera racional, creando así una nueva necesidad. Esta necesidad significaría la de establecer acciones para ejecutar las tareas necesarias para vivir y la multiplicación de estas en todas las áreas en las que resultaran beneficiosas.

Por lo anterior, la administración se puede considerar como un proceso, un medio por el cual los recursos son transformados para ser utilizados de manera efectiva, dando así resultados previamente visualizados para un ámbito determinado; todo esto utilizando técnicas como la planeación, la organización, la dirección y el control. Como lo expresa Chiavenato (2019) a continuación:

La administración es un proceso continuo y sistemático que implica una serie de actividades impulsoras, como planear, organizar, dirigir y controlar recursos y competencias para alcanzar metas y objetivos organizacionales. Además, incluye fijar los objetivos que se quieren alcanzar, tomar decisiones en el camino para alcanzarlos y liderar todo ese proceso con el fin de alcanzarlos y ofrecer resultados a los públicos estratégicos de la organización. (p. 8)

De esta manera, se puede afirmar que la administración agrupa diferentes técnicas en la búsqueda de un objetivo en común, además, facilita el desarrollo humano, les permite a las entidades medir, analizar y mejorar su propio desempeño, a su vez, una correcta administración posibilita un crecimiento sostenible para quienes utilizan sus procesos y estrategias. El utilizar las técnicas derivadas de la administración de manera correcta facilita la resiliencia y el hacerles frente a las situaciones cambiantes, con lo cual se proporcionan visiones previsoras y creativas.

Planeación

La planeación es una de las primeras acciones a tomar en cuenta al incorporar la administración en un ámbito determinado; la acción de planear corresponde a una anticipación, es decir, a prepararse de manera previa a un suceso. Por lo tanto, la planeación dentro de la administración corresponde a trazar el camino a seguir, los objetivos por cumplir para lograr metas más grandes en el futuro. Como lo afirma Münch (2018):

A través de la planeación se plantea el rumbo hacia donde se dirige la organización, por eso la planeación es el punto de partida del proceso administrativo. De esta forma, gran parte del éxito de cualquier empresa depende de la planeación. Mediante la planeación se responde a las preguntas: ¿qué queremos?, ¿quiénes somos?, ¿hacia dónde nos dirigimos? De esta forma, con la planeación se promueve la eficiencia, se optimizan recursos, se reducen costos y se incrementa la productividad al establecer claramente los resultados por alcanzar. (p. 104)

Por lo tanto, la planeación ayuda a crear planes que indican la vía adecuada para lograr lo propuesto, tomando en cuenta todos los factores que pueden influir en el cumplimiento de objetivos y la toma de decisiones; además de ser un motivador, al presentar una ruta clara y los medios por los cuales se cumplirán las metas. Adicionalmente, Münch (2018) presenta las siguientes ventajas de la planeación como parte del proceso administrativo:

- Define el rumbo de la organización de tal forma que todos los esfuerzos y recursos se dirijan hacia su consecución.
- Establece alternativas para hacer frente a las contingencias que se pueden presentar en el futuro.
- Reduce al mínimo las amenazas, se aprovechan las oportunidades del entorno y las debilidades se convierten en fortalezas.
- Establece la base para efectuar el control. (p. 104)

Organización

A diferencia de la planeación, la cual indica lo que se debe hacer, el proceso de organización determina cómo debe llevarse a cabo. Es claro que debe existir una coordinación en los recursos, tareas y demás actividades, una vez que se conocen los objetivos y las metas a perseguir, se organizan los recursos para cumplir con las metas propuestas anteriormente. La organización consiste en diseñar procesos y responsabilidades para establecer métodos que hagan posibles las labores establecidas; Bueno (2018) describe a la organización de la siguiente manera:

El propósito de la organización es de lograr que todas las actividades y recursos se coordinen y utilicen de tal forma que resulte sencillo y fácil su manejo para quienes trabajan en la empresa y para la atención y satisfacción de los clientes. Es de suma importancia para la empresa ya que a través de esta podemos eliminar duplicidad de funciones de trabajo, reducir costos, aumentar la productividad y de manera general nos ayuda a incrementar la eficiencia en cada uno de los miembros de una organización. (p. 55)

Durante el proceso de organización, se estipulan las jerarquías de trabajo, se establecen las funciones de cada participante y las divisiones de tareas necesarias para cumplir los objetivos a corto, mediano y largo plazo. Es en esta etapa donde los recursos se dividen para ser utilizados y transformados por cada división de trabajo según se haya planeado.

Estructura formal e informal

Por un lado, la organización formal es la organización oficial de una empresa, en esta se determinan las normas, estructuras y procesos que permiten ordenar las tareas propias de la empresa. Además, todas estas normas, estructuras y procesos son informados a los colaboradores de esta, haciendo que estos cumplan con las funciones que les fueron establecidas. A su vez, esta comunicación se distribuye a través de diferentes canales que, en la mayoría de los casos, se evidencian en los organigramas. Además, en la organización formal existen procesos definidos para así lograr las metas de la empresa.

A diferencia de la organización formal, la organización informal se caracteriza por ser creada a partir de interacciones y relaciones sociales que establecen entre sí las cadenas de mando y las posiciones que cada colaborador posee en la empresa. Tomando en cuenta estas interacciones

sociales, en la organización informal se crean grupos con las diferentes áreas necesarias para la operación de la empresa, por lo general, todos estos grupos son tratados de manera igualitaria, si bien hay líderes, no existe una jerarquía establecida. A esto, Salgado, Guerrero y Salgado (2016) afirman:

Existen dos formas o divisiones generales de organización: la formal y la informal.

- La organización formal. Es la oficial, la teórica, y se apega a las normas materializadas en organigramas, contratos colectivos e individuales, reglamentos, manuales, políticas y procedimientos.
- La organización informal. Es la extraoficial, representa lo que realmente está sucediendo. Es la resultante de las reacciones individuales y colectivas entre la organización formal en busca de la satisfacción de sus necesidades y deseos de pertenencia, reconocimiento o amistad. Estas últimas establecen normas de comportamiento y generan redes de comunicación y liderazgo que, en ocasiones, pueden tener mayor influencia sobre el grupo que las formales. (p. 196)

Dirección

Una vez que se han planeado y organizado los recursos, el siguiente paso es el de ejecutar los planes; la dirección corresponde al momento en que los planes son puestos en marcha por medio de la organización previa de las tareas con el fin de cumplir con los objetivos. La dirección requiere de aspectos como la motivación, toma de decisiones, comunicación y la supervisión para alcanzar las metas propuestas; como lo indica Bueno (2018):

La dirección es la fase del proceso administrativo que se enfoca en la ejecución o implementación de los planes, con base en la organización ya diseñada. Se caracteriza por ser la única fase del proceso administrativo que tiene que ver única y directamente con el recurso humano, por esta razón el administrador necesita poner en práctica sus habilidades de relaciones humanas con sus subordinados.

Al implementar la dirección, la idea principal es influir sobre las personas que participan, de manera tal que contribuyan a las metas organizacionales, creando formas de conducta ideales para la empresa; lo que a su vez juega un papel importante en la productividad de los colaboradores. La dirección es el medio por el cual se siguen los lineamientos planeados y por la cual se llega a la calidad de los productos y servicios que la empresa brinda. Salgado, Guerrero y Salgado (2016) afirman:

Es importante la dirección porque:

1. Pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización.
2. A través de ella se logran las formas de conducta más deseables en los integrantes de la empresa.
3. La dirección eficiente es determinante en la moral de los empleados y, consecuentemente, en la productividad.
4. Su calidad se refleja en el logro de los objetivos, la implementación de métodos de organización, y en la eficacia de los sistemas de control.
5. A través de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione. (p. 206)

Control

El control dentro de la administración corresponde a una retroalimentación una vez realizadas las funciones durante el transcurso de la dirección, a esto, Robbins y Coulter (2018) definen el control como “el proceso de supervisar, comparar y corregir el desempeño laboral” (p. 596). Lo anterior supone que el control funciona como una herramienta para medir el rendimiento de la organización, además de permitir los estándares para trabajar en el futuro y tomar decisiones que beneficien el cumplimiento de objetivos.

El control es un paso de gran importancia, ya que este posibilita detectar todas las irregularidades derivadas de la ejecución de las tareas, evaluar los resultados y establecer mejores rutas de acción para garantizar la calidad del producto o servicio con el que se esté trabajando. A esto, Robbins y Coulter (2018) afirman:

Por lo tanto, el control es importante porque es la única forma en que los gerentes pueden evaluar si las metas se están logrando y, de no ser así, determinar las razones. El valor de la función de control resulta evidente en tres áreas específicas: la planeación, el empoderamiento de los empleados y la protección del centro de trabajo. (p. 596)

Asimismo, el control como parte de la administración de negocios es un método para coordinar y ordenar las distintas áreas de la empresa, permite tener una visibilidad sobre los recursos que se poseen en un momento determinado, conocer cómo y en qué se gastan y así evitar potenciales pérdidas. Además, el control ayuda a recopilar los datos necesarios para encaminar a la organización a un crecimiento constante y al cumplimiento de los planes de la empresa.

Administración de Empresas Turísticas

Es importante comprender al turismo como una actividad que influye en el desarrollo y crecimiento de la economía; además de ser un sector que lleva a las sociedades a un mayor desarrollo y mejores estilos de vida. El turismo es una actividad que beneficia a otros sectores de producción, puesto que envuelve a más disciplinas que la hacen posible, como la administración, la informática, la tecnología, entre otros; como lo expresa Walker (2015) a continuación:

El turismo es una fuerza dinámica, evolutiva e impulsada por el consumo, y es la industria o el conjunto de industrias más grande del mundo, cuando todos sus componentes interrelacionados se colocan bajo un mismo término: viajes; alojamiento; convenciones, exposiciones, reuniones, y eventos; así como restaurantes y servicios administrados; montaje, destino y administración de eventos, y además, recreación. (p. 335)

Por lo tanto, la administración de empresas turísticas implementa diferentes áreas de desarrollo que hacen posibles los viajes; y con ellos, el uso de los servicios turísticos propios de un lugar; por ejemplo, los hoteles, agencias de viajes, alquiler de vehículos... De esta manera se proporciona al turista una experiencia de calidad. En relación con este punto, Guerrero y Ramos (2014) definen a la empresa turística:

Es una unidad económica bien estructurada y muy especializada o relacionada, con el ámbito del viaje o el turismo, creada para operar —en ocasiones— interrelacionada con otras entidades o negocios que conforman el mismo sector, para obtener utilidades y beneficios de la producción y comercialización de bienes o servicios, que se facilitan para responder a las necesidades de un visitante. (p. 101)

La administración de empresas turísticas analiza los aspectos sociales, económicos, políticos, y se centra en la gestión de organizaciones dedicadas al turismo, en la comercialización de los servicios turísticos y en el garantizar calidad en los viajes de los turistas en los diferentes mercados. La importancia de conocer la administración y su implementación en las empresas turísticas radica en la capacidad que tiene este sector para generar grandes ingresos y mejorar el nivel socioeconómico de los países.

Agencias de viajes

Una agencia de viajes es una empresa que se encarga de la oferta y venta de servicios turísticos, lo cual incluye boletos aéreos, reservaciones de hotel, entradas a parques nacionales, museos y monumentos, además de la venta de paquetes de cruceros y renta de vehículos y paquetes de viajes organizados. Adicional a esto, las agencias son intermediarias entre todos los servicios turísticos antes mencionados y los clientes que desean adquirir dichos servicios. Como lo indica Saldaña (2013) a continuación:

La agencia de viajes es una empresa privada que hace de intermediaria entre sus clientes y determinados proveedores del rubro viajes, tales como aerolíneas y hoteles, entre otros, ofreciéndoles a los primeros, mejores condiciones de contratación en los viajes que desea emprender. (p. 13)

Las agencias de viajes son empresas turísticas de suma importancia, ya que forman parte de la comercialización y la oferta de servicios turísticos a nivel local, regional, nacional e internacional, al provocar altos volúmenes de ventas y facilitar el desplazamiento de turistas. Además, las agencias de viajes son una clave dentro del sector turístico, pues son estas las empresas que funcionan como un canal de distribución que facilita la comunicación entre los proveedores de servicios turísticos hacia los turistas que los demandan.

Restaurantes

Los restaurantes son establecimientos en los que se les ofrecen a los clientes diferentes comidas y bebidas, sea para consumir en el lugar, o para llevar. En el caso de elegir comer en el restaurante, las personas que asisten hacen uso de las instalaciones del lugar, tomando asiento en mesas dispuestas, eligen lo que desean comer y beber a partir de un menú con platillos seleccionados (incorporando entradas, platos principales, postres, bebidas...), realizan su orden; y una vez lista, los platillos y bebidas se consumen ahí mismo.

Sin embargo, un restaurante no es solamente una empresa dedicada a la oferta de alimentos y bebidas, un restaurante es también un lugar para socializar, compartir con amigos y familia; un espacio que genera en las personas la acción de reunirse y hacer de su comida una experiencia distinta. A diferencia de su origen, los restaurantes no solo suplen la necesidad de alimento, en la actualidad, los restaurantes se encargan de satisfacer la necesidad de autorrealización de las personas; y esto lo logran por medio de la experiencia que les ofrecen a sus clientes.

Esto último obliga a los restaurantes a que posean una ambientación adecuada, con instalaciones de calidad y con estándares de higiene aptos para hacer del momento el mejor, así como ofertar un lugar innovador, donde no solo su gastronomía sea lo importante, sino también los elementos que complementan la experiencia a vivir; como lo indica Walker (2015) a continuación:

Los restaurantes son una parte vital de nuestro actual estilo de vida; como somos una sociedad en movimiento constante, los frecuentamos varias veces a la semana para socializar, comer y beber. Los restaurantes nos ofrecen un lugar para relajarnos y disfrutar con la familia, amigos, colegas y asociados de negocios, así como para restaurar nuestro nivel de energía antes de acometer nuestro siguiente compromiso.
(p. 220)

Hoteles

Según la historia, la palabra hotel se refiere a una expresión francesa del siglo XVIII, que hace alusión a las grandes casas francesas que ofrecían hospedaje. Con el paso del tiempo, la industria del hospedaje creó más servicios según las necesidades que se presentaban. Actualmente, se puede decir que un hotel es una empresa turística dedicada al servicio de hospedaje, así como servicios complementarios a elección del cliente (valores agregados incorporados por el hotel) a través del pago de una tarifa generalmente diaria. A esto, Guerrero y Ramos (2014) sugieren la siguiente definición:

Son todas aquellas empresas de naturaleza pública o privada, que de manera profesional, habitual y mediante una contraprestación económica, ofertan servicios de alojamiento; además de servicios complementarios; con el objeto de cubrir las necesidades de estancia y permanencia del visitante, dentro del lapso de tiempo en el que se aloja en dichos establecimientos. El hotel es una edificación equipada y planeada que ofrece habitaciones para la pernoctación temporal del visitante; asimismo oferta asistencias en otros rubros con cargos adicionales al precio de la habitación, los cuales varían en formas y requerimientos (ya sean de uso personal o uso común para todos los demás huéspedes). (p. 123)

En Costa Rica, existe una gran variedad de establecimiento de hospedaje, por ejemplo, apartahoteles, pensiones, albergues, villas, posadas; y por supuesto, los hoteles. Todas estas se encargan de brindar servicios desde un nivel básico hasta servicios complementarios. Por lo tanto, gracias al Reglamento de las Empresas de Hospedaje Turístico (2014), la definición de hotel es la siguiente:

Hotel: Tipo de estacionamiento conformado como mínimo de diez unidades habitacionales compuestas por dormitorio y baño privado, que brinda servicio de hospedaje por una tarifa diaria. Debe ofrecer los servicios de cafetería, restaurante y bar. Entre el servicio de alojamiento y los servicios complementarios debe existir integralidad funcional. (p. 2)

Tipos de hoteles

Actualmente, los hoteles se enfocan en ofrecer servicios que se adapten a las necesidades de los clientes, por esta razón existen diferentes tipos de hoteles para suplir los deseos de los mercados. Los tipos de hoteles pueden variar según su ubicación, la infraestructura del lugar o el servicio brindado; por ejemplo, existen hoteles resort con servicios de lujo, hoteles aeroportuarios que se enfocan en clientes que frecuentan los aeropuertos, los hoteles de montaña que ofrecen instalaciones para admirar la naturaleza, hoteles de playa que presentan una oferta vacacional completa, entre otros.

Para fines de esta investigación, se tomarán en cuenta hoteles urbanos o de ciudad, hoteles casino y hoteles de convenciones; por un lado, los hoteles urbanos o de ciudad, gracias a su ubicación, se caracterizan por cubrir las necesidades de las personas que viajan por negocios o fines recreativos; estos hoteles pueden ser lujosos, de negocios, económicos o residenciales, todos ellos ofrecen una amplia gama de servicios para hacer de la estadía del huésped la mejor.

Por otro lado, según Guerrero y Ramos (2014), en cuanto a los hoteles casino, “sus instalaciones se caracterizan por la oferta del juego” (p. 122); y es que el sector del entretenimiento y la recreación se ha convertido en un punto importante del crecimiento económico, ya que impulsa el gasto del cliente y esto garantiza la prosperidad para la industria. Aunque el negocio de los casinos es estrictamente para adultos; además de esta actividad, estos hoteles tienen una amplia oferta gastronómica, clubes y espectáculos.

Los hoteles para convenciones son hoteles que cuentan con las instalaciones y satisfacen necesidades de los grupos que asisten con el objetivo de celebrar estos eventos. Además de este segmento del mercado, los hoteles para convenciones también atraen a viajeros de ocio estacionales. Según Walker (2015):

Los hoteles para convenciones también ofrecen un piso de consejería para atender las necesidades especiales de cada uno de sus huéspedes. El servicio a las habitaciones las 24 horas, lavandería, centro de negocios, agencias de viajes y servicio de transporte al aeropuerto o desde éste son otras comodidades que ofrecen estos hoteles.

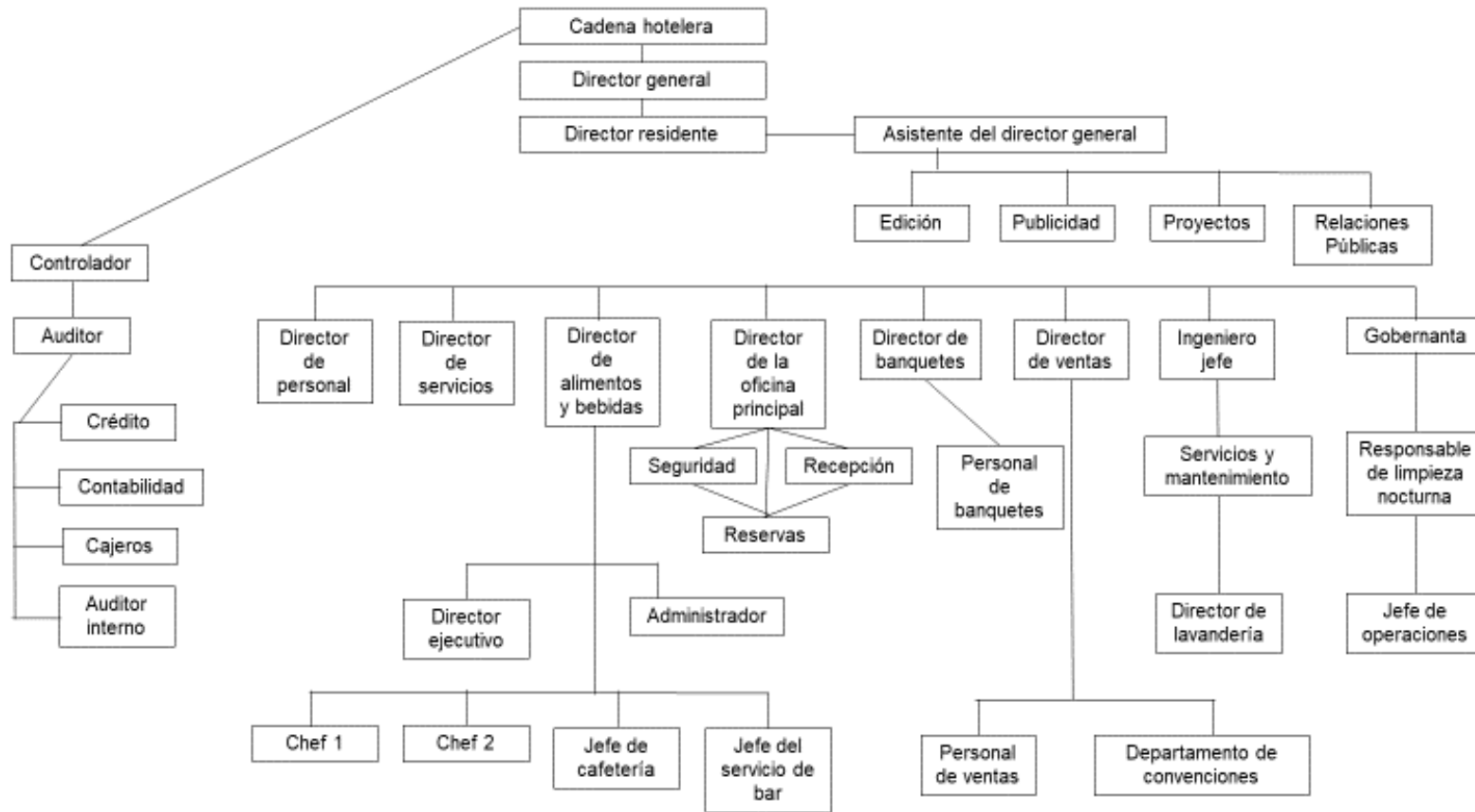
Por otro lado, un factor importante a tomar en cuenta es la manera en la que se encuentra organizada el hotel, pues, existen hoteles que se administran bajo cadenas hoteleras y otros son independientes, es decir, pueden existir hoteles que son administrados bajo los estándares que estipule una cadena hotelera, como lo son los hoteles pertenecientes a Marriott, Hilton, Intercontinental, Raddisson, Hyatt, Barceló y Four Seasons; los hoteles pertenecientes a estas cadenas no solo siguen sus estándares sino que dependen de muchas de las decisiones que tome la casa matriz. O bien, existen administraciones que no pertenecen a ninguna, así lo afirma la Enciclopedia Práctica Profesional de Turismo, Hoteles y Restaurantes (2000):

Los hoteles pueden ser gestionados de distintas formas:

- El propietario les dirige y gobierna.
- El propietario vende la propiedad, hace leasing de la misma y la gobierna.
- El propietario contrata los servicios de gerencia profesional.
- El propietario compra una franquicia de empresas, como Hilton y Holiday Inn, y gobierna bajo su dirección.
- El propietario gobierna personalmente pero bajo la supervisión de una empresa como en el caso de la Best Western.
- El propietario contrata una empresa de dirección, como en el caso del Hilton o Sheraton, para que gobierne. (p. 401)

A continuación, se presenta un ejemplo de la organización departamental propia de un hotel perteneciente a una cadena hotelera, en este se puede apreciar cómo la gran cantidad de servicios de este tipo de hoteles se dividen en distintas áreas para garantizar la calidad y los estándares de la cadena. En un hotel de gestión independiente, esta división puede variar según los servicios y el criterio personal de los administradores.

Figura 2. Organigrama de gestión de un gran hotel.



Fuente: Enciclopedia Práctica Profesional de Turismo, Hoteles y Restaurantes (2000).

Categorización de hoteles.

Los modelos y sistemas de categorización son normas que deben aplicar los establecimientos de hospedaje para pertenecer a un grupo de varios niveles de calidad, valorando el tamaño de las habitaciones, la limpieza y la disponibilidad de ciertos servicios, entre los cuales se incluye la existencia de ascensores, idiomas hablados por sus empleados, cantidad de baños privados en relación con las habitaciones, tamaño de su parqueo, cantidad y capacidad de sus salones, piscinas...

La idea principal de la categorización de los hoteles es la de informar al público sobre los niveles de confort, tarifas y servicios ofrecidos por los establecimientos categorizados, además de indicar a las empresas del sector los tipos y categorías de los establecimientos de hospedaje y los requisitos aplicables a cada uno de ellos. Por otro lado, la categorización de hoteles ayuda al sector hotelero a considerar los requisitos aplicables a la construcción y operación de sus establecimientos de hospedaje, con miras a fortalecer la elaboración de futuros proyectos.

Asimismo, la categorización ofrece beneficios directos al huésped y contribuye con estímulo entre los establecimientos para una mejora de los servicios prestados; brinda seguridad al cliente y estandariza los servicios; además de que contribuye a definir políticas de precios o política tarifaria de acuerdo con el número de estrellas otorgadas. La Organización Mundial del Turismo (2015) se define a la categorización de hoteles de la siguiente manera:

La categorización de los hoteles consiste en su clasificación, normalmente mediante el uso de una nomenclatura como estrellas (o diamantes), en la que una estrella denota instalaciones básicas y estándares de confort y cinco estrellas denota lujo en instalaciones y servicios. El objetivo es informar por adelantado a los futuros huéspedes de lo que pueden esperar para reducir la diferencia entre las instalaciones y los servicios esperados y los experimentados. Los términos “calificación”, “clasificación” y “clasificación por estrellas” se utilizan para referirse al mismo concepto, es decir, para clasificar los hoteles según sus instalaciones y estándares.

- Modelos y Sistemas de Categorización de Centros de Hospedaje

Los modelos y sistemas de categorización se derivan de la clasificación de los centros de hospedaje, en este caso, por su calidad. Son normas que deben seguir los establecimientos de hospedaje para pertenecer a un grupo de varios niveles de confort, valorando el tamaño de las habitaciones, la limpieza y la disponibilidad de ciertos servicios, entre los cuales se incluyen aspectos como la existencia de ascensores, idiomas hablados por sus empleados, cantidad de baños privados en relación al de habitaciones, parqueos, salones, restaurantes, bares, piscinas, acceso a internet, entre otros. Sin embargo, muchos servicios que hoy se consideran básicos no están contemplados en la mayoría de los casos: como la disponibilidad de conexión a internet gratuita dentro de los servicios básicos brindados.

Cabe destacar que los modelos de categorización se ejecutan en cada país de manera individual, es decir, no existe un modelo a nivel mundial que sea oficial. Si bien existen ciertos estándares, cada país los acopla y gestiona según su economía y desarrollo; por lo que cada país regula las características y servicios que deben presentar los establecimientos hoteleros de cada categoría para inscribirse dentro de ella. Como lo indica la Organización Mundial del Turismo (2015):

Existen multitud de sistemas oficiales de clasificación de hoteles en todo el mundo, que varían en cuanto a criterios, gestión y control, pero que sirven esencialmente para el mismo propósito principal y crucial de proporcionar información sobre un producto que a menudo se compra/enumera a la vista. Sin embargo, esta multiplicidad de sistemas puede suponer un reto para los consumidores, los proveedores de alojamiento, las agencias de viajes y los organismos de ejecución. (p. 26).

Para fines de esta investigación y por el sistema utilizado en Costa Rica, se presenta una descripción de los servicios en los establecimientos de hospedaje de acuerdo con el sistema de estrellas, las cuales se describen a continuación:

- 1 Estrella: Los hoteles de una estrella son básicos, con habitaciones ligeramente decoradas y compactas, además, los muebles suelen ser una cama y una silla, y en algunas ocasiones poseen armarios y mobiliario adicional para la ropa. Pueden poseer

teléfono, televisión (o bien poseer un área común para estos) y otros servicios, sin embargo, no son los más completos pues estos establecimientos son generalmente de estadía de una noche. Es decir, donde los turistas buscan un lugar para descansar e irse a la mañana siguiente. Los hoteles de una estrella suelen estar cerca de restaurantes y atracciones turísticas, son ideales para los viajeros con poco dinero pues son establecimientos donde sus tarifas son de bajo costo. Gran parte de los hoteles de esta categoría están situados en residencias o pequeños edificios y no cuentan con una gran estructura para el ocio.

- 2 Estrellas: Un hotel de 2 estrellas ofrece alojamiento limpio y básico, con habitaciones de mayor tamaño que los de 1 estrella. Estos hoteles de mediana categoría ofrecen baño privado y un espacio habitacional más amplio con teléfono, televisión y servicios limitados, además de algún mobiliario extra, como ropero o mesa y sillas, entre otros servicios. Algunos de ellos cuentan con centro de negocios o acceso a internet, sin embargo, no poseen salas de reuniones, gimnasio o instalaciones recreativas. Generalmente cuentan con servicio de alimentos y bebidas, aunque en horarios establecidos y con un menú básico. En ocasiones, el servicio de alimentos y bebidas se limita al desayuno. Siguen siendo hoteles funcionales, para viajeros de paso o que llegan hasta el hotel solo para descansar y disfrutar su viaje fuera del hotel.
- 3 Estrellas: Los hoteles de 3 estrellas son establecimientos de costo medio, donde la comodidad, estilo y servicio personalizado es importante. Cuentan con espacios amplios en cada habitación y un mobiliario completo con camas, escritorios, armarios, televisión, teléfono privado y baños amplios. Algunos inclusive pueden llegar a poseer un pequeño refrigerador. Generalmente cuentan con servicio de comidas al estilo de bares y restaurantes, en los horarios de mañana, tarde y noche, además de una amplia oferta turística para los viajeros mediante excursiones. Asimismo, en la mayoría de estos hoteles se pueden encontrar servicios como piscina, gimnasio, salas de conferencia y servicios relacionados. Un hotel de tres estrellas es para viajeros de negocios o de placer en busca de un poco más que los servicios básicos. Siempre están bien ubicados, sea porque están en el centro de la ciudad o por encontrarse en lugares turísticos cerca de grandes atracciones.

- 4 Estrellas: Los hoteles de 4 estrellas son propiedades superiores, cuyas habitaciones son amplias y por lo general ofrecen un mobiliario elegante, ropa de cama de alta calidad, productos de baño, amenidades y una amplia gama de servicios como minibar y secadora de pelo y algunas, jacuzzi. Poseen varios tipos de habitaciones, desde la estándar, suite y junior suite, entre otras. Generalmente ofrecen más de un restaurante con comida bufé y a la carta, bar con bebidas locales e internacionales y servicio a cuartos. Entre otros servicios, se encuentran los botones, servicio de valet parking, lavandería, suelen tener salas de conferencias para eventos empresariales o de cualquier otro tipo, centros de ocio, suites de lujo, jacuzzi y buenas vistas panorámicas, piscinas, gimnasio, spa y hasta guías que ofrecen recorridos y visitas por la región. Los hoteles de cuatro estrellas son ideales para aquellos turistas que requieren más servicios y amenidades, además de exigir un mayor nivel de confort.
- 5 Estrellas: Los hoteles 5 estrellas se caracterizan por ofrecer una amplia gama de servicios complementarios al hospedaje, por ejemplo, piscinas, guardería para niños, bares, casinos, restaurantes, y shows y eventos por las noches. Pueden también ofrecer canchas de tenis y acceso a campo de golf, así como un spa, gimnasios modernos y, según sea el caso, en estos hoteles suelen organizarse congresos y reuniones especiales dada su amplia capacidad y la cantidad de servicios que ofrece. Las habitaciones son cómodas, con espacios muy amplios y todas las comodidades que van desde televisión, servicio de limpieza, decoración y muebles finos, colchones de primera calidad y productos de baño de diseñador, los servicios de la habitación por lo general incluyen acceso a internet, reproductores de música, entre otros. Poseen varios restaurantes tipo bufé y a la carta con chefs especializados, así como un bar con bebidas internacionales de marca, salas de estar y servicio a cuartos las 24 horas por los siete días de la semana. A diferencia de las cuatro estrellas, un hotel de cinco estrellas está más orientado al servicio y brinda altos estándares de comodidad y calidad y define este concepto como el más importante dentro del establecimiento. Se caracterizan por ofrecer la mejor atención a sus huéspedes. A su vez, estos se orientan al servicio con una alta proporción de personal en relación con los huéspedes. Ideal para viajeros que buscan lo mejor de todo, sin dejar ningún detalle al azar, estos reciben una atención personalizada y obtienen una experiencia única mediante su estancia.

Categorización de hoteles en Costa Rica

En Costa Rica, la categorización de hoteles se realiza actualmente con el Manual de Clasificación Hotelera, este manual le fue encargado a la empresa Menlo Consulting Group por el Instituto Costarricense de Turismo. Esta categorización es particular, pues además de ser creada para Costa Rica, también se ajusta a los estándares de calidad internacional. Para su creación, se analizaron sistemas de categorización conocidos como AAA, Mobil y Michelin, además de tomar en cuenta las normas de cadenas hoteleras, tales como Hilton, Holiday Inn y Best Western.

Los lineamientos se crearon con el fin de asegurar normas estrictas de calidad en todas las categorías de establecimiento, considerando la planta física del establecimiento, desde el punto de vista del huésped y la gama de servicios que ofrece. Este sistema no solo pretende evaluar y regular el funcionamiento de las empresas costarricenses de hospedaje, sino contribuir a su mejoramiento y comercialización.

Las categorías enunciadas a continuación abarcan solamente aquellos establecimientos cuya función primaria consiste en ser un establecimiento de alojamiento. Cualquier nuevo tipo de establecimiento que sea inaugurado en el futuro en Costa Rica, debe ser clasificado de acuerdo con el tipo y los servicios que presta según su nombre lo indica: Completo, Limitado y Mínimo; los cuales, el Manual de Clasificación Hotelera para Costa Rica (1997) los describe de la siguiente manera:

- Servicio mínimo: Este tipo de servicio se caracteriza por ser básico, con habitaciones pequeñas o bien, compactas, además, su mobiliario se resume en una cama y un pequeño armario para la ropa. Pueden poseer elementos como teléfono o televisión, aunque no es una obligatoriedad del establecimiento que se categorice por este servicio mínimo. Por lo general, no cuentan con restaurantes o servicios complementarios como gimnasios o centros de reunión. En Costa Rica, el Manual de Clasificación Hotelera para Costa Rica (1997), lo describe como lo siguiente:

Se espera que los huéspedes sean autosuficientes, por ejemplo, que se ocupen de cargar su propio equipaje. No siempre hay servicio diario de camareras. Por lo general los establecimientos no disponen

de comedores o restaurante. El tamaño de los establecimientos de autoservicio varía desde pequeños, de un solo nivel, o con múltiples pisos. Los apartamentos o suites incluyen un baño separado y una sala de estar. Algunos tienen cocina con los utensilios y provisiones básicas. A veces se requiere una estadía mínima. Los establecimientos con autoservicio pueden estar ubicados en zonas urbanas y en áreas de veraneo. Los establecimientos de servicio mínimo comprenden apartamentos, condominios y cabinas. (p. 5)

- Servicio limitado: Este servicio se caracteriza por su comodidad, estilo y servicio personalizado. Cuentan con amplios espacios en cada habitación y un mobiliario completo con armarios, televisor, teléfono privado y baños cómodos. Generalmente cuentan con servicio de alimentos y bebidas, incorporando bares y restaurantes, en los horarios de mañana, tarde y noche. Asimismo, pueden poseer piscina, gimnasio y salas de conferencias. En Costa Rica, el Manual de Clasificación Hotelera para Costa Rica (1997), los servicios limitados son conocidos como:

Estos establecimientos generalmente son de menor tamaño que los de Servicio Completo, tienen un ambiente informal y a menudo familiar. En algunos casos poseen valor histórico o arquitectónico. A menudo se han decorado con abundantes plantas y flores, con colores alegres y con artesanía y pinturas hechas por artistas costarricenses. Pueden contar con servicio de comedor pero con horas de operación restringidas. En las habitaciones y baños pueden ofrecer solamente lo esencial, tal como sábanas, toallas, jabón y servilletas de papel. El énfasis se da a la atención personal del huésped. Los dueños del establecimiento a menudo están involucrados con la operación del mismo. Esto contribuye al carácter casero de la experiencia. (pp. 4-5)

- Servicio completo: El servicio completo se caracteriza por ser de la mayor calidad, donde se cumplen altos estándares de calidad, tanto en servicio, como en la presentación de las instalaciones. Por lo general, estos hoteles cuentan con habitaciones espaciaosas, en donde todas las amenidades y todos los productos ofrecidos al huésped son de alta calidad, además, estas habitaciones pueden tener secciones separadas, una destinada al descanso y otra para el entretenimiento. Las habitaciones cuentan con teléfono, televisión, conexión a internet, minibar y baño espacioso y privado. En cuanto a los servicios, estos se caracterizan por ofrecer espacios como piscinas, casinos, spa, gimnasio, actividades programadas, animación y entretenimiento, salones para eventos y una extensa oferta de bares y restaurantes. En Costa Rica, el Manual de Clasificación Hotelera para Costa Rica (1997), afirma lo siguiente:

Estos establecimientos a menudo tienen múltiples pisos, con ascensores y un vestíbulo amplio. Las comidas y bebidas se sirven en una simple cafetería o en múltiples restaurantes, destacando dentro de estas áreas uno de carácter formal. Los establecimientos de Servicio Completo normalmente ofrecen servicio diario de camarera, servicio a las habitaciones, lavandería y mostrador de recepción con empleados. Las habitaciones para huéspedes ofrecen comodidades tales como teléfono, televisor y baño privado. También pueden ofrecer un centro para viajeros comerciales, facilidades recreativas y uno o más comedores o restaurantes.

(p. 4)

Administración Hotelera

Si bien la función principal de un hotel es la de ofrecer hospedaje, la realidad es que estos establecimientos están constituidos por varios negocios, es decir, cada servicio que el hotel dispone al público es un negocio individual, que juntos forman la oferta completa del hotel. Por ejemplo, los restaurantes, bares, salones de eventos, casinos, gimnasios, piscinas, centros de relajación, entre otros. Todos estos servicios son administrados de manera individual y hacen de la gestión hotelera un concepto importante.

Esto quiere decir que la gestión hotelera, al igual que la administración de negocios, precisa de un proceso administrativo, donde la planeación, la organización, la dirección y el control jueguen un papel importante para tomar decisiones en cuanto a los servicios complementarios al hospedaje que se presentan en un determinado hotel. Para fines de este estudio, algunas áreas de la gestión hotelera que son relevantes son mercadeo, ventas, reservaciones, alimentos y bebidas, animación, organización de eventos, la gestión de recursos humanos y la administración financiera.

Áreas de servicio

A continuación, se presenta un desglose de los servicios, a nivel administrativo, con los que cuentan la gran mayoría de hoteles. Cada una de estas áreas se encarga de funciones de gran importancia para el hotel, las cuales cuentan con tareas que hacen posible la operación general del establecimiento de hospedaje. Áreas como mercadeo, ventas, reservaciones, alimentos y bebidas, animación y entretenimiento y la organización de eventos son las descritas seguidamente.

Mercadeo

El mercadeo es un proceso que se realiza con el fin de promover un producto o servicio, hasta su venta final. Este proceso contempla el planteamiento de las ideas para el producto, la elaboración de los planes de acción, la ejecución y desarrollo de los bienes y la promoción y venta de estos en un mercado específico. Aunque el objetivo del mercadeo consiste en fidelizar a los clientes de la empresa a través de diferentes herramientas y estrategias. Kotler y Armstrong (2017) definen al mercadeo de la siguiente manera:

En términos generales, el marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual los individuos y las organizaciones obtienen lo que necesitan y desean creando e intercambiando valor con otros. En un contexto de negocios más

reducido, el marketing implica establecer relaciones de intercambio de valor y redituables con los clientes. Por lo tanto, definimos marketing como el proceso mediante el cual las compañías atraen a los clientes, establecen relaciones sólidas con ellos y crean valor para los consumidores con la finalidad de obtener, a cambio, valor de éstos. (p. 5)

El mercadeo se concentra en el consumidor y lo investiga de forma permanente para conocer sus necesidades y deseos, considerando la competencia, los productos y servicios más demandados y los diferentes mercados en los que tiene presencia. El punto es encontrar a los clientes ideales y hacerlos fidelizarse con la empresa, además de explorar mercados y la manera de innovar cuando sea necesario.

Dentro del proceso de mercadeo de las empresas, se encuentra la mezcla de mercadeo, en donde existen elementos que ayudan determinar las acciones para hacer conocer el producto o servicio al mercado meta, estos elementos toman en cuenta las necesidades del consumidor, los productos que se pueden ofrecer según sus hábitos de consumo y la manera en que ese producto llega al cliente, finalmente, todos los datos que se derivan de cada elemento se unen para crear planes para así vender el producto. Estos elementos se conocen como “Las 4 P del marketing”, producto, precio, plaza y promoción. Martínez, Escrivá, Ruiz (2014) los definen como “el conjunto de herramientas que debe combinar la dirección de marketing para conseguir los objetivos previstos, y se materializa en cuatro instrumentos: producto, precio, distribución y comunicación” (p. 13).

- **Producto:** En mercadeo, el producto se refiere a los bienes o servicios que una empresa comercializa, es el medio por el cual se satisfacen las necesidades de los clientes; por lo tanto, este es uno de sus principales enfoques, otros elementos que lo conforman son su imagen, marca y servicio después de la venta. Para establecer un producto, también se deben tomar en cuenta aspectos como el ciclo de vida del producto, su diferenciación y complementos. Martínez, Escrivá, Ruiz (2014) afirman lo siguiente:

El producto es cualquier bien, servicio o idea que se ofrece al mercado y que representa el medio para satisfacer las necesidades o deseos del consumidor. Por

ello, los beneficios que reportan los productos son más importantes que sus características. (p. 13)

- Precio: El elemento precio se refiere al monto que una persona paga a cambio de disfrutar de un producto o servicio. El fijar un precio es una decisión crucial en la mezcla de mercadeo, ya que es donde se determinan los beneficios y la supervivencia de su empresa. Además, establecer el precio del producto tiene un gran impacto en toda la estrategia de mercadeo, pues también influye sobre las ventas y la demanda del producto.

Por otro lado, es importante reconocer que los precios colaboran para formar la percepción del producto a los ojos de los consumidores, por ejemplo, precios bajos podrían significar menor calidad, y precios altos, comúnmente, se asocian con productos de buena calidad. A esto, Ferrell y Hartline (2012) afirman:

La fijación de precios recibe una enorme atención porque se considera que es el único medio real de diferenciación en los mercados maduros plagados de commodities. Cuando los clientes ven que todos los productos en competencia ofrecen las mismas características y beneficios, sus decisiones de compra son impulsadas principalmente por el precio. (p. 231)

- Plaza: En mercadeo, la plaza se refiere al lugar o el medio por el cual el producto se comercializa, por lo tanto, el posicionamiento y la distribución son aspectos relevantes por tomar en cuenta, ya que la empresa debe asegurarse de que el producto o servicio, su información y localización sean accesibles para su público y potenciales clientes previamente analizados. Ferrell y Hartline (2012) se refieren a la plaza y su importancia de la siguiente manera:

La administración de la distribución y de la cadena de suministro son importantes por muchas razones. Al final, sin embargo, estas razones se reducen a proporcionar utilidad de tiempo, lugar y posesión al consumidor y a los compradores de negocios. Sin una buena distribución los compradores no serían capaces de adquirir bienes y servicios cuando y donde los necesitan. No obstante, el gasto de distribución requiere que las empresas equilibren las necesidades de los clientes con su propia necesidad de minimizar los costos totales. (p. 265)

- Promoción: La promoción es el recurso con el que una empresa cuenta para impulsar el reconocimiento de su producto y alcanzar las ventas de este. El objetivo principal de esta herramienta es la de crear un interés por los bienes y servicios comercializados y, además, crear el sentido de diferenciación en el consumidor; hacerle conocer el producto, la marca y la empresa que lo vende. Al momento de promocionar un producto, es importante analizar la estrategia a utilizar, el diseño que se realizará para atraer la atención del mercado y los canales de distribución y las herramientas adecuadas para la publicidad; Martínez, Escrivá, Ruiz (2014) se refieren a la promoción de esta manera:

La comunicación incluye actividades como la publicidad, la propaganda, la venta personal, la promoción de ventas, el marketing directo o las relaciones públicas. La dirección comercial debe estudiar cómo se van a combinar los diferentes instrumentos de comunicación para optimizar los recursos y conseguir los mejores resultados. El empleo de una u otra forma de comunicación depende de las características del producto, del mercado en el que se opere, de la competencia existente o del público objetivo, entre otros. (p. 15)

- Mercado meta

Este elemento juega un papel muy importante dentro de la labor de mercadeo y hace referencia al público específico para el cual están diseñados los productos y los servicios, por lo tanto, todos los esfuerzos en cuanto a la publicidad, venta y servicio responden a este cliente, cuyas necesidades son satisfechas cuando es atendido. Es preciso comprender que un producto o servicio no puede ser vendido a cualquier persona y la idea de vender a todos no es factible, puesto que los productos y servicios se acoplan a un público determinado. Por lo tanto, el mercado meta, también conocido como público meta, son todos aquellos consumidores a los cuales se dirige una organización, a quienes pretende ofrecerle sus productos y servicios. Como lo indica Monferrer (2013):

Desde el área de marketing se separa a compradores y vendedores, diferenciando los conceptos de mercado e industria. Así, por mercado entendemos el conjunto de compradores, ya no solo reales, sino también potenciales, de un determinado producto, mientras que por industria consideramos al conjunto de vendedores. Por lo tanto, desde el punto de vista del marketing, lo que determina la existencia de un mercado es:

- La existencia de un conjunto de personas.
- Que estas tengan una necesidad de un producto o servicio.
- Que deseen o puedan desear comprar (clientes actuales o potenciales).
- Que tengan la capacidad de comprar (no solo económica, también legal, de cualificación, etc.). (p. 51)

La importancia de establecer un mercado meta específico radica en que, al determinar el mercado meta, el producto o servicio se adapta a los requerimientos de cada cliente y además de brindarles calidad, se satisfacen sus necesidades y deseos, que es el objetivo principal de la organización con su área de mercadeo. Asimismo, al establecer un mercado meta, todas las funciones del hotel, más allá del mercadeo, se ajustan al cliente meta.

Por ejemplo, al realizar anuncios publicitarios para vender los servicios de un hotel de 5 estrellas, tanto el área de mercadeo, como los departamentos de recepción, alimentos y bebidas, las actividades programadas y demás servicios complementarios se unirán para brindar una atención acorde a lo promocionado en los anuncios.

Ventas

En hotelería, el área de ventas ejecuta algunas de las tareas más importantes y primordiales, ya que el hotel debe realizar la venta, tanto de habitaciones, como de los servicios de alimentos y bebidas y de los servicios complementarios de los que el hotel disponga. Además, es función de este departamento las relaciones públicas, en donde el personal es el principal contacto de la empresa y su producto con los potenciales clientes, a esto Cristale (2017) afirma:

La venta es un intercambio de valores entre un comprador y un vendedor; en dicho proceso el vendedor influye en la decisión del comprador. En esta transacción lo más importante es el valor percibido por el comprador, de allí la importancia de identificar claramente sus necesidades. En el proceso de venta la clave está en la habilidad del vendedor de relacionar las características del producto/servicio que ofrece con los beneficios que representa para el comprador. (p. 15)

Para que este departamento cumpla con sus objetivos, requiere de algunas actividades como crear paquetes y tarifas especiales para los clientes, establecer una cartera de clientes para enviarles información de los servicios que ofrece el hotel, visitar o contactar personalmente a los clientes potenciales, investigar nuevos mercados que penetrar, analizar a la competencia para innovar y reinventarse para el futuro y, además, trabajar en la fidelización de los clientes actuales por medio de incentivos y demás promociones.

Reservaciones

La ocupación en un hotel es uno de los aspectos más importantes para cumplir con los objetivos de esta organización; la ocupación hotelera se refiere al porcentaje de habitaciones vendidas y utilizadas por los huéspedes en un momento determinado. Este porcentaje es la herramienta que permite evaluar y determinar la disponibilidad de habitaciones para nuevos huéspedes y además analizar la gestión del hotel en un periodo específico.

Por otro lado, el área de reservaciones tiene como principal tarea el recibir y controlar las solicitudes de espacio para la reserva de habitaciones de un hotel; por tanto, esta área procesa solicitudes de reserva de clientes individuales, de grupos y reservaciones realizadas por agencias de viajes. La labor de este departamento es de gran importancia, ya que apoya la elaboración de pronósticos y escenarios de ingresos en cuanto a la ocupación del hotel en todo momento, como lo afirma Fernández (2011):

El área de reservas se constituye como uno de los subdepartamentos con mayor peso de todo establecimiento de alojamiento, pues es el encargado de la venta del servicio más importante y razón de ser de dichos establecimientos: las habitaciones. Esta importancia radica en el hecho de que al tratarse de una empresa de servicios y no de productos tangibles, esta venta o alquiler de habitaciones tiene un carácter no almacenable, es decir, una habitación que no se venda hoy no puede ser guardada para venderse mañana, sino que habrá supuesto una pérdida de oportunidad para la empresa de obtener beneficios, cuando no una pérdida de dinero. Es por ello que el subdepartamento de reservas ha de saber cómo mantener los índices de ocupación adecuados y generar la máxima rentabilidad del establecimiento. (p. 7)

Servicio de alimentos y bebidas

El área de alimentos y bebidas se encarga de gestionar todas las tareas relacionadas con la oferta gastronómica a la cual pertenece, abarca desde la producción de los platillos y bebidas hasta el servicio y la venta de los mismos a los clientes. Esta área coordina las operaciones del restaurante, la cocina, el sector de banquetes, el bar, la utilería y limpieza de los restaurantes y en el caso de ser el departamento de alimentos y bebidas de un hotel, también llegan a encargarse del servicio a habitaciones si se cuenta con esta opción.

Además, el servicio de alimentos y bebidas se centra en el cliente, específicamente en brindarle una experiencia agradable y satisfactoria; por esta razón, el servicio de alimentos y bebidas es una tarea compleja, que engloba una amplia variedad de características, actividades y procedimientos. Y todas estas varían según el tipo y tamaño de establecimiento, el servicio que proporciona y el ambiente que ofrece. Por otro lado, es recomendable que cada procedimiento que se lleva a cabo en esta área sea estandarizado, de manera que se asegure un servicio de calidad a los clientes. A esto, Guerrero y Ramos (2014) afirman lo siguiente:

El diseño de este tipo de establecimientos depende del mercado al que se quiera dirigir el servicio; pero en cualquier caso debe planearse en aspectos tales como entretenimiento, flores, mesas, sillas o en su caso carpas y equipos especiales. Pensar en los detalles del lugar es lo que hace la diferencia. Sin embargo, el detalle más importante lo hace el menú. Además del tipo de alimentos o servicios, otros puntos de cuidado y muy importantes a considerar son:

- El estilo de servir.
- La presentación del servicio en las mesas.
- La aparición de los platillos ante el comensal.
- El tipo de guarniciones.
- Personal responsable de servicio.
- Saber el diseño y el flujo de tráfico del buffet de comida o del restaurante.

(p. 27)

Servicio de animación

La animación en el sector turístico se crea ante la necesidad de los visitantes de un destino de ocupar su tiempo libre para realizar alguna actividad que complemente su experiencia en el lugar y que aumente su nivel de satisfacción. A nivel turístico, la animación significa brindarle al cliente un mayor valor al servicio o producto que este ha adquirido; por ejemplo, una noche de cine en el hotel, una cena temática en un restaurante o un show como parte de un recorrido guiado. A esto, Álvaro, Villacís, y Sánchez, (2020, como se citó en Sánchez, 2018), afirman que la animación turística es:

El arte de combinar diversas acciones de tipo recreativa, intelectual y social, proyectando la cultura de un país, destino o región, con el fin de brindar mayor valor al mercado. (p. 115)

Servicio de organización de eventos

El servicio de organización de eventos es el proceso de diseño, planificación y producción de celebraciones, conferencias, reuniones, espectáculos, convenciones y demás actividades que impliquen la presencia de personas invitadas. Generalmente, la organización de un evento incluye varias tareas como establecer un presupuesto y un horario, reservar un salón, tramitar permisos, contratar un servicio de alimentos y bebidas comúnmente llamado catering service; entre otras tareas que requiera el evento específicamente; todas con el objetivo e idea o tema principal del evento y ajustado a las preferencias del cliente. Otero (2013) afirma lo siguiente:

Podemos definir los eventos como actividades o acciones de presencia pública que se producen con carácter singular en la vida de las organizaciones, hechos corporativos que no forman parte de su desarrollo habitual y que se llevan a cabo de un modo extraordinario y con objetivos muy distintos. Un evento puede apoyar al marketing, la publicidad, las relaciones públicas, el periodismo o la propaganda, al tratarse de un instrumento organizacional de primer orden en la planificación estratégica que proporciona resultados relacionales inmediatos y de otra índole a medio plazo. (p. 134)

Administración de recursos humanos

La administración de recursos Humanos es el campo que se ocupa de todas las tareas relacionadas con los colaboradores que trabajan en una organización, las actividades necesarias para su formación, sus incentivos, su jerarquía, entre otros elementos. Con respecto al área encargada de la planificación, organización, desarrollo y coordinación de los empleados de cualquier organización, Flores (2014) subraya:

Cada persona es un ser con capacidades físicas, emocionales e intelectuales distintas, producto de una cultura y medio social, en el que ha aprendido valores, costumbres y formas de vida. Toda esta diversidad se encuentra en cada persona que ingresa a trabajar en una empresa. Una de las principales tareas del área de Recursos Humanos es lograr que cada uno de los empleados perciba que está cumpliendo con sus necesidades económicas y de realización profesional, además de estar comprometido con los objetivos de la empresa. Para conseguir esta tarea se debe pensar más allá de las metas de la organización y tomar en cuenta las metas personales de cada uno de los empleados, de tal forma que se logre un compromiso mutuo, es decir, del trabajador con la organización y la organización con el trabajador. (p. 3)

El departamento de recursos humanos no solo se encarga de la gestión integral de la empresa, sino también de los mecanismos de selección, formación e incentivos de los empleados; esta área es de suma importancia ya que ayuda a alcanzar los objetivos de la empresa y permite mejorar la eficiencia y eficacia de la organización por medio de colaboradores adecuadamente colocados; pues, finalmente, toda empresa es una organización humana, está formada por personas, y el éxito de esta es el resultado del esfuerzo de las personas que la integran.

Administración financiera

En el campo empresarial, la administración de las finanzas es una rama de la economía que se centra en analizar la obtención, gestión y uso de los bienes de capital; esto con el fin de administrar el dinero y estudiar sus interacciones e intercambios. Es importante mencionar que, para analizar las finanzas, es también relevante conocer los agentes económicos, como las empresas, personas y gobiernos y su papel en el manejo del dinero. Al analizar los aspectos

anteriores, se lograrán establecer estrategias para maximizar el rendimiento del dinero al menor costo y riesgo posible; como lo afirman Gitman y Zutter (2012):

Las finanzas se definen como el arte y la ciencia de administrar el dinero. A nivel personal, las finanzas afectan las decisiones individuales de cuánto dinero gastar de los ingresos, cuánto ahorrar y cómo invertir los ahorros. En el contexto de una empresa, las finanzas implican el mismo tipo de decisiones: cómo incrementar el dinero de los inversionistas, cómo invertir el dinero para obtener una utilidad, y de qué modo conviene reinvertir las ganancias de la empresa o distribuirlas entre los inversionistas. Las claves para tomar buenas decisiones financieras son muy similares tanto para las empresas como para los individuos; por ello, la mayoría de los estudiantes se beneficiarán a partir de la comprensión de las finanzas, sin importar la carrera que planeen seguir. El conocimiento de las técnicas de un buen análisis financiero no solo le ayudará a tomar mejores decisiones financieras como consumidor, sino que también le ayudará a comprender las consecuencias financieras de las decisiones importantes de negocios que tomará independientemente de la carrera que usted elija. (p. 3)

Por otro lado, uno de los factores más importantes dentro de la administración financiera es la liquidez, ya que es el medio por el cual una empresa cuenta con los recursos financieros suficientes para cumplir con sus funciones y tareas. Es importante reconocer que en la liquidez es una herramienta utilizada para realizar transacciones, inversiones y cubrir riesgos cuando sea necesario. A este concepto se le suma la rentabilidad, factor esencial en la administración de las finanzas, dado que este elemento permite conocer las ganancias que se poseen a partir de una inversión previa. Por lo general, la rentabilidad hace alusión a los beneficios económicos generados al utilizar determinados recursos. A esto, García (2014) aduce:

En conclusión en el mundo empresarial siempre se busca la supervivencia, permanencia y crecimiento de las empresas en un mercado altamente competitivo que exige al empresario estar atento a los cambios y las necesidades que se presenten, todo esto con el fin de garantizar el adecuado funcionamiento y la autonomía financiera que se necesita para sobrevivir en este medio, pero erróneamente se tiene la concepción de buscar la liquidez y la rentabilidad como

factores independientes sin analizar que están íntimamente relacionados, lógicamente de un acertado equilibrio entre ambas, es en este punto donde está el mayor desafío para las empresas. (p. 10)

Presupuesto de efectivo

Dentro de la administración financiera, el presupuesto de efectivo figura como una herramienta de gran importancia y utilidad; siendo este un pronóstico de entradas y salidas de efectivo para un periodo específico, donde se obtiene un estimado de superávit (sobrante) o déficit (faltante) de efectivo.

El presupuesto de efectivo es una de las herramientas financieras indispensables para la planeación a corto plazo, pues tiene como fin identificar las necesidades y los excesos futuros de efectivo y los mecanismos de la empresa para solucionarlos. Por lo tanto, este presupuesto alerta el momento en que es necesario un financiamiento extra y/o cuando hay oportunidades de inversión.

Para la elaboración del presupuesto de efectivo, el proceso comienza por distribuir las entradas y salidas de efectivo en una hoja de trabajo; ya sea por mes, por semana o por día, según la conveniencia y los objetivos que la empresa persiga. En cuanto a su distribución, por lo general, se debe crear una primera columna a la izquierda donde se incluyan primeramente el nombre de todas las entradas de efectivo y posteriormente todas las salidas. Cada uno de estos detalles debe tener una sumatoria individual. En las siguientes columnas a la derecha se distribuyen los datos numéricos en secuencia cronológica que la empresa haya designado (día, mes o período).

En la parte final se incluyen todos los saldos de efectivo que tenga la empresa en ese momento (caja y bancos), se le suma el total de entradas, se le resta el total de salidas y se obtiene el saldo final disponible de efectivo y este será el saldo inicial del siguiente mes, semana o día. A esto, Van Horne y Wachowicz (2010) afirman lo siguiente:

Se llega a un presupuesto de efectivo mediante proyecciones de las entradas y desembolsos de efectivo en el futuro para la empresa en varios periodos. Revela los tiempos y cantidades de flujo de efectivo esperados de entrada y salida durante el periodo estudiado. Con esta información, el director financiero está en mejor posición para determinar las necesidades futuras de efectivo de la empresa, planear

el financiamiento de estas necesidades y ejercer control sobre el efectivo y la liquidez de la empresa. Aunque los presupuestos de efectivo pueden prepararse casi para cualquier intervalo de tiempo, las proyecciones mensuales para un año son las más comunes.

Por otro lado, a este presupuesto de efectivo le siguen otras actividades que son relevantes para los pronósticos de las empresas, por lo tanto, el realizar una proyección de las entradas y salidas de dinero que correspondan a cobros y pagos que se realizan a crédito es crucial. Informes conocidos como presupuesto de cuentas por cobrar y presupuesto de cuentas por pagar forman parte importante del presupuesto de efectivo a modo de una extensión para así contemplar los puntos necesarios para tomar las mejores decisiones.

Por un lado, el presupuesto de cuentas por cobrar realiza una estimación del efectivo que ingresará mensualmente a la empresa, proveniente de las ventas hechas a los clientes de crédito, para esto, generalmente, se toman en cuenta condiciones pactadas a 30 o 60 días. Como lo afirman Van Horne y Wachowicz (2010), “Las cuentas por cobrar representan los “debo” de los clientes, que han de convertirse en efectivo dentro de un periodo de facturación dado, por lo general de 30 a 60 días” (p. 131).

Por otro lado, el presupuesto de cuentas por pagar se compone por los montos proyectados que se pagarán por las compras de crédito a proveedores de productos y servicios necesarios en la empresa. Es común que este dinero se incluya en el presupuesto de efectivo según su vencimiento. A esto, Gitman y Zutter (2012) determinan lo siguiente:

Las cuentas por pagar son la fuente principal de financiamiento a corto plazo sin garantía para las empresas de negocios. Se derivan de transacciones en las que se adquiere una mercancía, pero no se firma ningún documento formal que estipule la responsabilidad del comprador ante el vendedor. De hecho, el comprador acuerda pagar al proveedor el monto requerido según las condiciones de crédito establecidas normalmente en la factura. (p. 583)

Para resumir lo anterior, a continuación se presenta un ejemplo de la estructura de un presupuesto de efectivo con los rubros que, usualmente, se toman en cuenta para establecer los puntos más importantes que serán clave para la toma de decisiones dentro de la empresa.

Figura 3. Estructura de un presupuesto de efectivo.

PRESUPUESTO DE EFECTIVO						
SEGUNDO SEMESTRE 2022						
	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
ENTRADAS DE EFECTIVO						
VENTAS						
SALIDAS DE EFECTIVO						
PROVEEDORES						
SALARIOS						
CCSS						
AGUINALDO						
SERVICIOS PUBLICOS						
MANTENIMIENTO						
ALQUILERES						
OTROS						
Total de Salidas						
EFFECTIVO EN CAJA Y BANCOS						
Saldo Inicial en Caja y Bancos						
Total de Entradas						
Total de Salidas						
Saldo Final en Caja y Bancos						
Saldo Mínimo en Caja por mes (Reserva Operativa)						
Excedentes						

Fuente: Elaboración propia (2022).

Administración del riesgo y las crisis que afectan al sector empresarial

A pesar de la preparación que las organizaciones posean ante situaciones de incertidumbre, los riesgos no son inevitables, pues existen eventos que serán difíciles de controlar y que supondrán un momento de crisis para la empresa, es decir, un punto decisivo en donde las consecuencias son en gran magnitud y que, además, suponen un cambio importante en el desarrollo de procesos, tareas, funciones y actividades para dar paso a la inestabilidad.

Por lo tanto, una crisis es un corte en el curso normal de una actividad, una situación imprevista que, en la mayoría de los casos, ocasiona efectos negativos en una empresa, tanto en sus labores, como en sus principales intereses, lo que puede prolongarse si no se actúa de manera oportuna. Ahora bien, los sucesos negativos que provocan crisis son muy variados e innumerables, sin embargo, se puede decir que siempre serán por elementos externos o internos, por algún accidente de los dueños de la empresa o bien por acciones de los colaboradores. A esto, Remy, P. (2015) afirma:

Para entendernos, podemos coincidir en que las crisis son circunstancias que amenazan la vida o salud del negocio: quieren liquidarlo o dejarlo gravemente afectado, de forma que su futuro previsible difícilmente será el mismo. Algo así como la categoría superior o premium de los problemas. Cuando escuchamos crisis, tendemos a relacionar este término con eventos como:

- Responsabilidad en muertes o heridos en gran escala.
- Daño severo al patrimonio público o privado.
- Contaminación de gran magnitud.
- Protestas de vecinos en escala creciente.
- Presión de grupos de interés (stakeholders) por imputaciones o hechos negativos.
- Procedimientos judiciales o administrativos de gran trascendencia.
- Empleados que se quejan amarga y públicamente. + Cobertura mediática negativa persistente. + Hostilidad sistemática de políticos. (p. 18)

Para fines de esta investigación, se tomarán en cuenta los elementos externos que pueden afectar a las empresas del sector turístico y hotelero, es decir, todos los eventos que puedan suceder fuera de las empresas turísticas e, inclusive, situaciones ajenas a las empresas turísticas; donde los daños no son únicamente al patrimonio físico de la organización o a quienes colaboran en ella, sino también a los recursos financieros de la empresa, los bienes intangibles y los procesos que se desarrollen en esta.

- Crisis económica

En la actualidad, tomando como base una economía capitalista, las crisis económicas se distinguen por ser endógenas, es decir, es el funcionamiento propio de la economía el que las genera. Con el inicio de este tipo de economía, las crisis económicas eran propias de cada país, sin embargo, conforme la civilización y la economía avanzan, las crisis económicas ahora llegan a impactar en varios países o zonas del mundo al mismo tiempo.

Como se menciona anteriormente, las crisis económicas son parte de la economía capitalista al igual que los procesos de crecimiento y expansión; de esta manera, se puede afirmar que el capitalismo tiene la característica de ser un sistema económico cíclico, pues presenta períodos de crecimiento donde aumenta la producción, disminuye el desempleo y donde la oferta y la demanda también sufren un aumento, una segunda fase donde el proceso de expansión desacelera y se da inicio a una etapa recesiva, con lo cual sigue una etapa de depresión, donde se llega a dar una caída de inversiones, de empleo y de producción, que da origen a una crisis.

En el punto de crisis de este ciclo, la economía colapsa, lo que puede significar altos niveles de desempleo, el cierre de empresas debido a la quiebra de estas, exceso de mercancías sin vender, quiebra de bancos, drástica reducción de las inversiones, disminución de los salarios, entre otros. Tras esta etapa, se inicia una nueva fase de recuperación, que lleva a una expansión y crecimiento, comenzando así el ciclo económico nuevamente; a esto, Papeles de Economía Española (2020) afirma:

A pesar de los enormes cambios estructurales sufridos por las economías a lo largo de los siglos se convive todavía con fases recurrentes de auge y depresión de la actividad económica. Aunque el potencial de crecimiento económico, que se basa en la dotación y utilización de factores productivos,

nos traslada al largo plazo, existen perturbaciones de diversa índole que nos desvían de esa senda y nos sitúan en horizontes temporales más reducidos.
(p. 6)

Adicional a esto, existen varias razones que podrían explicar la causa de las crisis, atribuyendo su origen a factores externos a la economía, es decir, las crisis podrían ser provocadas por situaciones ajenas a esta; esto porque muchos coinciden en que el estado natural de la economía es el de siempre ser equilibrada entre la oferta y la demanda, por lo tanto, cualquier desajuste sería un producto de la acción humana y una vez que los mercados operan con regularidad y libertad, el sistema económico se autorregula, con lo cual se restaura en un momento determinado.

Por otro lado, si se le atribuyen las causas a factores internos del sistema económico, en este sentido, se sugiere que son causadas por variaciones que experimenta la demanda agregada, es decir, la demanda de bienes y servicios estaría experimentando una reducción, donde las empresas y personas reducen el consumo de ciertos productos; a raíz de esto, las empresas experimentan un decrecimiento en sus ganancias pues los niveles de ventas bajan, por lo que comienzan a solicitar menos productos a sus proveedores y a recortar personal, con lo cual se agrava aún más el problema.

De esta manera, las personas que pudiesen perder su empleo deben ajustarse a su nueva situación, de esta manera reducen el consumo de bienes y servicios, lo que alimenta el ciclo y que, al mismo tiempo, repercute aún más en la situación de las empresas. Estas, por su lado, deben volver a ajustarse a la situación que experimenten; dicho fenómeno se podría replicar en cada empresa y crear una crisis económica.

Por otro lado, para el sector hotelero, una crisis económica podría significar una reducción en la ocupación de estos, lo que a su vez significa una cantidad de clientes reducida. Este hecho podría representar una reducción no solo en la venta de habitaciones, sino también en los servicios complementarios del hotel que también son una gran fuente de ingresos, por ejemplo, el área de alimentos y bebidas, servicios de animación y entretenimiento y la organización de eventos.

- Crisis sanitaria

Una crisis sanitaria o de salud pública es una situación compleja y de alarma del sistema sanitario que afecta a una o varias zonas geográficas, desde una comunidad hasta una pandemia, la cual tiene su efecto a nivel mundial. Este tipo de crisis suelen originar pérdidas en salud, pérdidas humanas y pérdidas económicas, por lo que, en la mayoría de los casos, para mitigar los efectos de una crisis de esta índole, se recurre a declarar un estado de emergencia sanitaria.

Declarar un estado de emergencia sanitaria significa que se considera que una enfermedad es una amenaza, que además requiere de acciones colectivas para fortalecer los sistemas sanitarios y que estos puedan controlar la propagación de una enfermedad. En ese sentido, se convierte en prioridad para todos los sectores y habitantes que se vean perjudicados aquellas medidas que se deben tomar para evitar contagios de una determinada enfermedad y también, la disposición todos los recursos de las entidades, no solamente de salud, sino también de áreas que jueguen un papel importante, según así lo establezca el manejo de la enfermedad, para, de una u otra forma, proteger a la población. A esto, la Organización Mundial de la Salud en su Reglamento Sanitario Internacional (2005) afirma:

«Emergencia de salud pública de importancia internacional» significa un evento extraordinario que, de conformidad con el presente Reglamento, se ha determinado que: i) constituye un riesgo para la salud pública de otros Estados a causa de la propagación internacional de una enfermedad, y ii) podría exigir una respuesta internacional coordinada. (p. 7)

Finalmente, en cuanto al sector hotelero, una crisis sanitaria amerita que este hotel se ajuste a todas las medidas que los gobiernos y entidades internacionales determinen, que, además, representa un gasto económico y una adaptación completa del hotel para cualquier situación que se presente asociada a la emergencia sanitaria. Estos hechos representan una incertidumbre, pues la crisis sanitaria podría extenderse por un tiempo indefinido.

- Coronavirus: ¿Pandemia o Sindemia?

En diciembre del año 2019, el gobierno de China comunicó a la Organización Mundial de la Salud el surgimiento de una epidemia de coronavirus y su enfermedad, la COVID-19, en la ciudad de Wuhan. Adicionalmente, el gobierno chino solicitó la toma de previsiones para todas

sus ciudades y comunidades, mientras tanto, las autoridades sanitarias se encargaron de analizar el origen y desarrollo de la enfermedad, de manera que los sistemas de salud mejorasen sus instalaciones y equipos para administrar y controlar la enfermedad, además de tomar en cuenta las precauciones para la atención socioeconómica de personas vulnerables.

Con el desarrollo y propagación de este virus, el mes de marzo de 2020, la Organización Mundial de la Salud estableció un estado de emergencia a nivel mundial, declarando al coronavirus y su enfermedad, la COVID-19 como una pandemia, esto por la rapidez en la que este virus se contagia de persona a persona, haciendo que los casos confirmados se extendiesen a países de Asia, Europa y América.

El declarar una enfermedad como pandemia amerita que esta no solo se propaga a nivel mundial, sino que esta es debe ser de interés global, por lo que todas las instituciones encargadas de la organización de los sistemas de salud, junto al gobierno de los países, deben comenzar a establecer medidas que aseguren la salud de las personas y que estas estén protegidas ante la nueva amenaza.

Como se describe anteriormente, una vez que una enfermedad es considerada como amenaza a nivel mundial, la misma se declara pandemia. En el caso del coronavirus, “pandemia” es el término utilizado por la comunidad científica y médica para referirse a esta situación, por lo tanto, los medios de comunicación, empresas y la población en general también lo usan para describir esta circunstancia en todo el mundo. Sin embargo, muchos profesionales coinciden en que hay aspectos económicos, sociales y políticos que no se consideran dentro de este término, por lo tanto, el coronavirus ha sido nombrado como una sindemia por algunas personas.

El concepto de sindemia fue propuesto por el médico y antropólogo Merrill Singer en el año 1990, refiriéndose a esta como la existencia de dos o más enfermedades que se agrupan en un mismo tiempo y espacio, estas enfermedades interactúan de manera significativa, llevando a un impacto social, psicológico o biológico, siendo las condiciones sociales uno de los factores que más impacta a la sindemia. A esto, Tejedor (2021) define:

Actualmente, una sindemia se define como una sinergia de epidemias que coexisten en un tiempo y lugar. Además, interactúan entre sí y comparten

factores sociales subyacentes. Estos aumentan la susceptibilidad de un grupo poblacional a una enfermedad o empeoran su pronóstico. Va mucho más allá de la comorbilidad. Esta se refiere exclusivamente a enfermedades o trastornos que suelen darse de forma conjunta. Cuando hablamos de sindemia, sin embargo, incluimos cuestiones sociales, económicas, políticas, ecológicas, etc. En algunos casos, la existencia de una sindemia está clara. En otros, no se ha podido demostrar si los problemas co-ocurren independientemente, si existe una relación causa-efecto o si realmente se amplifican mutuamente. (párr. 5-7).

El término sindemia resulta de las palabras sinergia y epidemia, en un principio, el término se consideraba como dos epidemias que se retroalimentaban, lo que causa un efector superior a la unión de ambas. Una sindemia supone que las enfermedades suceden de manera simultánea en una época o lugar determinado y se evidencian por sus condiciones sociales negativas. Como lo expresa Horton (2020) en la siguiente idea:

Todas nuestras intervenciones se han centrado en cortar las vías de transmisión viral, para controlar la propagación del patógeno. Pero la historia del COVID-19 no es tan sencilla. Por un lado, está el SARVS-CoV-2 (el virus que provoca el COVID-19), y por otro una serie de enfermedades no transmisibles. Y estos elementos interactúan en un contexto social y ambiental caracterizado por una profunda inequidad social; y por ello debemos considerar el COVID-19 no como una pandemia sino como una sindemia. No importa cuán efectivo sea un tratamiento o cuán protectora una vacuna, una solución para el COVID-19 puramente biomédica fracasará. (párr. 2).

- Crisis climática

El clima ha cambiado y cambia con la historia del planeta tierra, sin embargo, desde mediados del siglo XX, el aumento de la concentración de gases de efecto invernadero por encima de los valores esperados debido a las variaciones en el clima que generan un incremento en la temperatura media del planeta. A este hecho, la Organización de las Naciones Unidas (2020) se refiere:

Los últimos cuatro años fueron los cuatro más cálidos de la historia. Según un informe de la Organización Meteorológica Mundial (OMM) de septiembre de 2019, estamos al menos un grado centígrado por encima de los niveles preindustriales y cerca de lo que los científicos advierten que sería “un riesgo inaceptable”. El Acuerdo de París de 2015 sobre el cambio climático exige que el calentamiento final se mantenga “muy por debajo” de los dos grados centígrados, y que se prosigan los esfuerzos para limitar aún más el aumento a 1,5 grados. Pero si no reducimos las emisiones globales, las temperaturas podrían aumentar hasta tres grados centígrados para el año 2100, causando más daños irreversibles a nuestros ecosistemas. (p. 1)

Actualmente, se le adjudica al cambio climático fenómenos como sequías extremas, olas de calor, ciclones, lluvias e inundaciones e incendios forestales, así como aumentos en el nivel del mar, que impactan tanto a la naturaleza como a los seres humanos, con lo cual se ven forzados a desplazarse de sus territorios, alterar sus modos de vida y enfrentar diversos retos socioambientales.

Asimismo, como parte de las consecuencias del cambio climático, se han presentado problemas con el agua, además de los desafíos con el rendimiento en cosechas de alimentos, biodiversidad y afectación en la salud de los humanos, puesto que enfermedades ocasionadas por dengue o malaria podrían ser más frecuentes.

Además, la producción alimentaria se ve afectada por la disponibilidad de agua, las variaciones de temperatura y los efectos asociados, como la proliferación de plagas o menor infiltración de suelos, por lo que se esperarían menores rendimientos en alimentos básicos de una dieta balanceada, como carnes y granos básicos. Por otro lado, el aumento en el nivel del mar puede causar inundaciones de terrenos, lo que repercute no solo en zonas costeras, sino también en ciudades, sectores industriales, turísticos y comerciales.

El objetivo central del acuerdo es que el aumento de la temperatura media global esté por debajo de los 2 grados centígrados, y lo más cerca posible de los 1,5 grados. Lograr este objetivo es esencial para evitar los peores impactos del cambio climático, incluidos los incendios, las

inundaciones y la escasez de agua, factores que amenazan a la industria del turismo en muchas partes del mundo.

En cuanto a la hotelería, la Organización de las Naciones Unidas trabaja en conjunto con el sector hotelero internacional, de manera tal que este sector ayude en la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero, y fomente así una industria hotelera sostenible; ante esto, la Organización de las Naciones Unidas Cambio Climático (2018) afirma:

Según la Organización Mundial del Turismo, la industria hotelera ya representa alrededor del 1 % de las emisiones globales, y está previsto que aumente a medida que la demanda continúe creciendo. Un estudio encargado por la ITP destaca que la industria hotelera debe reducir sus emisiones de carbono en un 66 % para 2030, y en un 90 % para 2050 para mantenerse dentro del umbral de los 2 grados centígrados acordado. (párr. 4)

Administración estratégica del riesgo

Tomando en cuenta la descripción anterior sobre las crisis, todas estas hacen referencia a un riesgo, por lo que es importante comprender que un riesgo se asocia a todo elemento que genera inseguridad e incertidumbre en el interior de una empresa. Aunque no en todos los casos supone una amenaza, siempre permite determinar las oportunidades que pueden derivarse de la situación, para esto, es necesario que la organización se encuentre capacitada para identificar y aprovechar nuevas posibilidades. Por lo general, en el campo empresarial, un riesgo hace referencia a riesgos económicos o financieros, contrataciones, políticas empresariales, entre otros.

Adicional a esto, es importante entender a la administración del riesgo como un proceso, el cual considera a la planificación, organización, dirección y control de los recursos de una empresa para elaborar estrategias que permitan reducir los riesgos y situaciones de incertidumbre; esto con el objetivo de lograr una empresa rentable, de crecimiento constante, preparada para las situaciones externas e internas que le puedan afectar, y que le brinden seguridad y un desarrollo sano. El gestionar los riesgos se asocia al análisis, identificación, evaluación y control de los efectos adversos que son consecuencia de eventualidades a los que se expone una empresa; que

influya en una toma de decisiones adecuada y el reconocimiento de nuevas oportunidades para el futuro. A esto, Estupiñán (2016) afirma:

Se produce riesgo cuando hay probabilidad de que algo negativo suceda o que algo positivo no suceda, la ventaja de una empresa es que conozca claramente los riesgos oportunamente y tenga la capacidad para afrontarlos. El Riesgo es un concepto que bien podríamos llamar vital, por su vínculo con todo lo que hacemos, casi podríamos decir que no hay actividad de la vida, de los negocios o de cualquier asunto que se nos ocurra, que no incluya la palabra riesgo. (p. 59)

Para realizar una correcta administración estratégica del riesgo, es importante realizar un análisis de escenarios; este se refiere a una herramienta complementaria en los procesos para examinar una empresa, esta ayuda a promover el sentido de reflexión ante diversas situaciones, ampliando perspectivas y creando interrogantes que formen una parte importante del estudio. Analizar escenarios requiere una alta interacción con el interior y el exterior de la empresa, tomando en cuenta las opiniones de otras áreas de la organización, así como sucesos de otras empresas, sectores y países que puedan influir. Morales y Alcocer (2014) afirman:

Un escenario es una descripción de un “futuro posible”, basada en un conjunto de elementos mutuamente consistentes, dentro de un marco de supuestos específicos. Muchas veces los términos de escenario y pronóstico son confundidos; los escenarios no son, ni deben ser interpretados como pronósticos. Por lo general, los escenarios proveen de una descripción más cualitativa y contextual de cómo el presente se convertirá en futuro, en vez de enfocarse en la búsqueda de la precisión numérica. Asimismo, tratan de identificar un conjunto de futuros posibles, cada uno con ocurrencia plausible; involucran una visión a largo plazo, lo cual permite eliminar efectos periódicos y a la vez, considerar puntos críticos (o de inflexión) de las series históricas, no perceptibles en periodos cortos. (pp. 209-210)

Con la información y datos que se reúnan del análisis previo, se procede con la creación de los escenarios, los cuales se refieren a la suposición de eventos futuros que la organización pueda experimentar en un tiempo determinado. Por lo general, las empresas llegan a plantear tres tipos

de escenarios: uno pesimista, uno optimista y uno probable; para determinar cada uno de estos escenarios, se requiere establecer el objetivo por el cual fueron creados, identificar las tendencias del mercado que influyan sobre el tema en cuestión y determinar los intereses de la empresa y los asuntos de menor importancia; una vez determinadas las tres posibilidades, estas deben ser incluidas dentro de la planeación estratégica.

La planificación estratégica, entonces, debería tomar como punto de partida el análisis de escenarios y constituirlo como un punto clave más del proceso que pondrá un énfasis fundamental en la flexibilidad y adaptabilidad de los modelos de negocio. Finalmente, el análisis de escenarios y la planificación estratégica son herramientas que se relacionan estrechamente en la administración de riesgos, pues permiten identificar señales de problemas, daños y crisis en el momento indicado, con el propósito de evaluar las fortalezas y debilidades de la organización, lo que permite generar opciones estratégicas y establecer un camino en cada situación que se presente, sus desafíos y las nuevas oportunidades que representan.

Planeación estratégica

Tomando como base la planeación como función del proceso administrativo, y en relación con lo anterior, uno de los puntos más importantes dentro de la administración de riesgos es la planeación estratégica, la cual es y debe ser la primera actividad del proceso de control de gestión. Es un proceso que les corresponde a las altas direcciones de las empresas, por lo que se debe estar consciente de las diversas tareas, que no solo demandan una excelente preparación por parte de quienes las establecerán, sino también tiempo para evaluar cada aspecto importante para las organizaciones. A esto, Rojas (2011) define:

La planeación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. De hecho, el concepto de estrategia y el de planeación están ligados indisolublemente, pues tanto el uno como el otro designan una secuencia de acciones ordenadas en el tiempo, de tal forma que se puede alcanzar uno o varios objetivos. Es el proceso que consiste en decidir sobre una organización, sobre los recursos que serán utilizados y las políticas que se orientan para la consecución de dichos objetivos. La planeación estratégica, no significa pensar estratégicamente, sino pensar en forma racionalizada, descompuesta y articulada respecto de las estrategias a implementar. (p. 47)

La planeación estratégica posee varias fases, todas creadas con la finalidad de establecer un orden para los elementos que forman parte de ella. Con estas fases, la tarea de administrar los recursos de la empresa se facilita, siendo también una guía para quienes las apliquen dentro de su organización. En cuanto a esto, Rojas (2011) afirma:

La planeación estratégica inicia con un análisis inteligente de la situación actual de la organización, es decir, es un diagnóstico o radiografía de la empresa al hoy, esto incluye que valores y principios están inmersos dentro de la organización los cuales deben ser guiados por la dirección de la misma. Al futuro hay que proyectar los valores finales que se pretenden implementar, que pueden variar con los iniciales o que estén influenciados por las tendencias del mercado, pero siempre conservando los principios iniciales. La formulación y alineación de la estrategia están encaminadas a armonizar el proceso de adaptación de la organización con la tendencia de la alta gerencia, para finalmente hacer una implantación de la estrategia más adecuada que emergió en el proceso de planeación. (p. 49)

En los párrafos siguientes, se describen las fases propias de la planeación estratégica:

- Fase 1: Análisis estratégico

Dentro de esta primera fase, se toma el establecimiento de la misión y visión, al plantearse, se debe reconocer que la misión y visión de la empresa muestran las características de esta, las cuales son actuales y también indican hacia dónde se dirige la organización, además de lo que esta será en los próximos años. Respecto a la importancia de la misión y visión, el lograr la unanimidad del propósito es algo fundamental ya que esto dará lugar a que exista un buen entendimiento de lo que se quiere hacer, que se trabaje en un ambiente corporativo y, además, dará una identificación de los trabajadores con la empresa. Puede seguirse este ejemplo para diferenciar la misión, la visión y la estrategia, necesarios para determinarlas en cada una de las organizaciones.

Figura 4. Diferencia entre misión, visión y estrategia.

Misión	Visión	Estrategia
<ul style="list-style-type: none">• ¿Quiénes son?• ¿A qué se dedica la organización?• ¿Por qué existe la empresa?	<ul style="list-style-type: none">• ¿Hacia dónde se dirige la empresa?• ¿Cuál será la realidad de la empresa en el futuro?	<ul style="list-style-type: none">• ¿Cómo lograrán obtener los resultados esperados?• ¿Cuáles acciones implementarán para lograr las metas propuestas?

Fuente: Elaboración propia (2022).

Dentro de esta misma fase, se encuentra el proceso de análisis interno y externo, este análisis se realiza con el objetivo de contar con un panorama completo de la empresa, sus recursos, sus ventajas, las situaciones que la amenazan, y los factores que pueden tomar a su favor. Para eso, se puede hacer uso de herramientas como:

- El análisis FODA, uno de los más utilizados por las empresas, es una herramienta que permite entender y tomar decisiones al determinar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la empresa.
- El análisis PEST que trata los factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos para comprender el crecimiento del mercado, la posición y dirección de un negocio.
- La Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) que estima y valoriza las Fortalezas y Debilidades.
- La Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) que estima y valoriza las Oportunidades y Amenazas.

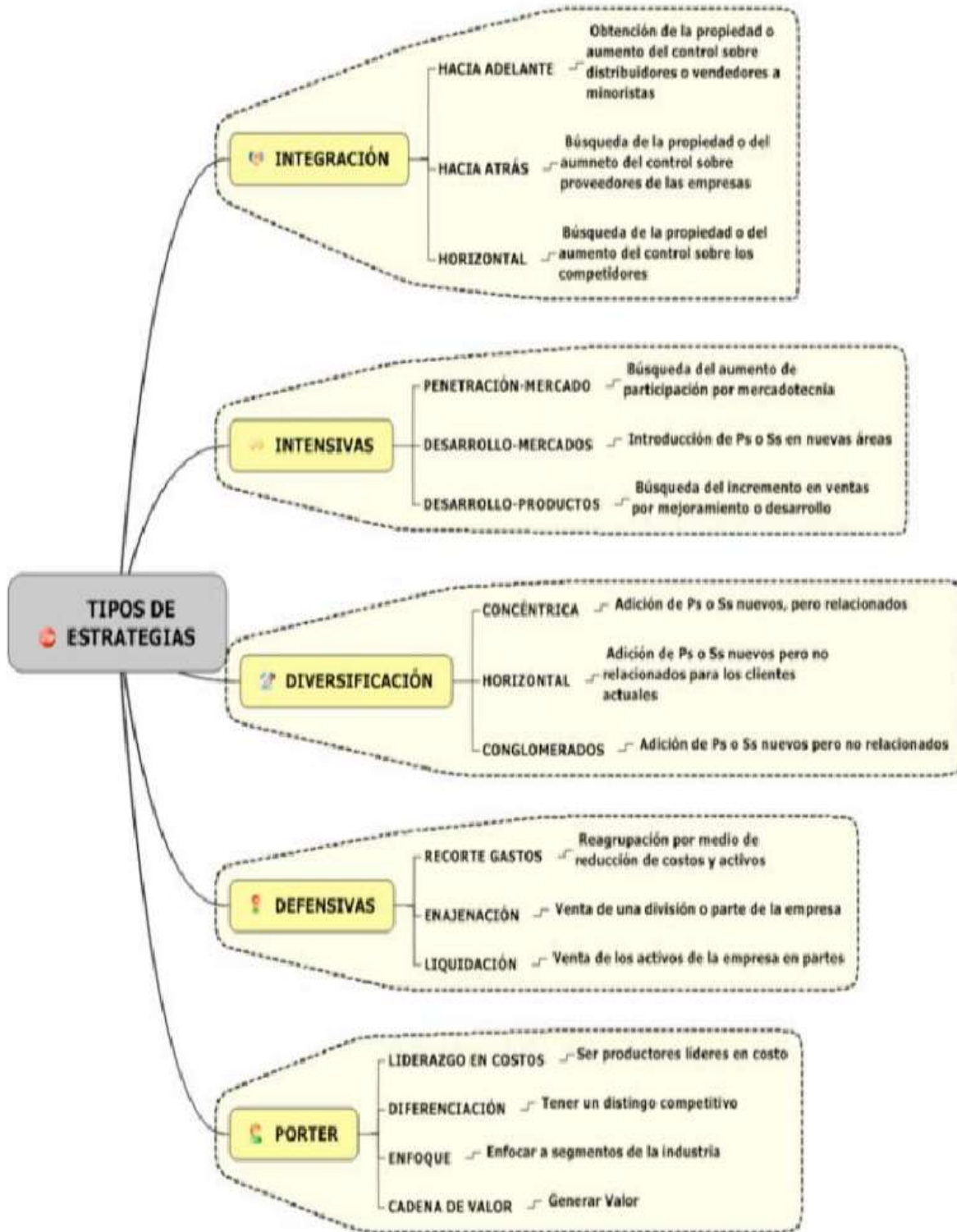
En relación con lo anterior, es importante tener en cuenta cada una de estas matrices que representan un enfoque distinto; si bien un análisis FODA puede ayudar a establecer un panorama, el utilizar las herramientas adicionales será de gran provecho para las organizaciones, pues abarca más elementos que pueden ser de gran ayuda para el futuro de la empresa. A esto, Rojas (2011), se refiere:

Auditoría Interna. Pretende establecer la capacidad estratégica, fortalezas y debilidades de la organización a través de un análisis de los resultados actuales, la identificación de competencias básicas, y el análisis de la cadena de valor. (p. 50)

- Fase 2: Formulación estratégica

Basándose en las herramientas o matrices anteriores, una vez que la empresa ha optado por una de ellas para planear, la misma debe elegir un tipo de estrategia para trabajar el planeamiento que se desee establecer. Por ejemplo, existen varios modelos o formatos que, según el objetivo que persiga la organización, permiten integrar una estrategia que lleve a la compañía a su cumplimiento. En la siguiente imagen, se presentan algunos de estos modelos para formular la estrategia.

Figura 5. Tipos de estrategias.



Fuente: Terrazos (2010).

En cuanto a los modelos para establecer estrategias de la imagen anterior, se puede tomar en cuenta un punto importante: cada uno de estos formatos tiene un enfoque distinto y será de utilidad para la empresa una vez que establezca las metas que desea perseguir, ya sea a corto, mediano o largo plazo. Rojas (2011) explica algunas de ellas de la siguiente manera:

- La estrategia de integración tiene que ver con la relación entre proveedores-empresa-clientes.
- La estrategia intensiva se relaciona con su participación en el mercado y su penetración en él.
- La estrategia de diversificación tiene que ver con la creación de nuevos negocios dentro de la compañía, nuevos productos y/o servicios.
- La estrategia defensiva tiene que ver sobre las decisiones que tome la empresa en cuanto a disminuir su tamaño o liquidar. (p. 72)

El último de estos modelos, el modelo Porter, tiene un enfoque que busca la diferenciación, identificando ventajas competitivas que le permitan a la empresa liderar los mercados en donde se encuentre posicionada.

- Fase 3: Implementación

Para este punto, la implementación se refiere a la aplicación de las estrategias planteadas; esta aplicación debe darse por medio de un plan de actividades o cronogramas. Para todos estos planes que funcionen para implementar ideas, se recomienda que establezcan el departamento en el que se realizará la acción, bajo quién se delega la responsabilidad, los colaboradores que formarán parte y el objetivo del plan. Para el cronograma, se debe añadir un cronograma de actividades con los días establecidos para su seguimiento; espacios para indicar el rendimiento, resultados esperados, las horas empleadas y los gastos que surgieron de la implementación del plan. A esto, el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (2018) se refiere:

La formulación de la estrategia puede ser excelente, pero esta puede fracasar si no es ejecutada correctamente; por tal motivo, su ejecución debe ser gestionada con la misma orientación estratégica por quienes conducen la

agroempresa. Se debe pasar del pensamiento estratégico hacia la acción estratégica de una manera entendible. (16)

- Fase 4: Evaluación

Una vez aplicadas las estrategias, la última fase corresponde a la fase de evaluación, esta tiene la finalidad de corroborar si lo planificado ha tenido éxito o no. Si lo establecido en los planes se cumplió como lo estipulado o si, por lo contrario, tuvo efectos negativos para la empresa. Para muchos, esta etapa también se puede conocer como etapa de monitoreo. Rojas (2011) describe esta última fase de la siguiente manera:

La creación de indicadores de gestión que permitan evaluar el desempeño de la organización, para conocer si realmente las estrategias implementadas están o no funcionando y si son efectivas. Es por esto que se deben de crear Índices de gestión que permitan visualizar el comportamiento de la empresa, por lo cual deben ser medidos periódicamente para retroalimentar los procesos de manera oportuna. (p. 73)

Durante la evaluación, la empresa debe cuestionarse si la estrategia que están implementando es la correcta y, además, tomar todos los eventos siguientes o resultantes de este proceso como un aprendizaje y una retroalimentación para el futuro u otras estrategias que deseen desarrollar.

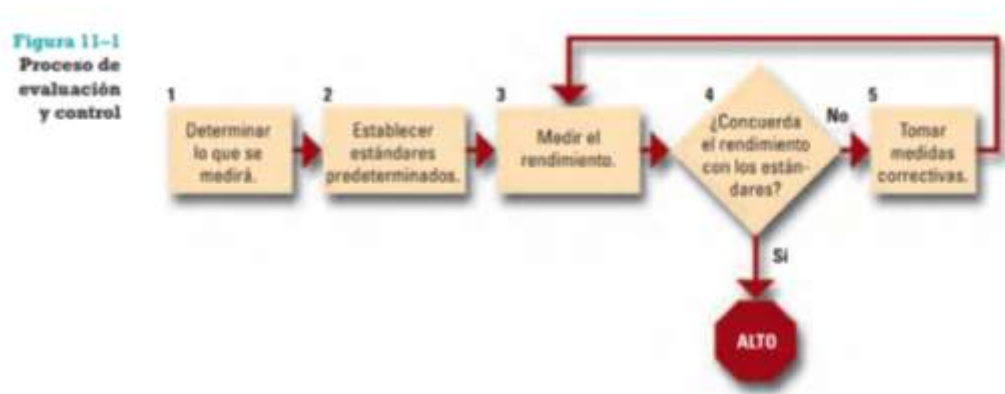
Gracias a esta etapa, se pueden establecer mejores estándares para las siguientes planeaciones y así, crear un estándar de calidad para cada estrategia que la organización se proponga. Esto además facilitará una mayor competitividad para la empresa y su potencial crecimiento dentro del mundo empresarial. El Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (2018) afirma:

La evaluación es un proceso sistemático e integral que se implementa para verificar el progreso en el cumplimiento de metas de los objetivos estratégicos y líneas de acción prioritarias. Al comparar el rendimiento real con los resultados esperados se logra la retroalimentación necesaria para

que la empresa evalúe y tome medidas correctivas, según se necesite. (p. 19)

Finalmente, la evaluación de la planificación estratégica se compone de varias etapas, de manera tal que le permitan a la organización tener un control sobre esta evaluación y ser objetivos sobre los rubros cuyo rendimiento se valorará. Las etapas del proceso de evaluación son la siguientes:

Figura 6. Procesos de evaluación y control.



Fuente: Wheelen y Hunger (2007).

- Determinar lo que se medirá: Es decir, tener certeza de los rubros a evaluar desde el inicio.
- Establecer indicadores y metas: Se debe contar con un estándar para medir cada variable, por lo general, se utilizan números o porcentajes.
- Medir el rendimiento: Determinar plazos para realizar mediciones, esto según la empresa lo decida (cada tres meses, seis meses, un año).
- Comparar el rendimiento real con lo planificado: Tomando en cuenta lo estipulado en la planeación inicial, se debe comparar esto con los resultados obtenidos.
- Tomar medidas correctivas: Dado el caso en que los resultados sean negativos y le afecten a la organización, se deben implementar acciones que corrijan estos errores y lleven a la planificación hacia lo planeado inicialmente.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

Enfoque de la Investigación

El enfoque de la investigación hace referencia al rumbo que el estudio toma en términos del abordaje metodológico que lo compone, así como el manejo de sus datos y el análisis de la información. Por lo tanto, la presente investigación se desarrolla por medio de un enfoque cualitativo que, en palabras de Hernández, Fernández, y Baptista (2014), “El enfoque cualitativo utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación” (p. 40).

En un sentido más amplio, el enfoque cualitativo de una investigación corresponde al análisis que producen los datos descriptivos, por ejemplo, las palabras de las personas, habladas o escritas y la conducta observable. La investigación cualitativa se caracteriza por ser inductiva, en donde el investigador comprende y desarrolla un análisis a partir de los datos, sin evaluar hipótesis o teorías previas. Además, este enfoque es flexible, pues se comienza con interrogantes vagas previas al estudio. Otro punto importante es que este enfoque entiende el contexto y a las personas como un todo, estudiando así su comportamiento y las situaciones que experimentan.

Por otro lado, el enfoque cualitativo de la investigación es sensible a los efectos que el investigador causa a las personas que son el objeto de su estudio, pues se interactúa con los informantes de manera natural, aunque no se puede omitir la influencia del investigador en su objeto de estudio, esta se controla y se reduce, además, en la observación se trata de no interferir en la estructura; en las entrevistas en profundidad se crea una conversación normal y no de un intercambio formal de preguntas y respuestas.

Finalmente, y en términos de esta investigación, este enfoque le permite al investigador identificarse con las personas que son objeto de su estudio para comprender y asimilar cómo estas afrontan la realidad que se estudia, sin intervenir o actuar en conjunto. El investigador separa sus propias creencias y perspectivas, además de tomar los datos y analizarlos como si fuesen nuevos sin dar nada por entendido. Este enfoque persigue una comprensión detallada de las perspectivas de otras personas.

Diseño de la Investigación

Para el desarrollo del presente estudio, el diseño que se utiliza es el fenomenológico, pues se busca comprender la experiencia del objeto de investigación y las diferentes perspectivas ante un fenómeno, es decir, los estudios con un diseño fenomenológico se enfocan en las experiencias subjetivas de los participantes de la investigación. A esto, Hernández, Fernández, y Baptista (2014) comentan que, en diseños fenomenológicos, “su propósito principal es explorar, describir y comprender las experiencias de las personas con respecto a un fenómeno y descubrir los elementos en común de tales vivencias” (p. 493).

En este caso, el diseño fenomenológico del presente estudio describe las experiencias de los hoteles correspondientes a las categorías de 4 y 5 estrellas del cantón central de San José ante fenómenos como crisis económica, sanitaria y climática, y su gestión ante los riesgos que estos establecimientos de hospedaje pueden experimentar. Para esto, Hernández, Fernández, y Baptista (2014) afirman:

Una pregunta habitual de investigación de un estudio fenomenológico es la siguiente: ¿cuál es el significado, estructura y esencia de una experiencia vivida por una persona (individual), grupo (grupal) o comunidad (colectiva) respecto de un fenómeno? (p. 493)

Fuentes de la Investigación

Se denominan fuentes de información a diversos tipos de documentos que contienen datos útiles para satisfacer una demanda de información. El conocer, distinguir y seleccionar las fuentes de información adecuadas para la investigación es parte del proceso. Estas pueden ser primarias o secundarias, y brindan información de manera directa e indirecta; se utilizan cuestionarios, encuestas, entrevistas... su función es de gran importancia puesto que funcionan en todo tipo de estudio. Pimienta y De la Orden (2017) definen las fuentes de información como técnicas de investigación de la siguiente manera:

Las técnicas de investigación son procedimientos diversos, esenciales para la investigación científica, por medio de las cuales es posible recabar y organizar la información. Toda técnica de investigación debe cumplir con los siguientes objetivos:

- Aportar elementos para reunir y organizar la información.
- Permitir el manejo y procesamiento de los datos reunidos.
- Brindar elementos para orientar el proceso de construcción de conocimientos, a partir de dicha información. (p. 86)

Muestra de la Investigación

Para fines de este estudio, se utiliza un tipo de muestreo no probabilístico, donde los elementos se eligen sin tener en cuenta su probabilidad de ocurrencia, es decir, sin tomar en cuenta que suceda cierto resultado. Por ejemplo, una muestra obtenida mediante una red social, en la cual solo intervienen las personas que usan ese medio. A esto, López & Fachelli (2015) afirman:

En este caso no se conocen las probabilidades de cada unidad de muestreo de pertenecer a la muestra. Cabe contemplar en esta categoría: Muestreo por cuotas; Muestreo casual o incidental; Muestreo de conveniencia; Muestreo intencional o razonado; de bola de nieve. (p. 19)

Fuentes primarias

Una fuente primaria se refiere a las fuentes documentales que se consideran material proveniente de alguna fuente del momento, en relación con un fenómeno o suceso que puede tener interés en ser investigado o relatado, es decir, es la materia prima que se posee para realizar una determinada investigación. También son conocidas como fuentes de primera mano. Según Rivera & González (2015): “las principales fuentes de información son: reglamentos, libros, revistas, videos, artículos de revista” (p. 2).

Para efectos de este estudio, las fuentes primarias que se utilizan serán las encuestas, realizadas al personal administrativo de los establecimientos de hospedaje correspondiente a las categorías de 4 y 5 estrellas.

Fuentes secundarias

Las fuentes secundarias contienen información organizada, elaborada, producto de análisis, extracción o reorganización que refiere a documentos primarios originales. Son fuentes secundarias: enciclopedias, antologías, directorios, libros o artículos que interpretan otros trabajos o investigaciones. Rivera & González (2015) afirman: “Este tipo de fuentes son las que ya han procesado información de una fuente primaria. El proceso de esta información se pudo dar por una interpretación, un análisis, así como la extracción y reorganización de la información de la fuente primaria” (p. 3).

En función a esta investigación, las fuentes secundarias de información son documentos, artículos y revistas que aborden el tema de la crisis en la historia, además de la administración de las situaciones no controladas en el sector turístico, específicamente en el sector hotelero y documentación referente a la gestión de riesgos del mundo empresarial.

Categorías de Análisis.

Objetivo	Categoría	Definición Conceptual	Definición Operacional	Instrumentos
Definir los tipos de crisis que afectan al sector hotelero de 4 a 5 estrellas del cantón central de San José.	Tipos de crisis: Económica, Sanitaria y Climática.	<p>Crisis económica: Etapa del ciclo económico que surge de una depresión, la cual representa el colapso de la economía.</p> <p>Crisis sanitaria: Situación de alarma del sistema sanitario que afecta a una o varias zonas geográficas.</p> <p>Crisis climática: Incremento en la temperatura media del planeta debido al aumento de la concentración de gases de efecto invernadero por encima de los valores esperados debido a las variaciones en el clima.</p>	<p>Crisis económica: Se crea una caída de inversiones, el desempleo y la disminución de la producción.</p> <p>Crisis sanitaria: Considerar una enfermedad como amenaza, lo que requiere de acciones colectivas para fortalecer los sistemas sanitarios y que se controle la propagación de la enfermedad.</p> <p>Crisis climática: Fenómenos como sequías extremas, olas de calor, ciclones, lluvias e inundaciones e incendios forestales, así como aumentos en el nivel del mar.</p>	Revisión documental, libros y revistas.
Establecer las consecuencias de las crisis que afectan al sector hotelero de 4 a 5 estrellas del cantón central de San José.	Consecuencias de las crisis.	<p>Consecuencias de la crisis económica: Acontecimientos derivados de una situación previa de acuerdo con el ciclo económico.</p> <p>Consecuencias de la crisis sanitaria: Sucesos que resultan de la aparición de una enfermedad como amenaza para un determinado lugar.</p> <p>Consecuencias de la crisis climática: Eventos que se originan tras fenómenos naturales de mayor impacto.</p>	<p>Consecuencias de la crisis económica: Impacto grande en la situación económica de personas, ciudades, regiones o países, asociado a decisiones financieras provocadas por factores internos o externos.</p> <p>Consecuencias de la crisis sanitaria: Desestabilización de los sistemas y establecimientos de salud de un lugar determinado que impidan un servicio de calidad a toda la población afectada.</p> <p>Consecuencias de la crisis climática: Fenómenos como huracanes, sequías, incendios, inundaciones, entre otros desastres naturales asociados a variaciones en el clima.</p>	Revisión documental. Además de libros, revistas, informes gubernamentales y páginas web.

<p>Determinar las acciones de prevención de crisis en el sector hotelero de 4 a 5 estrellas del cantón central de San José.</p>	<p>Acciones de prevención de crisis.</p>	<p>Acciones de prevención de crisis económica: Estrategias creadas para resguardar los recursos financieros de las empresas, gobiernos y población en general para vivir un momento de crisis.</p> <p>Acciones de prevención de crisis sanitaria: Medios por los cuales las instituciones y el sistema sanitario hacen posible el control de la propagación de una enfermedad.</p> <p>Acciones de prevención de crisis climática: Métodos utilizados e impartidos por gobiernos e instituciones meteorológicas para preparar a la población para un posible fenómeno natural relacionado con cambios a nivel climático.</p>	<p>Acciones de prevención de crisis económica: Disminuir los costos, renegociaciones con los proveedores, disminuir el personal o reducir jornadas de trabajo, disminución de precios en los productos y servicios.</p> <p>Acciones de prevención de crisis sanitaria: Aplicar medidas sanitarias que involucren a toda la población, suplir los establecimientos públicos del equipo necesario para resguardar la salud de las personas ante una amenaza, opción de teletrabajo.</p> <p>Acciones de prevención de crisis climática: Mantener informada a la población sobre posibles fenómenos, identificar las áreas seguras de los edificios, educar a la población en general y adoptar equipos de emergencia.</p>	<p>Revisión documental, libros, revistas, informes gubernamentales y páginas web. Además, se utiliza una encuesta a colaboradores de hoteles de 4 y 5 estrellas.</p>
<p>Desarrollar una propuesta de reactivación para mitigar los daños de las crisis en el sector hotelero de 4 a 5 estrellas del cantón central de San José.</p>	<p>Reactivación para mitigar los daños de las crisis.</p>	<p>Reactivación para mitigar daños de crisis económica: Respuesta por parte de los gobiernos, instituciones financieras y empresas en general para solventar los daños generados de la crisis y mantener sus operaciones a flote.</p> <p>Reactivación para mitigar daños de crisis sanitaria: Acciones que permitan mantener, tanto a la población, como a los sistemas de salud, protegidos ante la enfermedad amenazante.</p> <p>Reactivación para mitigar daños de crisis climática: Elementos que permiten establecer una vía para solucionar las distintas dificultades que se presentan debido a las variaciones en el clima.</p>	<p>Reactivación para mitigar daños de crisis económica: Aumento de la inversión para estimular la demanda, aumento de producción, empleo, potenciar el consumo de los diferentes productos y servicios</p> <p>Reactivación para mitigar daños de crisis sanitaria: Distribución de medicamentos, desarrollo de vacunas, campañas de educación a la población sobre prácticas de higiene que ayuden a asegurar la calidad en su salud.</p> <p>Reactivación para mitigar daños de crisis climática: Utilizar equipos, implementar medidas amigables con el ambiente para disminuir el impacto de los cambios drásticos en el clima.</p>	<p>Revisión documental, libros y revistas.</p>

Revisión Documental

Autores	Principales Teorías	Relación con la investigación
John R. Walker	Administración de la hospitalidad	Desarrollo de la hotelería en el sector empresarial
Paul Remy	Administración de una crisis en la empresa	Acciones para aplicar al momento de crisis en el hotel
Lourdes Münch Galindo	Administración: gestión organizacional, enfoques y procesos administrativos	Herramientas para el mejor manejo de los recursos.

Instrumentos

Las técnicas de investigación corresponden a la metodología y no al método. Las técnicas son los recursos de que dispone el investigador para su trabajo. Las técnicas necesitan los instrumentos para su realización. En lo referente a las técnicas de investigación, se puede manifestar que son las diferentes formas en que una investigación puede llevarse a cabo. En cuanto a instrumentos de investigación, estos son útiles para recoger los datos de la investigación. Estos registran los datos observables, de forma que representen verdaderamente las variables que el investigador tiene por objeto. Para esta investigación, se utilizarán los siguientes:

Técnicas	Instrumentos
Revisión Documental	Libros, revistas, medios de comunicación y páginas web.
Encuesta	Cuestionario

Cuestionario

El siguiente cuestionario tiene la finalidad de establecer las consecuencias y acciones del sector hotelero de 4 y 5 estrellas ante los riesgos que estos establecimientos de hospedaje pueden experimentar a lo largo de distintos fenómenos, por ejemplo, crisis económicas, crisis sanitarias y crisis climáticas. Las respuestas a este son de selección múltiple, por lo tanto, puede optar por cuantas se adapten a su hotel.

Nombre del hotel (opcional): _____

Cantidad de habitaciones: _____

Cantidad de empleados: _____

1. De las siguientes opciones, elija el número de estrellas que posee el hotel.
 - a. 4 estrellas
 - b. 5 estrellas

2. De los siguientes departamentos, ¿con cuáles cuenta su hotel? Seleccione tantos como posea:
 - a. Contabilidad y Finanzas
 - b. Recursos Humanos
 - c. Alimentos y Bebidas
 - d. Front Office
 - e. Back Office
 - f. Mantenimiento
 - g. Mercadeo y Ventas
 - h. Eventos y Banquetes
 - i. Animación y Entretenimiento
 - j. Otra: _____

3. ¿Cuáles son las áreas en las que el hotel se centra en mantener en momentos de crisis?
 - a. Contabilidad y Finanzas
 - b. Recursos Humanos
 - c. Alimentos y Bebidas
 - d. Front Office
 - e. Back Office
 - f. Mantenimiento
 - g. Mercadeo y Ventas
 - h. Eventos y Banquetes
 - i. Animación y Entretenimiento
 - j. Otra: _____

4. Ante una situación de crisis sanitaria como la vivida con la pandemia por coronavirus (COVID-19), el hotel tomaría las siguientes acciones:
 - a. Despedir personal administrativo y/o de oficina
 - b. Despedir personal operativo y/o de mantenimiento
 - c. Rebajar las jornadas laborales
 - d. Cerrar una parte de las instalaciones
 - e. Cerrar algunos servicios
 - f. Otra: _____

5. Ante la restricción de entrada de turistas extranjeros por una crisis sanitaria, por ejemplo, como la pandemia por coronavirus (COVID-19), ¿cuál de las siguientes opciones elegiría?
 - a. Cierre de instalaciones
 - b. Cierre de ciertos servicios del hotel
 - c. Realizar promociones para turistas nacionales
 - d. Flexibilizar las políticas de cancelación
 - e. Renegociar con proveedores (precio, cantidades, actividades...)

6. Ante un evento climático crítico como huracanes, nevadas o inundaciones en los lugares de procedencia de sus clientes, que imposibilite la salida de vuelos hacia Costa Rica y demás impedimentos para viajar en las fechas reservadas, ¿cuál de las siguientes opciones elegiría?:
- a. Despedir personal administrativo y/o de oficina
 - b. Despedir personal operativo y/o de mantenimiento
 - c. Disminuir los servicios del hotel
 - d. Gestionar reservaciones de turistas de otras procedencias
 - e. Realizar promociones para turistas nacionales
 - f. Flexibilizar las políticas de cancelación
 - g. Otra: _____
7. Ante la subida constante del tipo de cambio, ¿cuál de las siguientes acciones ha tomado el hotel?
- a. Subir los precios a los distintos servicios
 - b. Negociar precios más bajos con proveedores
 - c. Bajar la cantidad de compras en dólares
 - d. Otra: _____
8. De las siguientes opciones, ¿cuáles consecuencias financieras han afectado al hotel?
- a. Aumento de endeudamiento
 - b. Disminución del capital de trabajo
 - c. Disminución de utilidades
 - d. Experimentar pérdidas
 - e. Aumento en los costos de los servicios
 - f. Otra: _____

9. De las siguientes opciones, ¿cuáles consecuencias en la gestión del hotel han sido generadas por una crisis?
- a. Cambios en las metas a corto plazo
 - b. Cambios en los planes a largo plazo
 - c. Cambios en los términos de negociación con proveedores de productos y servicios
 - d. Sobrecarga de trabajo por disminución de personal
 - e. Disminución en la inversión de publicidad y mercadeo
 - f. Otra: _____
10. De las siguientes opciones, ¿cuáles consecuencias de una crisis en el área operativa le han afectado al hotel?
- a. Disminución en la ocupación
 - b. Pérdida de inventarios en Alimentos y Bebidas
 - c. Desmejora en la oferta de los servicios del hotel
 - d. Disminución de la calidad de los servicios
 - e. Cierre de instalaciones de entretenimiento
 - f. Otra: _____

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

En un estudio, analizar e interpretar los datos figura como una herramienta importante para dar un sentido a la recolección de información, la cual se deriva de la aplicación de un instrumento de investigación. El análisis de resultados es una tarea que se realiza con el fin de determinar la unión o bien, el vínculo que existe entre las distintas variables utilizadas y los objetos de estudio en un momento determinado. A esto, Muñoz (2015) afirma lo siguiente:

La recolección de datos se centra primeramente en la búsqueda de las fuentes adecuadas para recoger la información necesaria y dar respuesta a nuestro problema, o para comprobar las hipótesis que nos hayamos planteado. (p. 85)

Este análisis funciona como un método para brindar datos que apoyen a la investigación y los objetivos que esta persigue, puesto que estos datos permiten una visión concisa y medible para crear perspectivas imparciales que ayudan a tomar mejores decisiones con respecto a un campo o tema en cuestión. Es decir, el análisis e interpretación de datos se realiza con el fin de procesar información previamente recolectada en relación con el tema investigado y establecer los elementos semejantes y diferentes que influyen en una investigación, como lo afirma Baena (2017): “las nuevas necesidades de la investigación requieren que haya un procesamiento de información claro, comprensible y efectivo para poder interpretar la realidad que se investiga y tener resultados idóneos” (p. 110).

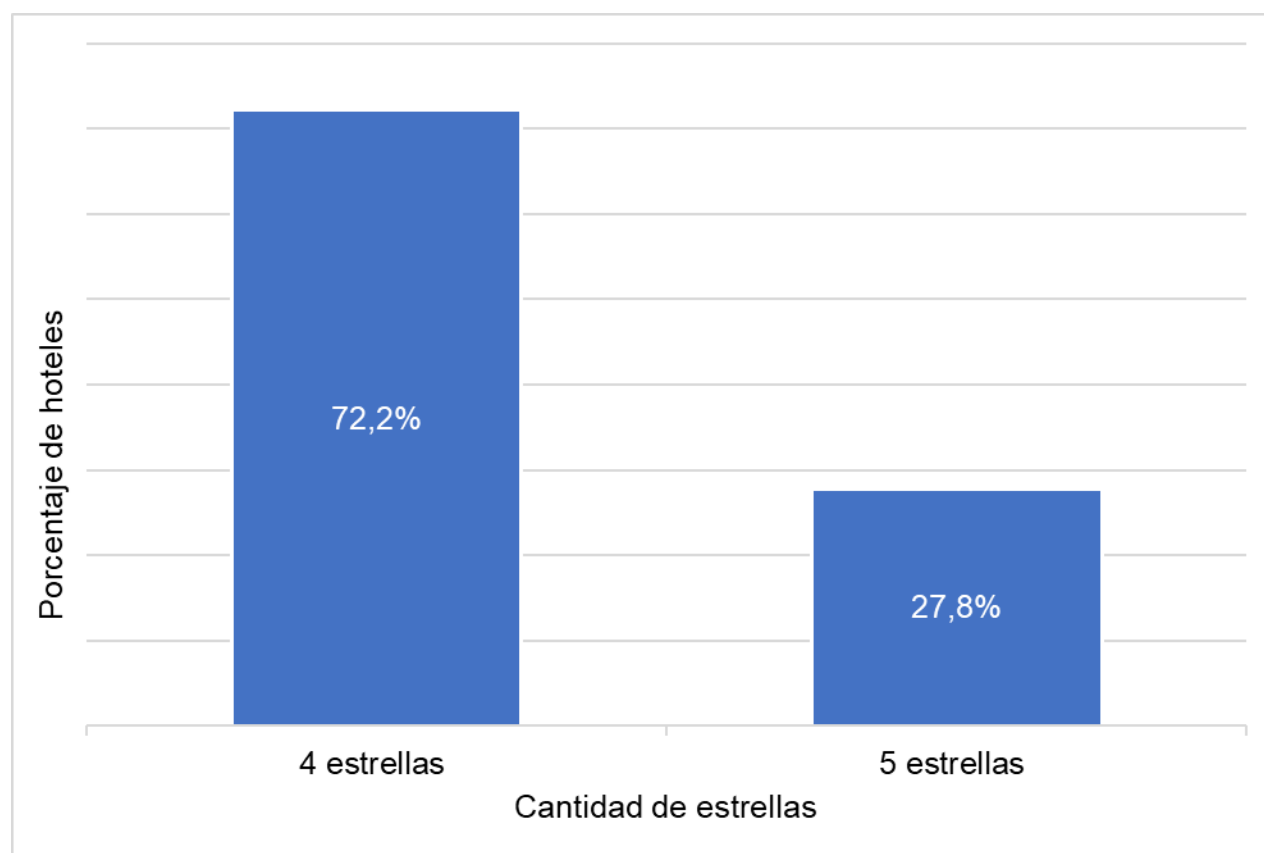
En el siguiente apartado se presenta el análisis de los resultados derivados de las preguntas del cuestionario, el cual fue realizado a representantes de los hoteles correspondientes a las categorías de 4 y 5 estrellas, pertenecientes al cantón central de la provincia de San José; dicho análisis estuvo centrado en la administración del riesgo, sus acciones ante situaciones de incertidumbre y su respuesta a momentos de crisis económicas, sanitarias y climáticas. Por otro lado, también se presenta un análisis de la revisión documental efectuada para completar la información de este estudio y de esta manera no solo concluir la investigación, sino recomendar acciones y proponer una vía clara para trabajar ante situaciones de crisis.

Generalidades del sector hotelero de 4 y 5 estrellas

La hotelería forma parte del sector empresarial y el desarrollo de empresas a nivel mundial, en este caso, los hoteles, como parte de la actividad turística, son un pilar en el crecimiento de la economía a nivel nacional e internacional. Adicionalmente, para garantizar niveles de calidad, los hoteles se adaptan a una categorización específica, la cual asegura que los estándares de servicio se ajusten a lo establecido en los reglamentos y que la oferta de cada hotel se acople según el número de estrellas que representan.

En el siguiente gráfico, tomando en cuenta un total de 18 hoteles, se muestra el porcentaje de establecimientos de hospedaje correspondiente a las categorías de 4 y 5 estrellas en el cantón central de San José, según el Manual de Clasificación Hotelera para Costa Rica, elaborado por el Instituto Costarricense de Turismo. Para fines de esta investigación, todas las respuestas a las preguntas fueron brindadas por el 50 % de los hoteles.

Gráfico 1. Número de estrellas del hotel.



Fuente: Elaboración propia (2022).

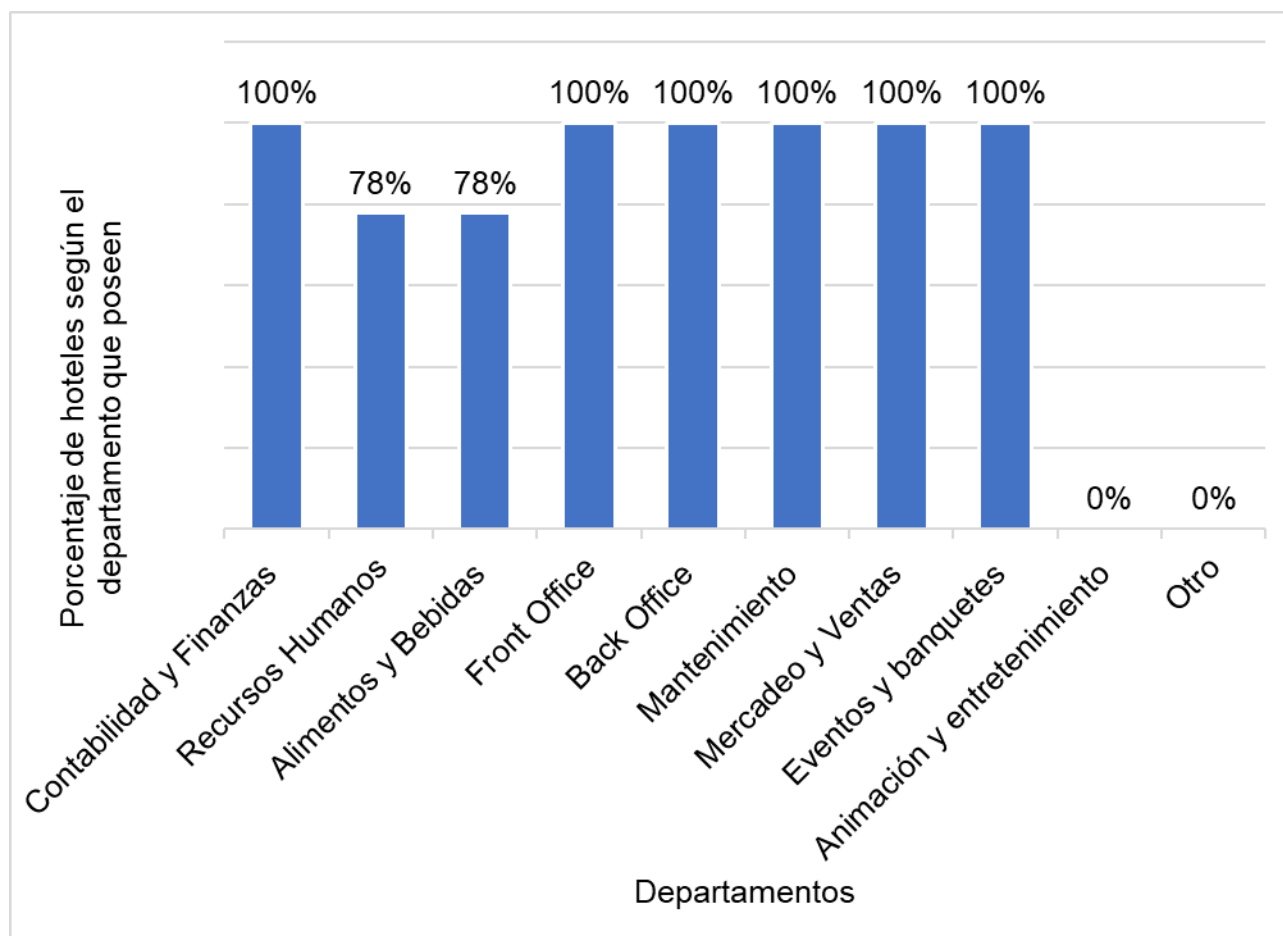
En el gráfico anterior se muestra que un 72,2 % (13) de los hoteles del cantón central de San José corresponde a la categoría de 4 estrellas, siendo estos mayoría. Por otro lado, un 27,8 % (5) restante corresponde a hoteles que cuentan con la categorización de 5 estrellas. Cabe destacar que los hoteles de 4 estrellas, si bien corresponden a un servicio completo dentro del Manual de Categorización Hotelera para Costa Rica del Instituto Costarricense de Turismo, se caracterizan por contar con diversos servicios e instalaciones cómodas para cumplir con las necesidades y satisfacción de los turistas; por otra parte, los hoteles de 5 estrellas se destacan no solo por su gran cantidad de facilidades y sus instalaciones, sino también por su servicio más personalizado a sus huéspedes, con lo cual permiten que estos vivan mejores experiencias dentro del hotel.

Ahora bien, los establecimientos de hospedaje ubicados en la ciudad de San José que corresponden a las categorías de 4 y 5 estrellas, al comprometerse a brindar un servicio de calidad de acuerdo con su categorización, es común que no solo oferten la estadía a los turistas, sino también dispongan de servicios de alimentos y bebidas, servicio al cliente y eventos y banquetes, aunque otros servicios complementarios que pueden poseer estos hoteles son los gimnasios, spas y centros de reuniones.

Sin embargo, aun cuando estos hoteles ofertan los servicios antes mencionados, por su categorización, deben poseer diversos departamentos para cumplir con todas aquellas tareas necesarias para la organización del hotel. Por tanto, áreas como contabilidad, mercadeo y recursos humanos son propias de los hoteles de 4 y 5 estrellas para así gestionar funciones que aseguren el correcto funcionamiento del hotel.

En el siguiente gráfico se muestra el porcentaje de departamentos, tanto administrativos como operativos, con los que cuentan los hoteles de categorización 4 y 5 estrellas del cantón central de San José.

Gráfico 2. Departamentos con los que cuenta el hotel.



Fuente: Elaboración propia (2022).

Como se puede observar en el gráfico anterior, el 100 % de los hoteles consultados cuenta con un área de contabilidad y finanzas, recepción (front office), ama de llaves (back office), mantenimiento, mercadeo y ventas, y eventos y banquetes. Esto es un escenario positivo, pues lo ideal es que todos los hoteles correspondientes a categorías de 4 y 5 estrellas las posean para así brindar el mejor servicio a los clientes, tomando en cuenta todas sus necesidades y administrando todas las tareas necesarias.

El 78 % de estos hoteles cuenta con un departamento de alimentos y bebidas, esto quiere decir que los hoteles, si bien le dan la importancia que se merece al área de restaurantes y bares, no son todos los hoteles los que la poseen y ofrecen; y lo ideal es que todos la posean, debido a las altas categorías de estrellas que representan.

El 78 % cuenta con departamento de recursos humanos, lo cual significa que existe una posibilidad de que sean otras personas las que se encargan de las funciones propias de esta área, en este caso, al ser hoteles de 4 y 5 estrellas, lo apropiado para este tipo de gestión es que todos los hoteles posean un departamento y personal designado para las labores de reclutamiento, selección de personal, capacitación y evaluación de personal.

Además, al ser consultados por la existencia de un departamento de animación y entretenimiento u otra área, todos los hoteles coinciden en que no cuentan con estos. Esto podría representar un punto negativo pues esta área es generadora de ingresos y los turistas demandan actividades durante su estadía para disfrutar y relajarse durante dentro del hotel y no acudir a actividades fuera de este únicamente. Además, los establecimientos de hospedaje con estas categorías se caracterizan por ofrecer una diversa cantidad de servicios, por lo que incluir un área de animación y entretenimiento es una gran ventaja para el desarrollo, diversificación y crecimiento del hotel.

Tipos de crisis que afectan al sector hotelero de 4 a 5 estrellas

Como parte de la administración de riesgos, las crisis representan un fenómeno ocasional, un momento que, si bien no se presenta frecuentemente, se debe estar preparado para enfrentar los retos que exigen. En el caso de los hoteles de 4 y 5 estrellas, las crisis que podrían afectar sus operaciones y el rendimiento de cada una de sus actividades son las crisis económicas, las crisis sanitarias y las crisis climáticas.

Para un hotel en la categoría de 4 y 5 estrellas en el cantón de San José, una crisis económica supone un período de escasez, donde los recursos económicos, tanto del hotel como los de sus clientes, se ven afectados, haciendo que todos los actores de esta actividad turística recurran a medidas para solventar los problemas que dichas crisis producen. Las diferentes medidas llevan al hotel a experimentar una caída en su ocupación y, por tanto, pérdidas en los distintos servicios que el hotel oferta; mientras que los turistas limitan su capacidad de ahorro y disminuyen su poder adquisitivo, lo que les impide destinar recursos económicos para viajar.

Por otro lado, en el cantón de San José, los hoteles de 4 y 5 estrellas, al momento de presentarse una crisis sanitaria, llegan a experimentar un nuevo desafío, pues todos estos establecimientos reciben una gran afluencia de personas en todo momento, por lo que adaptar las instalaciones del hotel es una medida importante y necesaria para operar mientras la crisis se

presente, adicionalmente, el hotel debe estar atento a todos los cambios, políticas e indicaciones que las entidades gubernamentales encargadas determinen, lo que hace difícil acoplarse en poco tiempo para cumplir con los objetivos a corto plazo previos a la crisis sanitaria. Por ejemplo, una noticia de la cadena BBC Mundo, en 2009 lanzó el artículo, “México: pérdidas millonarias en turismo”, exponiendo la situación de la actividad turística en México, la cual se vio afectada por la crisis económica del año 2008 junto a la epidemia de gripe porcina del año 2009.

Este artículo comenta cómo la crisis económica generada en Estados Unidos fue una razón clave en las pérdidas de al menos tres mil millones de dólares para la actividad turística mexicana, y además, la Confederación Nacional Turística de México comentaba que estas cifras correspondientes a las pérdidas se mantendrían, pero que se esperaba recuperar la ocupación hotelera para la temporada de verano. A todo esto, Nájjar (2009) describió:

Más de 30.000 plazas laborales serán cerradas en este lapso, informaron empresarios del ramo, quienes calificaron el momento como uno de los más difíciles en la historia reciente del país. Las pérdidas más graves se deben a la gripe porcina. En ese sentido, desde de la Secretaría de Turismo reconocieron que la emergencia sanitaria costó alrededor de US\$ 2.000 millones. Esta crisis detuvo la construcción de hoteles que hasta 2008 mantenía un ritmo de 22.000 habitaciones nuevas cada año, dijo Torruco. De acuerdo con un estudio de la CNT, en 2009 se construirán 3.000 habitaciones menos que el año pasado. (párr. 2, 3-7)

Lo anterior se muestra cómo la crisis económica del año 2008 y la epidemia por gripe porcina del año 2009 desataron terribles consecuencias, teniendo estos dos fenómenos un impacto directo en los recursos económicos, los cuales produjeron pérdidas millonarias para la actividad turística mexicana, además de la disminución de la demanda y construcción de habitaciones de hotel, lo que a su vez influye sobre la operación completa del hotel y los puestos de empleo del sector turístico.

Además, tomando en cuenta una situación de crisis climática, ¿cómo afectan estas crisis a hoteles de 4 y 5 estrellas como los ubicados en el cantón de San José? Bajo un supuesto en el cual una crisis climática no afecte directamente a las instalaciones de estos hoteles por localizarse en una zona de ciudad, el escenario más probable y bajo el cual se debería poner especial atención es el de crisis climáticas en otros lugares del mundo, lugares que sean propensos a sufrir catástrofes

y desastres, por ejemplo, nevadas, huracanes, inundaciones, incendios, entre otros. Al ocurrir una crisis climática en otros lugares del mundo, una de las situaciones que puede desprenderse es la cancelación de vuelos, haciendo que una gran cantidad de turistas deban cancelar sus reservaciones o sus viajes por completo.

Sin embargo, también debe valorarse el caso en el que situaciones a nivel nacional afecten las instalaciones de los hoteles o los lugares cercanos a estos, que les impidan brindar el servicio de alojamiento y demás servicios complementarios. En cuanto a Costa Rica, eventos como tormentas tropicales, erupciones volcánicas y emanaciones de ceniza (que pueden ser nocivas en algunos casos) son ejemplos de crisis climáticas que pueden llegar a afectar al sector turístico y hotelero, lo cual haría que disminuya la calidad con la que se ofrecen los productos y servicios de los hoteles, restaurantes, aerolíneas, entre otras empresas turísticas.

A continuación, se presentan referencias a noticias que evidencian a la condición climática como la responsable de circunstancias de crisis por fenómenos climáticos, o bien, geológicos, cuyas consecuencias fueron provocadas por el clima; lo que significa que un fenómeno climático puede afectar más allá del lugar de origen, y que, además, puede producir consecuencias graves que pueden extenderse más de lo esperado.

Por un lado, una noticia comenta como el volcán Turrialba, ubicado en la provincia de Cartago, a 55 kilómetros del cantón central de San José, hizo erupción en enero del año 2022, este suceso no provocó una alerta en su localidad, sino que la ceniza que emanaba del volcán logró llegar al cantón de San José, y claro, otros cantones y ciudades del país debido a las altas velocidades de los vientos.

En este sentido, tras dos erupciones de este volcán, la Comisión Nacional de Emergencias de Costa Rica confirmó una caída de ceniza a lo largo del Gran Área Metropolitana, e inclusive, esta misma institución reportó una posibilidad de explosión volcánica, como ocurrió en diciembre del año 2021, cuando además el Parque Nacional Volcán Turrialba se vio obligado a cerrar sus puertas por dos semanas y muchos empresarios turísticos de la zona se vieron obligados a tomar medidas para mantener a sus clientes a salvo ante la emanación de ceniza de este volcán.

Por otro lado, un artículo titulado, “Tormenta Nate afecta vuelos de Copa Airlines entre Panamá y Costa Rica”, del medio de comunicación Forbes, informó que, debido a la afectación de la tormenta climática Nate en el año 2017 al territorio costarricense, muchos vuelos de la aerolínea Copa Airlines fueron cancelados, razón por la cual los empresarios turísticos modificaron sus políticas para brindar el servicio a los turistas mientras esta crisis climática se experimentaba.

Además, se puede inferir que, desde la postura de la aerolínea Copa Airlines, deseaban habilitar los vuelos; sin embargo, la tormenta Nate no cesó; y tanto la aerolínea como los turistas se vieron obligados a reprogramar sus vuelos. Una situación como esta obligaría, por un lado, a la aerolínea a costear todos los gastos generados por los daños de la tormenta y, por otro lado, el cliente debe cambiar o alterar su itinerario y ajustarlo a las nuevas circunstancias que se presenten.

Figura 7. Artículo "Huracán, clima y ceniza afectan hoteles del norte".

La Nación (Costa Rica)

Huracán, clima y ceniza afectan hoteles del norte

Centro turístico de Guayabo (Bagaces) lucha por recuperar nivel de visitantes

Viaje
19 enero 2017 · Marvin Barquero S. mbarquero@nacion.com

El impacto del huracán Otto, las lluvias de las primeras semanas del año y la suspensión de vuelos por la ceniza, causaron una baja de 10% en las reservas hoteleras esperadas para enero en la zona norte.

Ese nivel de caída fue calculado por el presidente de la Cámara de Turismo de la Zona Norte (Caturgón), Leovigildo Villegas, quien estima que para la segunda quincena de este mes, "la visitación en la región comenzó a calentarse".

En tanto, el centro turístico Thermomanía lucha por recuperar sus niveles de visitación, pues luego de su reapertura en diciembre, bajó un 40%, detalló ayer su propietario, Didier

Yiyi Arrieta. Todos los servicios de

ese centro están ya en pleno funcionamiento, dijo el empresario. Posee 40 habitaciones, parque de agua y toboganes traídos de Colombia, y 14 piscinas de aguas termales. Además, ofrece tours al volcán Miravalles y la planta geotérmica.

En el Pacífico norte, por otra parte, hay un efecto a la baja en la ocupación hotelera, pero no por el huracán o el clima, sino por la práctica de reservaciones, sostuvo Priscilla Solano, presidenta de la Cámara de Turismo Guanacaste-

ca (Caturgua).

Solano explicó que, ante la competencia de plataformas por Internet, los hoteles ahora no exigen pago adelantado al realizar la reservación.

Eso hace que muchos clientes reservan en dos o tres hoteles y, finalmente, escojan uno, por lo que en noviembre se esperaba un enero totalmente vendido y, ahora, la ocupación es de 85%, comentó la dirigente.



Los estragos que causó el huracán Otto quedaron atrás en Thermomanía, en Bagaces. El sitio ya tiene todos los servicios abiertos y espera recuperar los niveles de visitación anteriores al huracán.

Ocupación subiría. El presidente de la Cámara Nacional de Turismo (Canatur), Pablo Abarca, dijo desde España que se está notando una reducción en reservaciones a escala nacional, desde enero del 2016. Aclaró que, en hotelería, no es lo mismo "reservación" que "ocupación". Al final de cada mes,

explicó Abarca, la ocupación real no ha bajado hasta ahora. Por eso, es de esperar que al terminar enero haya un incremento en la cifra de habitaciones realmente ocupadas.

La menor reservación, o hacerlo con menos anticipación, agregó, es una tendencia.

La zona norte proyecta finalizar enero con un promedio general de ocupación de 75%, pero inicialmente se esperaba cerrar en 90%, precisó Villegas.

El Instituto Costarricense de Turismo (ICT) realizará una campaña en radio, televisión y web para invitar a la población a hacer turismo, con énfasis en la visitación a las zonas afectadas por el huracán Otto.

El jefe de Investigación y Evaluación del ICT, Rafael Quesada, informó de que se invertirán €52 millones en la campaña, que se extenderá del 18 de enero al 15 de febrero.

Escribe un comentario

Ver página Compartir Guardar Más

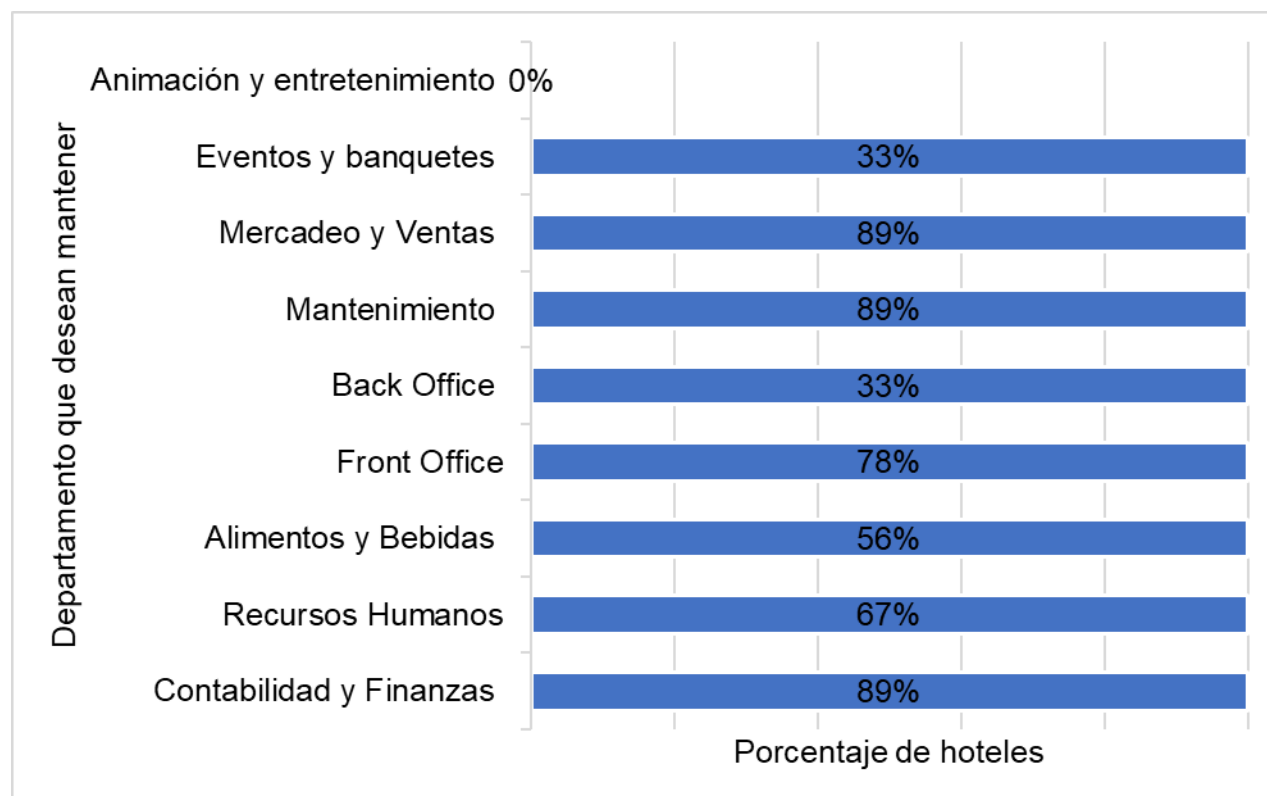
A favor En contra

Fuente: La Nación, (2017).

Como se puede apreciar en la noticia anterior, el huracán Otto figura como un evento crítico para ciertas zonas de Costa Rica, generando consecuencias graves para el sector hotelero, pues, los daños a las instalaciones y la disminución en la visitación de parques temáticos y hoteles del lugar debieron disminuir la calidad de sus servicios de acuerdo con las nuevas circunstancias.

Si bien todas estas crisis significan un cambio en la administración del hotel, es necesario conocer las áreas que son importantes para estos establecimientos de hospedaje, es decir, las áreas que, desde su perspectiva, son las que deben permanecer operando en el hotel al momento de enfrentar los desafíos que una crisis representa; el siguiente gráfico muestra los departamentos que los hoteles del cantón central de San José mantendrían en caso de crisis:

Gráfico 3. Departamentos con los que cuenta el hotel.



Fuente: Elaboración propia (2022).

En relación con el gráfico anterior, el 89 % de los hoteles está de acuerdo en que los departamentos que se deben mantener ante una situación de crisis son el área de contabilidad y finanzas, mantenimiento y mercadeo y ventas. Esta decisión es favorable, aunque es recomendable que esto ocurra en todos los hoteles, ya que todas estas áreas, en hoteles de categorías 4 y 5

estrellas, son a las que pueden acudir para tomar decisiones, no solo rápidas, sino también efectivas ante las amenazas que atraiga la crisis, son estas las áreas que deben encargarse de las acciones que mitigarán los daños a las tareas del hotel durante el tiempo que la crisis se presente.

El 78 % de los hoteles está de acuerdo en que el departamento de recepción (front office) debe permanecer al momento de una crisis, es decir, estos hoteles consideran la operación de esta área importante para el manejo del hotel; sin embargo, en una crisis son las funciones de estas áreas las que pueden ser reducidas y por sobre las cuales se posee una mayor flexibilidad para ajustar los objetivos del hotel en una situación de amenaza como una crisis. En este caso, lo recomendable sería mantener estas áreas, ya que las funciones y tareas de estos departamentos deben administrarse de igual manera, debido a que los hoteles de 4 y 5 estrellas representan altos estándares de calidad.

El 67 % de estos hoteles concuerda en que el departamento de recursos humanos es importante para la organización en un momento de crisis, lo que podría significar que esta área y sus funciones pueden ser reducidas; lo adecuado es que el departamento no se cierre, pero sí que disminuya su ritmo de trabajo con respecto a las demás áreas del hotel.

El 56 % de los hoteles concuerda en que el departamento de alimentos y bebidas debe mantenerse en momentos de crisis. En este caso, tomando en cuenta que estos hoteles se caracterizan por los servicios que ofertan y su calidad en el servicio, lo ideal es que este departamento se mantenga durante una crisis, si bien esta área representa el uso de mayores recursos económicos y de personal, puede mantenerse y tomar decisiones en cuanto a los tiempos de comida y el menú a ofertar.

El 33 % de estos hoteles está de acuerdo en que uno de los departamentos que puede mantenerse en una situación de crisis es el departamento de ama de llaves (back office), por lo que muchas de las actividades de esta área podrían ser disminuidas o asumidas por demás colaboradores del hotel. De igual manera, un 33 % afirma que el área de eventos y banquetes podría mantenerse; sin embargo, esta área podría cerrar si la crisis es por causas internas de la organización, si la crisis se debe a causas externas al establecimiento de hospedaje, mantener el departamento supone una oportunidad para el hotel.

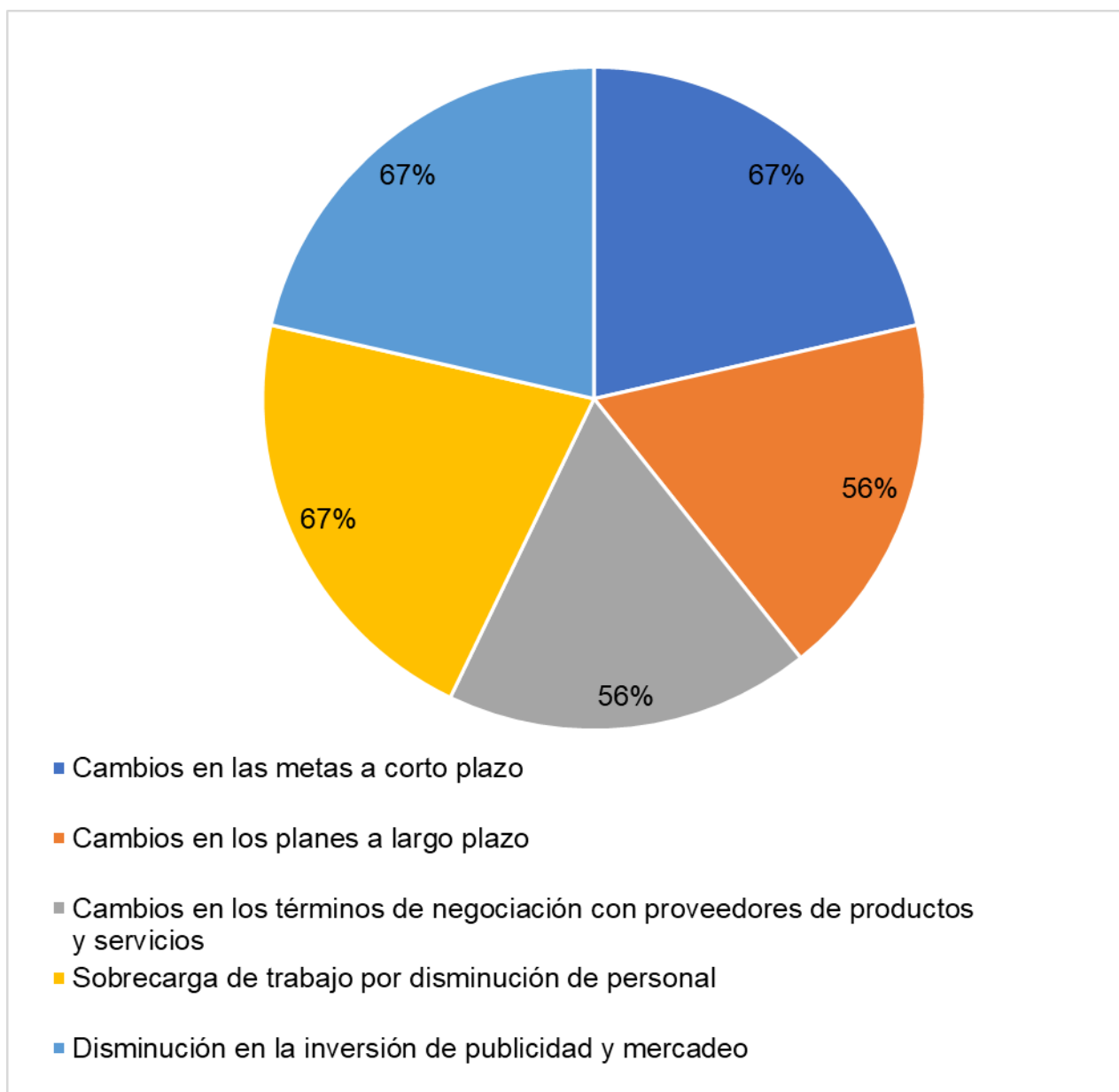
Por último, tomando en cuenta la información del Gráfico 1, ninguno de estos hoteles cuenta con un departamento de animación y entretenimiento u otra área, por lo tanto, en una crisis, estas áreas no son prioridad. Sin embargo, para un momento de amenaza, el recurrir a actividades propias del área de animación y entretenimiento puede ser una opción para considerar dentro de las decisiones a corto plazo.

Consecuencias de las crisis que afectan al sector hotelero

Una consecuencia se refiere a toda experiencia vivida que se desprende como resultado de una situación o circunstancia previa; una consecuencia, a pesar de que puede ser positiva o negativa, suele tomarse como un momento de desventaja, en donde lo vivido se convierte en amenaza y amerita una solución rápida y efectiva. Es sabido que toda crisis trae consigo consecuencias para las empresas que las sufren y es por eso que se debe estar atento a todas las opciones con las que se cuenta para afrontar los retos que estas suponen.

En el caso de la crisis económica, sanitaria y climática, si bien sus consecuencias hacia el hotel serán distintas, todas tienen un punto en común, pues en todas ellas siempre existirá una afectación hacia los recursos económicos de la empresa, así como un impacto en la gestión, la cual puede incorporar elementos inusuales dentro de la empresa necesarios para la solvencia de problemas. En el siguiente gráfico se presentan situaciones que se pueden vivir en los hoteles de 4 y 5 estrellas como consecuencia de una crisis:

Gráfico 4. Consecuencias en la gestión del hotel provocadas por una crisis.



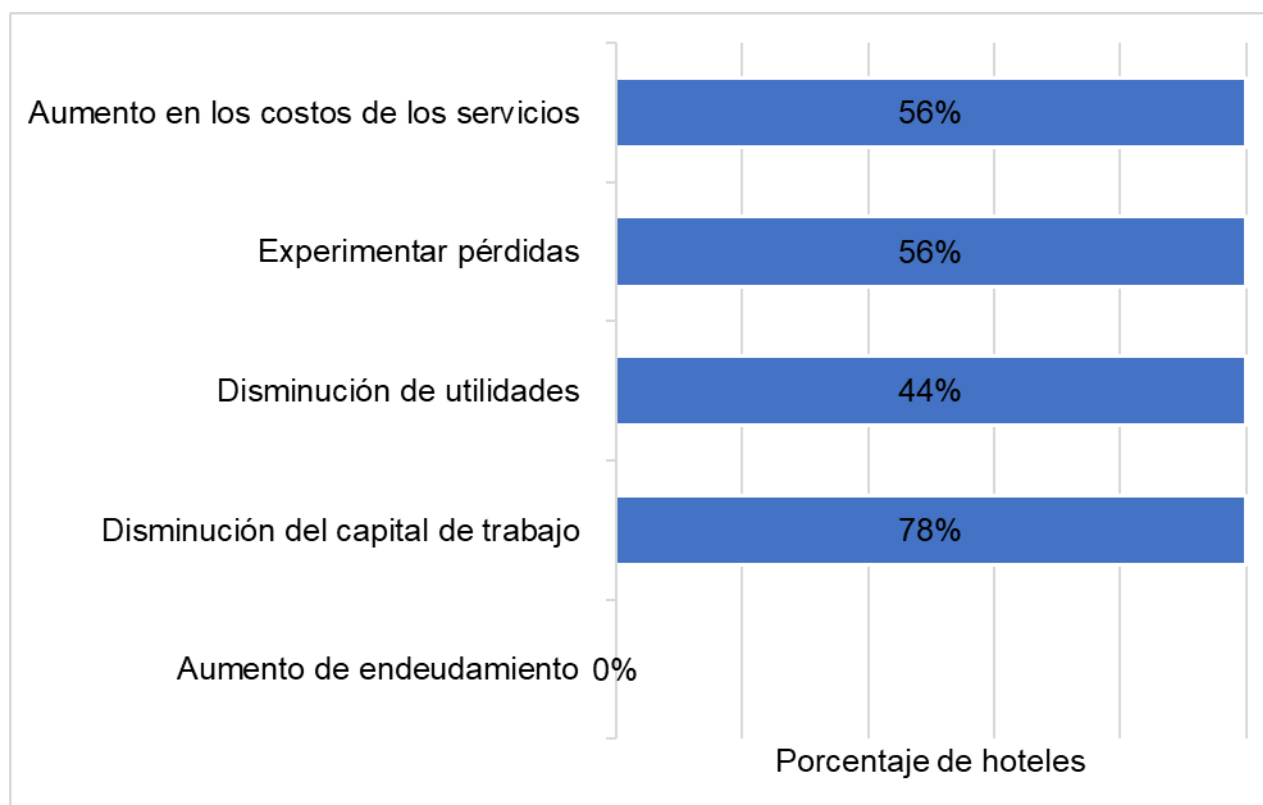
Fuente: Elaboración propia (2022).

En el gráfico anterior, se puede apreciar cómo el 67 % de los hoteles está de acuerdo en que, situaciones como el cambio en las metas a corto plazo, la sobrecarga de trabajo por disminución de personal y la disminución en la inversión en publicidad y mercadeo son consecuencias que se pueden vivir en el primer momento en que se detecta una crisis, ya que se deben tomar decisiones inmediatas que ayuden a mitigar los efectos que, a largo plazo, puedan dañar las operaciones del hotel.

Por otro lado, un 56 % de los hoteles concuerda en que las consecuencias de las crisis que afecta en la parte administrativa del hotel pueden llevar a este a realizar cambios en los planes a largo plazo, así como cambios en los términos de negociación con proveedores de productos y servicios, pues las soluciones inmediatas también ocasionan efectos que, con el tiempo, deberán ser tomados en cuenta debido a los actores que juegan un papel importante de manera directa o indirecta en el hotel.

Ahora bien, tomando en cuenta las consecuencias de una crisis económica en un hotel de San José; todas surgen por causas internas que supongan elementos propios de la administración del hotel, o causas externas que representen una afectación, tanto en el ahorro de los viajeros, como en las prioridades de gasto de las personas y las empresas en general. A continuación, se presenta un gráfico con las consecuencias a nivel económico que pueden sufrir los hoteles de 4 y 5 estrellas del cantón de San José:

Gráfico 5. Consecuencias que han afectado al hotel.



Fuente: Elaboración propia (2022).

Como se muestra en el gráfico anterior, un 78 % de los hoteles concuerda en que la disminución del capital de trabajo es una de las consecuencias financieras que pueden afectar a la empresa como resultado de una crisis económica, lo cual significa que el hotel cuenta con menos recursos económicos para llevar a cabo todas sus labores, por lo que se verá obligado a recurrir a medidas de contención inusuales en la gestión hotelera para enfrentar el problema.

Un 56 % de los hoteles consultados afirma que se pueden experimentar pérdidas, esto significa que, aun cuando se posean medidas necesarias para el control y uso correcto de todos los recursos del hotel, una crisis presenta nuevos desafíos a los cuales adaptarse. Sin embargo, este porcentaje también muestra cómo el 44 % de los hoteles podría estar preparado con alternativas que eviten las pérdidas para el hotel y posean planes con rubros que contemplen situaciones inesperadas.

De igual manera, un 56 % de estos hoteles está de acuerdo en que así como puede existir un aumento en los costos de los servicios que estos ofertan a sus clientes, para el hotel esto significaría precios más altos por parte de sus proveedores, lo que hace de la oferta de los servicios una más compleja, puesto que uno de los objetivos principales de los hoteles de 4 y 5 estrellas es que se mantenga la calidad en el servicio a los turistas, con lo cual es recomendable que este aumento en los costos se resuelva lo antes posible.

Finalmente, un 44 % de los hoteles ha experimentado una disminución en sus utilidades como consecuencia de crisis económica. Si bien la disminución de las utilidades no significa pérdidas del hotel, esto sí podría mostrar que existe un punto de equilibrio entre las ganancias de los hoteles y los gastos de estos, es decir, el hotel sigue operando con normalidad, pero no posee ganancias representativas que se alineen a los objetivos del hotel en un corto, mediano o largo plazo.

En el ámbito de las consecuencias que se pueden presentar debido a una crisis sanitaria, se puede hablar de situaciones donde se declare un estado de emergencia, sea a nivel nacional o mundial, en donde la salud de las personas se vea en peligro. En cuanto al sector turístico, al este mover grandes cantidades de turistas al año, hace que estos consuman diferentes servicios como aeropuertos, restaurantes, hoteles y actividades de todo tipo, lo que representaría un riesgo para la salud de todos los involucrados en cada actividad turística. A su vez, una situación como esta hace

que los turistas desarrollen perspectivas y temores al viajar, y muchos de ellos deseen posponer o cancelar sus viajes.

Dentro de las consecuencias para los hoteles del cantón de San José se encuentra como principal resultado la disminución en la ocupación de los establecimientos de hospedaje, esto quiere decir que, del total de habitaciones que el hotel tiene a disposición para vender por noche, solo una pequeña cantidad logra venderse, en comparación con las proyecciones que el hotel podría realizar con antelación.

Por otro lado, al hablarse de una emergencia sanitaria, el hotel no solo debe acatar las instrucciones de las instituciones que administren la situación, sino que deben acoplar su hotel a las nuevas necesidades que sus clientes puedan presentar; por ejemplo, nuevos protocolos de limpieza, restricciones en la entrada a ciertos servicios como restaurantes o gimnasios y, además, reorganizar sus tareas para llevar a cabo una correcta operación del hotel.

En un artículo del medio *crhoy.com* titulado, “Ocupación hotelera de diciembre fue la segunda más baja desde 2014 para un fin de año”, se logra apreciar cómo la ocupación de habitaciones hoteleras durante el mes de diciembre del año 2021 fue la segunda más baja desde el año 2014, según los registros del Banco Central de Costa Rica.

La situación de emergencia sanitaria mundial provocada por la pandemia de coronavirus (COVID-19) había sido la principal afectación al sector hotelero, teniendo una recuperación durante el año 2021, pero aun así, esta recuperación logró alcanzar únicamente los niveles de año 2014, esto quiere decir que la cantidad de habitaciones vendidas fue similar a la del mes de 2014, lo que significa una disminución considerable en la ocupación de habitaciones, ya que la oferta hotelera ha crecido en los últimos años, por lo que estas comparaciones dictan escenarios poco favorables para el sector.

Inclusive, en diciembre de 2021 se detectó que solamente, en promedio, 65,5 de las habitaciones fueron ocupadas por cada 100 habitaciones disponibles. En la siguiente figura se presenta una comparación de la ocupación hotelera y su comportamiento de los meses de diciembre entre los años 2014 y 2021:

Figura 8. Ocupación hotelera en los meses de diciembre, años 2014-2021.

Ocupación hotelera en diciembre

Valores en porcentajes. Reporte de ocupación en hoteles exclusivamente para el mes de diciembre entre 2014 y 2021.

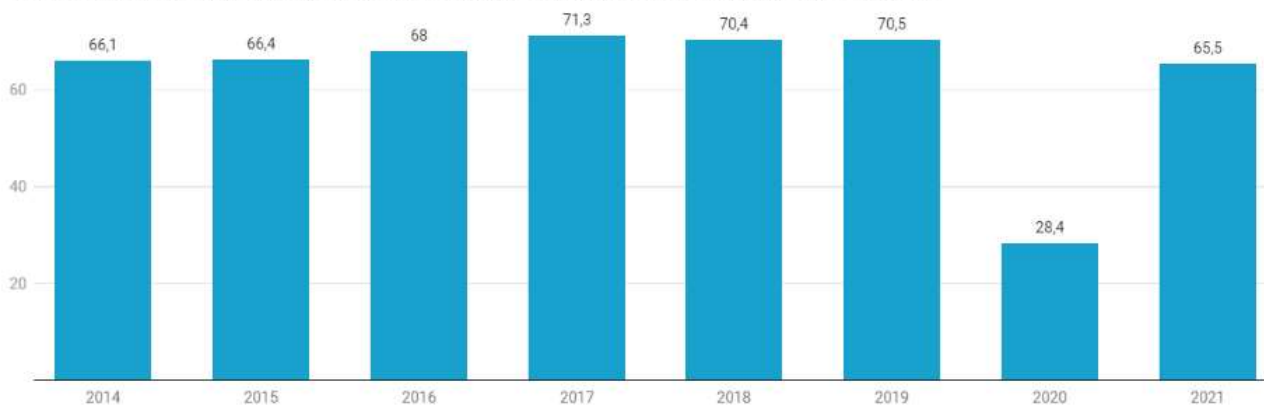


Gráfico: Erick Esteban Bolaños • Fuente: Banco Central • Descargar los datos • Creado con Datawrapper

Fuente: Bolaños (2022).

En relación con la figura anterior, se puede apreciar cómo en diciembre de 2020, debido a la pandemia por coronavirus, únicamente un promedio de 28,4 habitaciones se ocuparon y esto tuvo una gran recuperación en 2021; sin embargo, estos números no indican una recuperación completa o esperada como el rendimiento de este mes en otros años. A esto, Bolaños (2022) aclaró:

Si bien esto representa una baja con respecto a años anteriores, este dato contrasta con la información registrada durante los 12 meses del 2021, en donde diciembre fue el mes que tuvo el registro más alto para ese año. Según los datos expuestos, las visitas de turistas comenzaron bajas aún con las secuelas del 2020 y se mantuvieron constantes con alrededor de un 40 % en la ocupación de habitaciones hoteleras, con dos incrementos en los meses de julio y posteriormente entre noviembre y diciembre. (párr. 5-6)

En relación con lo descrito anteriormente, es claro que la disminución en la ocupación hotelera es uno de los resultados de una crisis sanitaria; y en el caso específico costarricense, el sector hotelero no solo se vio gravemente afectado por la situación de pandemia por coronavirus (COVID-19), sino que las medidas impuestas por el gobierno fueron un freno para la reactivación de la actividad hotelera a nivel nacional.

Lo anterior podría significar que, mientras Costa Rica manejaba una crisis sanitaria de una manera, otros destinos que podían ser considerados por los turistas para vacacionar, serían más atractivos debido a la facilidad, flexibilidad y seguridad con la que gestionaban la emergencia sanitaria; siempre de la mano de la salud, pero permitiendo a los sectores económicos reconstruirse.

Con respecto a las crisis climáticas y sus consecuencias en hoteles del cantón de San José, uno de los resultados o escenarios probables es que, al igual que en una crisis sanitaria, la disminución en la ocupación de los hoteles es un problema por atacar de primera línea; lo que diferencia a estas consecuencias de las crisis sanitarias es que, en este caso, el hotel no tiene que adaptarse a instrucciones externas, sino que sus alternativas se resumen a su propia gestión; por ejemplo, partiendo del hecho de que ocurra una crisis climática en un lugar de procedencia de los clientes del hotel, quienes hayan reservado habitaciones para una fecha específica no podrán viajar, por lo que el hotel tiene la responsabilidad de solucionar esta afectación por sí mismo. Por ejemplo, la siguiente noticia incluye aspectos que comúnmente suceden al presentarse una crisis climática y su impacto en la actividad turística:

Figura 9. Artículo "Más de 80 millones de personas bajo alerta climática".

(FOTOS) EEUU: Más de 80 millones de personas bajo alerta climática por fuertes nevadas

(CRHoy.com) AFP- Millones de estadounidenses se pusieron a cubierto de una gran tormenta que golpea con nieve, hielo y fuertes vientos el este del país y ha causado trastornos viales, suspensiones de vuelos y cortes de energía para unos 130.000 hogares en la madrugada del lunes.

El Servicio Meteorológico Nacional (NWS, por su siglas en inglés) **dijo que la tormenta combina fuertes nevadas**, lluvia helada y fuertes vientos e impactó el sureste y la costa del Atlántico medio antes de dirigirse a Nueva Inglaterra y al sur de Canadá.

Se esperan hasta 30 centímetros de nieve en una franja de territorio que va desde el norte del valle de Ohio hasta el sur de la región de los Grandes Lagos, advirtió el NWS.

Más de 80 millones de personas están bajo alertas climáticas, informaron medios estadounidenses.

Desde mediados del domingo, unos 235.000 clientes se habían quedado sin servicio de electricidad en el sureste, pero para el lunes a la madrugada esa cifra se redujo a 130.000 hogares, según el sitio web PowerOutage.US.

En zonas a lo largo de las montañas Apalaches, **la nieve podría este lunes llegar a caer a razón de 2,5 cm** por hora en tanto que las gélidas condiciones podrían extenderse hasta el martes, según el NWS.

La tormenta generó tornados en el estado de Florida e inundaciones en partes de la costa. Frios gélidos y poderosos vendavales se abatieron sobre las Carolinas y los Apalaches.

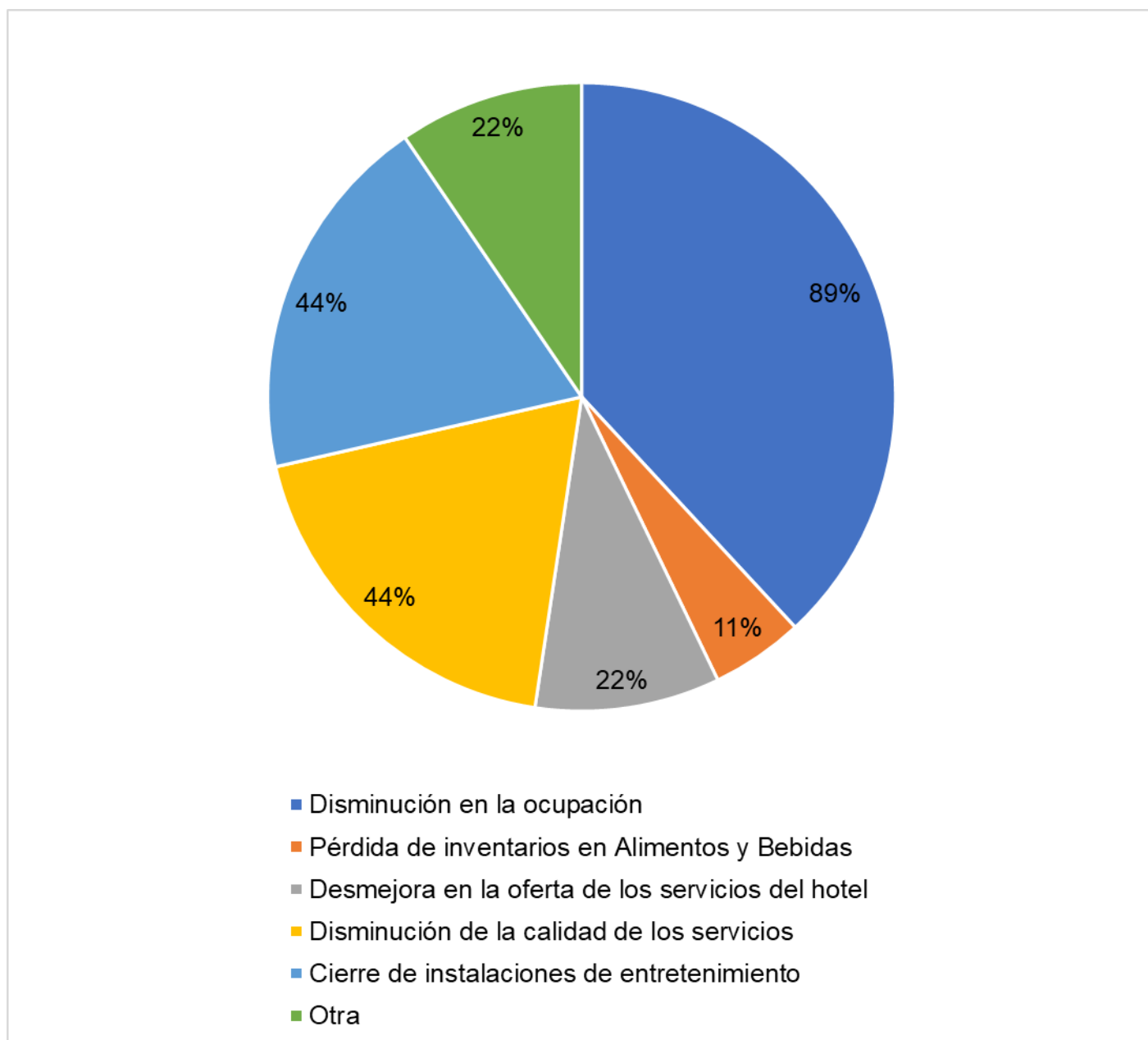
Fuente: crhoy.com (2022).

Con base en la noticia anterior, es importante considerar que la frecuencia con la que fenómenos climáticos está ascendiendo, y que, además de la gran cantidad de personas afectadas por estas catástrofes, es la actividad turística, con todos sus servicios, la que se ve afectada.

De la misma forma, mientras más catástrofes climáticas ocurran, más empresas turísticas se verán afectadas y en el caso de los hoteles, deberán estar preparados para establecer acciones que puedan mitigar y evitar los daños que recibirán, puesto que, en momentos como este, las prioridades de los turistas pueden cambiar, haciendo que muchos deseen posponer sus fechas de viaje.

En resumen, tanto las crisis económicas como las crisis sanitarias y climáticas traen consigo grandes consecuencias, las cuales, si los hoteles no se encuentran preparados no las sufrirán únicamente a corto plazo, sino que por estas cambiarán muchos de los planes a mediano y largo plazo. Por esta razón, la administración de riesgos, junto a la planificación estratégica, es la vía para determinar mejoras, protocolos y manuales adecuados a las nuevas realidades que se puedan presentar al hotel con el tiempo. A continuación, se muestra un gráfico con las consecuencias a nivel operativo que los hoteles de 4 y 5 estrellas del cantón de San José han sufrido al verse afectados por diferentes crisis:

Gráfico 6. Consecuencias de las crisis en el área operativa que hayan afectado al hotel.



Fuente: Elaboración propia (2022).

Como se puede observar en el gráfico anterior, el 89 % de los hoteles consultados afirma que una de las consecuencias de los momentos de crisis es la disminución en la ocupación del hotel, esto significa que una disminución en la ocupación del hotel es uno de los mayores problemas, debido a que el mayor ingreso en el sector hotelero corresponde a las habitaciones; otras fuentes de ingreso como alimentos y bebidas o eventos y banquetes no suponen las mismas entradas de dinero al hotel. De acuerdo con lo anterior, prestar especial atención a la ocupación es un punto en el que los hoteles se enfocan mayormente.

El 44 % de los hoteles afirma que, a consecuencia de una crisis, se puede disminuir la calidad de los servicios que se brindan, es decir, existe la posibilidad de que estos hoteles bajen su calidad en los servicios, puesto que mantenerlos conlleva grandes esfuerzos. Si el hotel no está preparado para una crisis, un posible resultado es la disminución en la calidad. Ahora bien, en estos hoteles, al ser representantes de categorías 4 y 5 estrellas, un aspecto como la disminución de la calidad es un escenario poco favorable, ya que, como se ha mencionado anteriormente, estos hoteles no brindan alojamiento únicamente, sino que ofertan un mejor servicio al cliente y le prometen la mejor calidad y los estándares más altos durante su estadía.

De igual manera, un 44 % de los consultados concuerda en que el cierre de instalaciones y actividades de entretenimiento es un resultado a vivir como parte de las consecuencias de una situación inusual y, en este caso, se puede decir que, en un momento de crisis, actividades de entretenimiento como lo podrían ser gimnasios, piscinas o spas no se encuentren disponibles, puesto que estas áreas suponen para el hotel altos costos que no quisieran mantener en momentos donde lo mejor es brindar un servicio que cubra las necesidades básicas del cliente con la misma calidad que caracteriza al hotel.

Un 22 % de los hoteles está de acuerdo en que se da una desmejora en la oferta de los servicios del hotel, a diferencia de la calidad del servicio que se puede ver afectada; otro punto importante a tomar en cuenta es el impacto que existe sobre la oferta del servicio, y cómo esta podría bajar sus estándares de manera que se pueda acoplar a la crisis y aún mantenga los estándares propuestos por el hotel en planes anteriores.

Asimismo, un 22 % de los hoteles comenta que otras consecuencias que han vivido y son posibles de experimentar son una cantidad limitada de personal, que imposibilita un ambiente laboral de armonía y que, a su vez, como problema adicional, lleva a la sobrecarga de labores en

varias áreas del hotel. Este problema puede significar crisis internas en el futuro que conllevarán muchos esfuerzos por parte de toda la organización para solucionarlas.

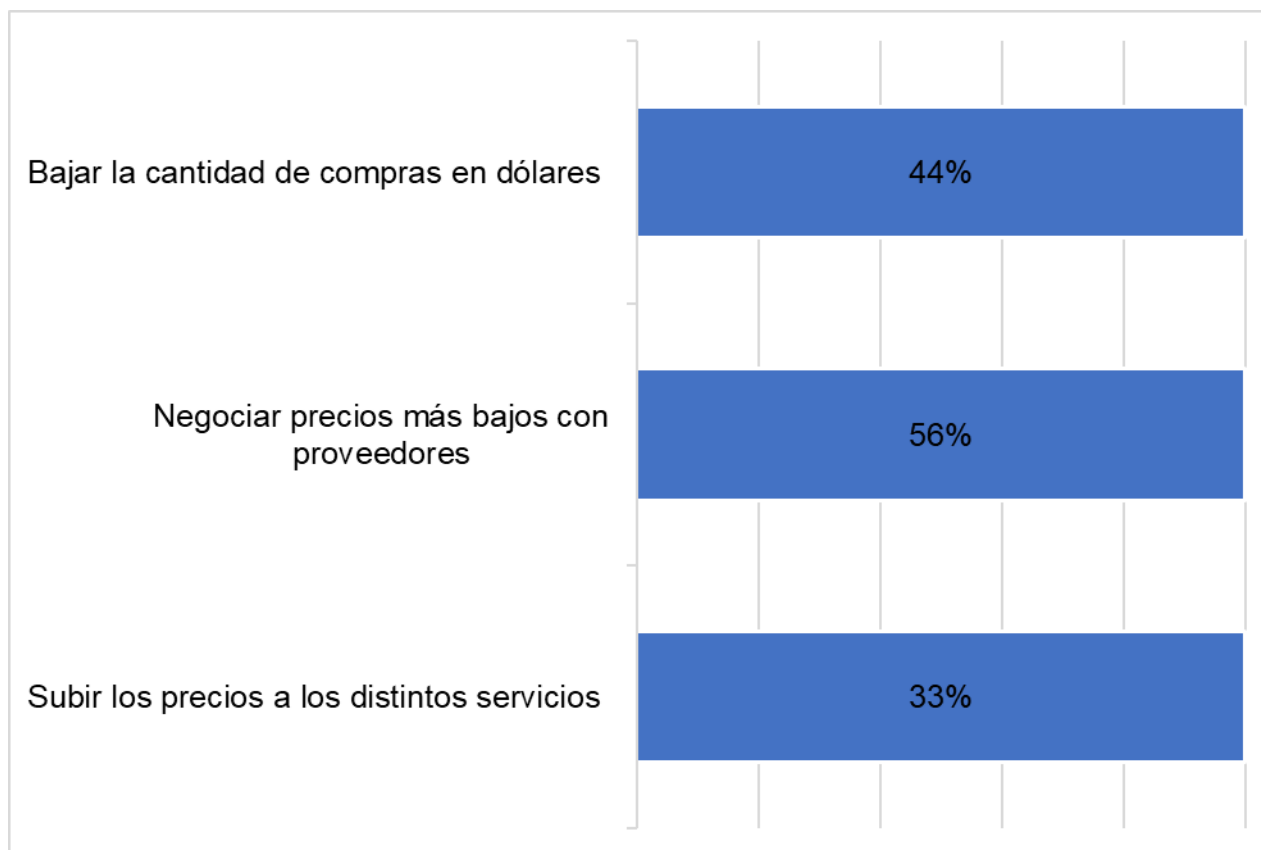
Finalmente, un 11 % de los hoteles concuerda en que se pueden sufrir pérdidas en los inventarios de los departamentos de alimentos y bebidas de los hoteles, ya que, como una crisis supone un momento donde no se tiene control por completo de todas las áreas del hotel, si no hay clientes que consuman los servicios del hotel, se abre espacio a una nueva incertidumbre que también representa pérdidas para el establecimiento.

Acciones de prevención de crisis en el sector hotelero

Como parte de todo proceso dentro de la administración de riesgos en una empresa, es importante determinar los pasos a seguir en el momento en que se presente una crisis. La administración de las crisis cuenta con diversas variables y la forma de tratarlas es propia de la naturaleza de cada una. Por esta razón, la actividad hotelera, al formar parte de un sector empresarial en crecimiento, precisa de acciones para sobrellevar la situación.

En el caso de una crisis económica, tomando en cuenta causas externas, algunas de las acciones a las que los hoteles han acudido son: la reducción de sus costos y la disminución en los presupuestos para realizar todas las funciones del hotel. A continuación, se presenta un gráfico que toma en cuenta un aspecto importante dentro de las economías: el tipo de cambio. Ante su constante subida en los últimos años, se les consultó a los hoteles sobre sus acciones ante este hecho que impacta a sus operaciones.

Gráfico 7. Acciones del hotel ante la subida constante del tipo de cambio.



Fuente: Elaboración propia (2022).

Como se puede observar en el gráfico anterior, el 56 % de los hoteles del cantón de San José afirman que, ante la constante subida del tipo de cambio, dentro de sus opciones se encuentra el negociar precios más bajos con cada uno de sus proveedores, esto significa que buscarían contratos con especificaciones de obtener los mismos productos a un precio menor con el fin de, no solo poder ajustarse a su nueva realidad, sino también para poder brindar un servicio de calidad a sus clientes, el cual es recomendable que se mantenga a pesar de las dificultades.

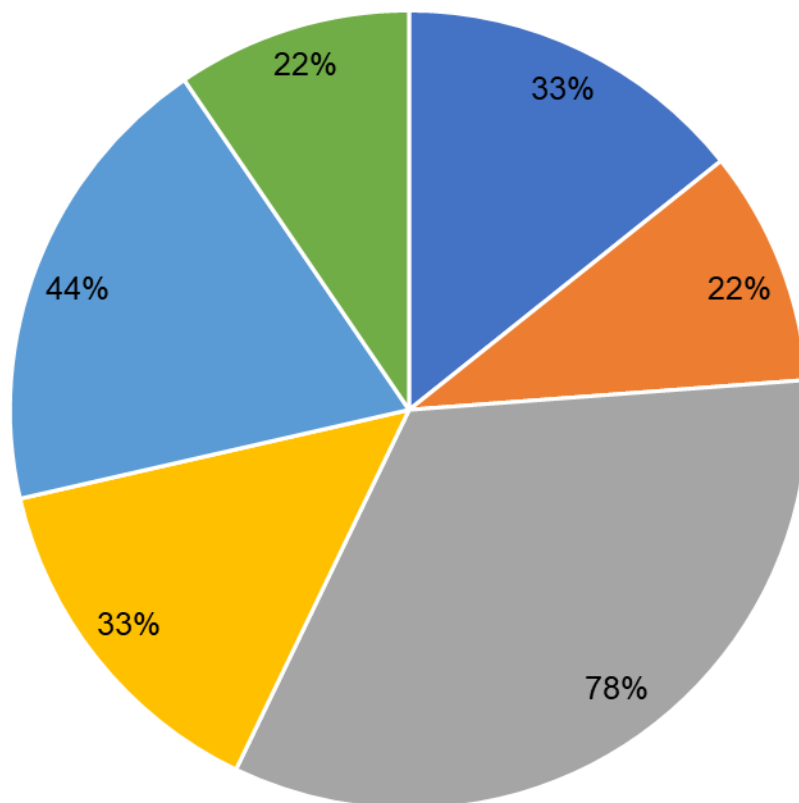
Por otro lado, un 44 % de los hoteles concuerda en que una alternativa a la cual acudir ante la subida del tipo de cambio es la de bajar la cantidad de compras en dólares; esto debido a que se vuelve más costoso para el hotel mantenerse al margen de la oferta de sus propios servicios cuando los precios de sus proveedores también son altos, o bien, se negocian en dólares. Por lo tanto, disminuir las compras relacionadas con esta moneda y optar por compras con la moneda local son una opción que han considerado favorable.

Finalmente, un 33 % de los consultados concuerda en subir los precios de sus diversos servicios, de manera que puedan mantener sus objetivos organizacionales como lo han planeado previamente; sin embargo, esta opción podría significar mayores esfuerzos por parte de todas las áreas del hotel para brindar un servicio de calidad.

En cuanto a las crisis sanitarias, si bien epidemias y pandemias han existido con el paso del tiempo, en la actualidad se han tomado con más seriedad este tipo de fenómenos. Casos como la epidemia de SARS de 2002 a 2004, la pandemia de gripe A (H1N1) de 2009 a 2010 y finalmente, la pandemia por coronavirus y su enfermedad COVID-19 del año 2019 y que, al momento de esta investigación se mantiene inconclusa, son ejemplos de crisis sanitarias que han impactado al turismo en niveles en los que los hoteles deben encargarse de adaptar sus instalaciones y servicios a las necesidades del momento.

En el siguiente gráfico se muestran algunas alternativas que los hoteles han considerado realizar a nivel administrativo para afrontar las crisis sanitarias, tomando como ejemplo la situación vivida con el coronavirus (COVID-19):

Gráfico 8. Acciones del hotel ante una crisis sanitaria como la vivida con el coronavirus (COVID-19).



- Despedir personal administrativo y/o de oficina
- Despedir personal operativo y/o de mantenimiento
- Rebajar las jornadas laborales
- Cerrar una parte de las instalaciones
- Cerrar algunos servicios
- Otra

Fuente: Elaboración propia (2022).

El 78 % de los hoteles concuerda en que una de sus acciones sería rebajar las jornadas laborales de sus empleados, es decir, si bien no contemplan despidos, al reducir las horas de trabajo de los colaboradores, el gasto en planillas se verá reducido por el tiempo en que el hotel determine la solvencia de la crisis; el ahorro generado podría ser utilizado para afrontar otros retos derivados de esta crisis.

Un 44 % afirma que se podrían cerrar algunos servicios, esto quiere decir que se valora la posibilidad de no ofertar por un tiempo establecido los servicios del hotel y mantener aquellos que son verdaderamente necesarios para la operación del hotel, por lo tanto, se procuraría operar aquellos servicios que brinden la calidad que el hotel representa y solventar los problemas que causó la crisis.

Un 33 % de los hoteles consultados está de acuerdo en que se podría despedir personal administrativo o personal correspondiente a oficinas, al momento de una crisis sanitaria, al darse una disminución en la ocupación e inclusive un cierre temporal de los servicios del hotel; las tareas de los departamentos administrativos se ven reducidas por las funciones de los colaboradores de estas áreas y podrían ser despedidos por un tiempo, una vez alcanzado un tiempo de recuperación, este personal se contrataría nuevamente.

Por otro lado, un 33 % opina que cerrar una parte de las instalaciones del hotel es una alternativa, es decir, optarían por brindar una menor cantidad de habitaciones, esto podría significar una disminución en las utilidades del hotel por un tiempo, lo cual se verá obligado a recuperar a largo plazo.

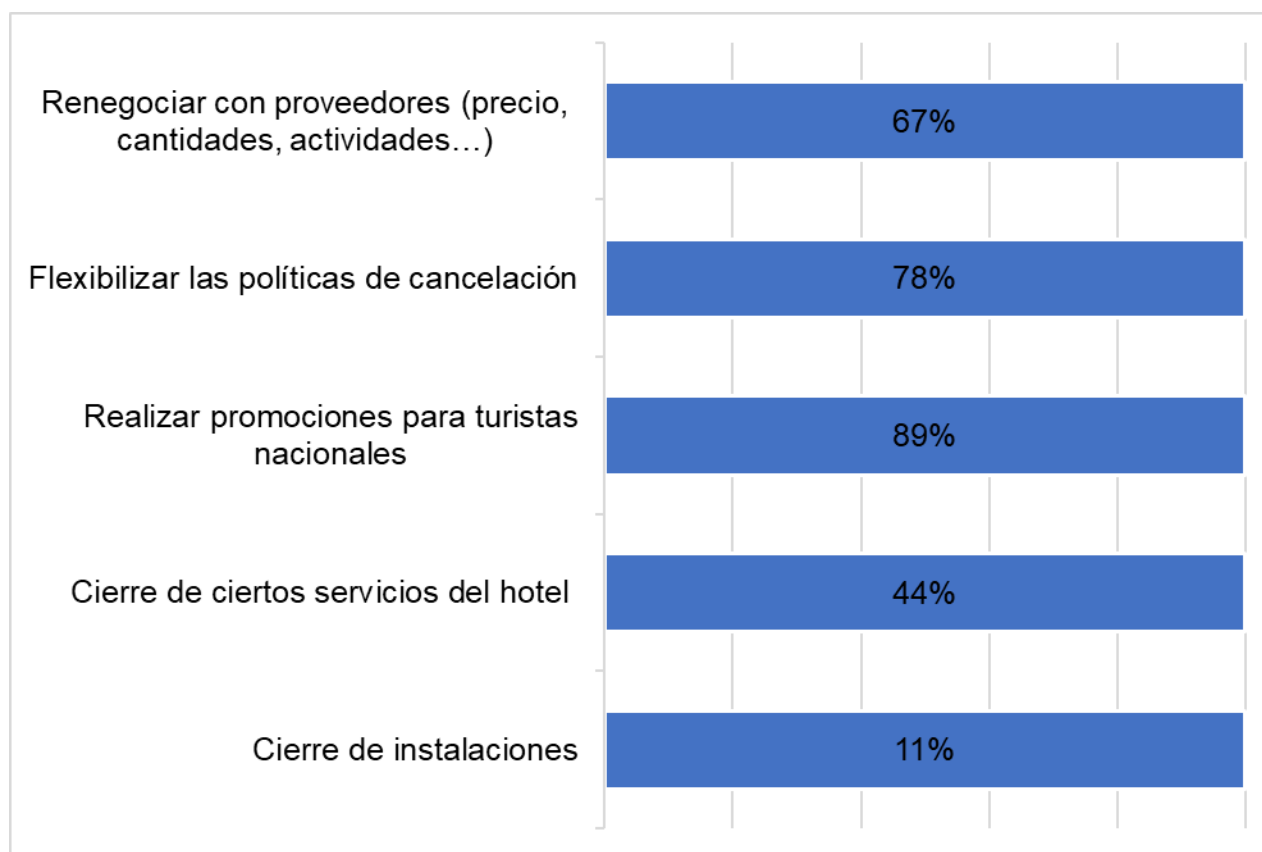
El 22 % de estos hoteles opina que se podría despedir personal operativo o bien colaboradores de mantenimiento, aun cuando muchos de estos hoteles desean mantener sus servicios a la disposición de sus clientes, en combinación con las rebajas de jornadas laborales y el cierre de servicios, se puede optar por despedir, al igual que el personal administrativo, al personal operativo, es decir, reducir el personal de departamentos como alimentos y bebidas, eventos y banquetes y mantenimiento.

Finalmente, un 22 % aporta como alternativa el reubicar al personal más reciente, de manera tal que estas personas no vean sus trabajos afectados, pero sí el cambio en sus labores del

día a día; además, también proponen reducir los servicios, esto para seguir ofertando servicios de calidad, pero no en la misma magnitud.

Como se ha mencionado a lo largo de esta investigación, en cuanto a las crisis sanitarias, el hotel no cuenta con total autonomía para realizar cambios dentro de sus instalaciones, pues debe prestar atención a las medidas impuestas por estatutos gubernamentales que se encargan de la gestión de sucesos de este tipo. Por tanto, el siguiente gráfico muestra las acciones de los hoteles ante medidas que el gobierno puede aplicar para solventar los daños, por ejemplo, la restricción de entrada de turistas extranjeros al país:

Gráfico 9. Acciones que los hoteles tomarían ante restricciones de entrada de turistas extranjeros por una crisis sanitaria como la vivida con el coronavirus (COVID-19).



Fuente: Elaboración propia (2022).

Como se observa en el gráfico anterior, un 89 % de los hoteles están de acuerdo con realizar promociones para turistas nacionales ante las restricciones de entrada a turistas extranjeros, ya que son las personas que ya se encuentran en el país las que ahora podrían consumir los servicios de los hoteles. Por esta razón, la mayoría de los hoteles pone especial atención a estos nuevos mercados para continuar con sus labores.

Un 78 % de los hoteles opta por la flexibilización de sus políticas de cancelación, de esta manera, los turistas extranjeros con reservaciones confirmadas podrán viajar en otras fechas del año. Esta es una alternativa que, si bien llama la atención de los turistas por brindarles una oportunidad para viajar, para el hotel esta decisión podría significar cambios a nivel interno que deben permitir el cumplimiento de sus objetivos y planes.

El 67 % de los hoteles concuerda en que una acción más es la de renegociar con proveedores temas como precios de productos, cantidades, actividades y demás, esto es una opción beneficiosa para el hotel, pues supone una oportunidad para reorganizar sus recursos económicos y darle respuesta a la crisis sanitaria.

Un 44 % de los hoteles consultados concuerda con que el cierre de ciertos servicios del hotel es una opción que pueden considerar, esto porque ciertos servicios figuran gastos elevados y, al cerrarlos por un tiempo, o bien el tiempo en que la crisis sanitaria se presente, significa un rubro dentro de la administración del hotel cuyas labores pueden ser suspendidas.

Finalmente, un 11 % de los hoteles afirma que optarían por cerrar las instalaciones durante un tiempo determinado, por tanto, para este pequeño porcentaje de hoteles, el cierre durante el tiempo de la crisis económica es una opción viable; sin embargo, otras variables que incluyen el tiempo indefinido de la crisis, los costos, la administración del personal, las reservaciones efectuadas por turistas, previamente se valoran para hacer esto posible.

Por otro lado, tomando como ejemplo la crisis sanitaria generada por el coronavirus (COVID-19), a nivel gubernamental, el Ministerio de Salud, encargado de la administración de este suceso, tomó distintas medidas para la contención de este virus, como se puede observar en el siguiente comunicado del Ministerio de Salud del mes de abril de 2020:

Figura 10. Comunicado "Nuevas medidas de restricción".

Nuevas medidas de restricción aplicarán del 13 al 30 de abril

- Medidas de restricción vehicular diurna aplicarán de 5 a.m. a 7 p.m. con distribución de placas.
- Restricción total vehicular nocturna será de 7 p.m. a 5 a.m., salvo excepciones.
- Fines de semana la restricción será total al tránsito vehicular con las siguientes excepciones: acceso a supermercados, abastecedores, pulperías, farmacias y centros de salud.
- Transporte público regular será desde 4:00 am hasta 11:00 pm.
- Se mantienen el cierre del transporte internacional de personas por vía terrestre y las restricciones migratorias.
- Establecimientos con permiso de funcionamiento y que atiendan al público, podrán funcionar de 5:00 am a 7:00 pm; fines de semana únicamente servicio a domicilio y autoservicio.
- Se mantiene cierre de bares, discotecas, teatros y cines de manera total.
- Para este 11 de abril se registran 577 casos confirmados por COVID-19.

11 de Abril 2020. Con el fin de aplanar la curva de contagio en el territorio nacional por el COVID-19 y atenuar sus efectos colaterales, el Gobierno de la República anuncia las nuevas medidas de restricción que regirán del 13 al 30 de abril.



detalles de los lineamientos que regirán entre semana, así como los fines de semana.

De lunes a viernes.

- Restricción diurna será de 5:00 a.m. a 7:00 p.m. aplicará por placas en todo el país, salvo lista de excepciones. (Ver al final del documento)
- En este horario no circularán:
 - Lunes: 1 y 2
 - Martes: 3 y 4
 - Miércoles: 5 y 6
 - Jueves: 7 y 8
 - Viernes: 9 y 0
- Restricción nocturna total de 7:00 p.m. a 5:00 a.m., salvo lista de

excepciones. (Ver al final del documento).

- Transporte público regular -sin personas de pie- funcionará de 4:00 a.m. a 11:00 p.m.
- Establecimientos con permiso de funcionamiento y que atiendan al público:
 - Podrán funcionar únicamente de 5:00 am a 7:00 pm, con un aforo del 50%.
 - Servicio de autoservicio de alimentación y comida sujeto a restricción vehicular y en un horario 5 a.m. a 7:00 p.m.
 - Las 24 horas funcionará el servicio a domicilio.

Fines de semana

- Restricción vehicular total, únicamente con acceso a supermercados, abastecedores, pulperías, farmacias y centros de salud de 5:00 am a 7:00 pm.
- En ese horario no podrán circular:
 - Sábado: 0, 2, 4, 6 y 8.
 - Domingo: 1, 3, 5, 7 y 9.
- Transporte público regular -sin personas de pie- funcionará de 4:00 a.m. a 11:00 p.m.
- Establecimientos con permiso de funcionamiento y que atiendan al público:
 - Deben cerrar los fines de semana.
 - Servicio de autoservicio de alimentación y comida sujeto a restricción vehicular y en un horario 5 a.m. a 7:00 p.m.
 - Las 24 horas funcionará el servicio a domicilio.
 - El Ministerio de Salud establecerá mediante resolución las excepciones de establecimientos que pueden funcionar en el horario de restricción.

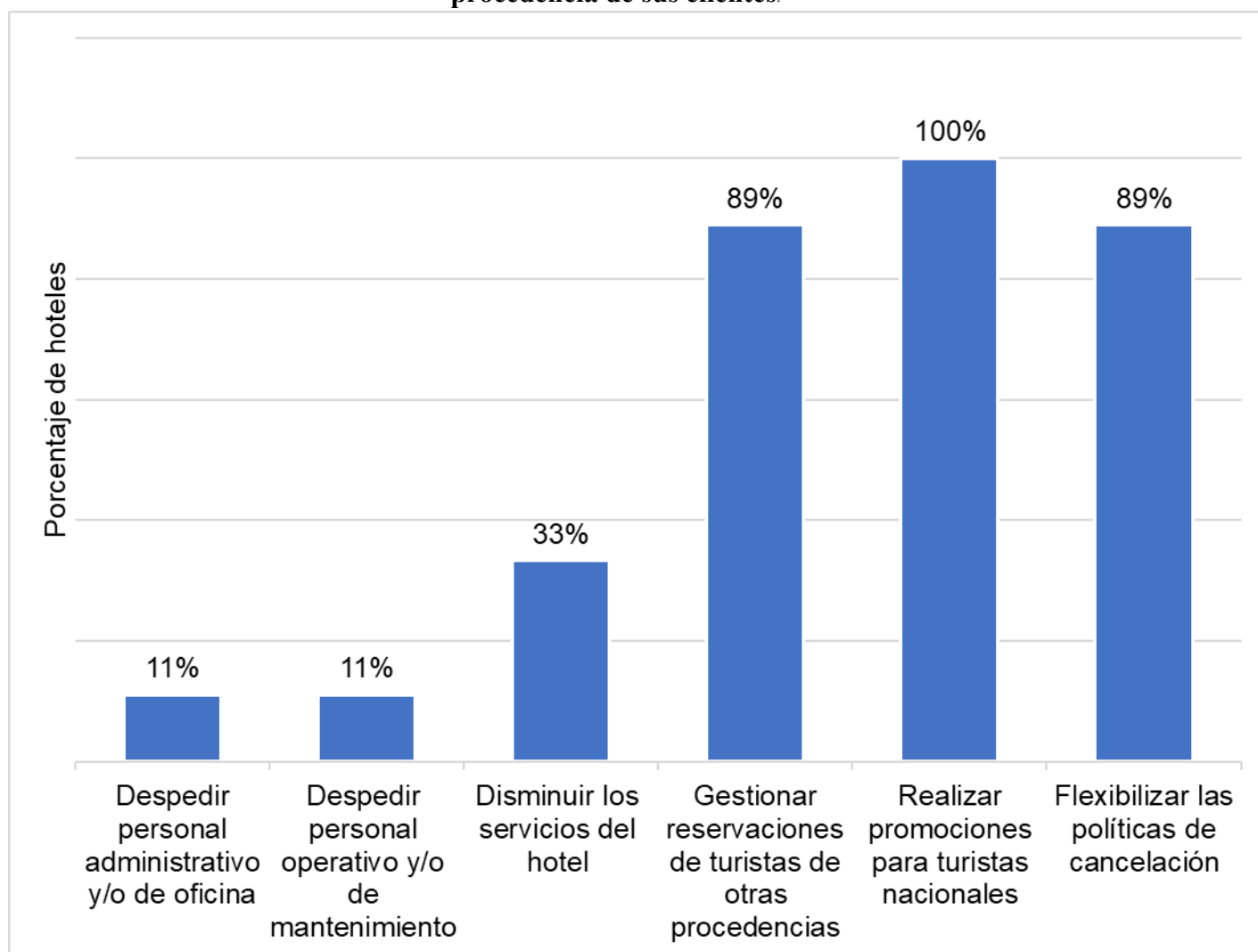
Medidas permanentes.

- Se mantiene cierre de bares, discotecas, teatros y cines de manera total.
- Taxis circulan 24 horas.
- No se permitirá la circulación de servicios especiales de autobús, microbuses y busetas de estudiantes, turismo y ocasionales. (Regulados por el CTP).
- Habilitado transporte especial de trabajadores.
- El servicio de ferry funcionarán únicamente dos servicios al día.
- Se mantiene el cierre del transporte internacional de personas por vía terrestre, sólo se permite la entrada de mercancías y cargas.
- Instituciones públicas continuará con el plan básico de 20% de servicios esenciales, exceptuados todos los funcionarios requeridos para atender la emergencia. Se deberá maximizar la modalidad de teletrabajo. Únicamente deberá asistir el personal esencial para la continuidad de labores indispensables.
 - A todas las personas servidoras públicos que superen los 65 años de edad o cuenten con factores de riesgo, se les deberá garantizar la aplicación de medidas de teletrabajo, uso de vacaciones acumuladas o adelanto de vacaciones, a efectos de que no asistan a los centros de trabajo.
- Se mantienen las restricciones migratorias vigentes.
- Curso lectivo continuará suspendido.
- Tomar en cuenta que el Ministerio de Salud mantiene vigente las medidas administrativas temporales para la atención de actividades de concentración masiva debido a la alerta sanitaria por COVID-19.

Fuente: Ministerio de Salud (2020).

Por último, las acciones de los hoteles ante una crisis también se planean ante situaciones de crisis climáticas, donde una catástrofe no solo afecta a un lugar, sino a las personas que se movilizan y requieren de servicios justo en donde ocurrieron los hechos. Para el sector hotelero, esto significa una disminución en la ocupación del hotel y, además, una caída en sus ingresos, por esta razón, a continuación se presenta un gráfico con las perspectivas del sector hotelero de 4 y 5 estrellas del cantón de San José con respecto a sus acciones ante crisis climáticas:

Gráfico 10. Acciones de los hoteles ante eventos climáticos críticos en los lugares de procedencia de sus clientes.



Fuente: Elaboración propia (2022).

Como se puede apreciar en el gráfico anterior, el 100 % de los hoteles concuerda en que realizar promociones para turistas nacionales es una alternativa idónea para tomar en cuenta otros mercados que también posean el poder adquisitivo y los recursos para consumir los diferentes servicios que el hotel tiene para ofrecerles. Es claro que los hoteles trabajarían por hacer de sus servicios los más atractivos para captar la atención de los turistas nacionales.

El 89 % de los consultados afirma que gestionar reservaciones de turistas de otras procedencias, así como flexibilizar las políticas de cancelación son opciones favorables para tomar en cuenta; por un lado, se da espacio a la demanda de turistas que requieran alojamiento lo antes posible y, además, se les brinda a aquellos clientes que no podrán viajar la oportunidad de reorganizar sus viajes y mantener los servicios ya reservados.

El 33 % de los hoteles concuerda en que disminuir los servicios del hotel es una opción viable para mitigar los daños de una crisis climática, es claro que, para optar por esta acción, el hotel tendría a la mayoría de sus clientes en lugares en donde la posibilidad de catástrofes climáticas se vuelva cada vez más común, por lo que el hotel debe tomar decisiones alrededor de este último hecho.

Finalmente, el 11 % de los hoteles optaría por despedir al personal tanto administrativo como operativo, en este caso, es claro que la ocupación hotelera es un punto importante y clave para estos hoteles, por lo tanto, su respuesta a una crisis climática que impida la llegada de sus clientes al país por un tiempo determinado es la de despedir a su personal, lo que a su vez supondría que hay una disminución en las labores de los departamentos del hotel.

Las crisis actuales y el concepto de sindemia

Actualmente, eventos relacionados a crisis económica, sanitaria y climática han impactado al mundo, haciendo que cada una de estas crisis estimule a otra, provocando mayores daños en la población. En el momento en que la Organización Mundial de la Salud estableció el estado de pandemia por coronavirus en marzo de 2020, tanto los gobiernos como las empresas de diferentes sectores se vieron en la obligación de tomar medidas rápidas para contener no solo la enfermedad, sino también proteger sus recursos y continuar con sus labores a pesar de la situación.

En ese momento, se veía a la crisis sanitaria por coronavirus y su enfermedad, la COVID-19, como la única amenaza, sin embargo, el daño económico se presentó unas semanas después, cuando las empresas empezaron a experimentar pérdidas. Esto, acompañado de las directrices del gobierno de que las personas permanecieran en su casa para evitar la propagación de la enfermedad y la imposibilidad de muchos de continuar sus labores desde sus hogares, provocaron que las empresas no pudieran solventar la cantidad de personal, por lo tanto, despidos y reducciones de trabajo fueron considerados estrategias para continuar a flote, creando así un daño en las diferentes clases sociales y la manera en que estas vivían el estado de pandemia.

Además, en los últimos años, fenómenos ocasionados por el cambio climático como tormentas, inundaciones, olas de calor y demás, son eventos que pueden llegar a afectar a la población y su salud. Por lo tanto, considerando el concepto de sindemia, la situación actual es un ejemplo de cómo una enfermedad afecta a una población que vive otros problemas y que su vez, estos hacen que las comunidades incrementen su vulnerabilidad. A continuación, se presenta un extracto de un artículo publicado por el medio Semanario Universidad, haciendo alusión a la situación actual costarricense y como esta se considera una sindemia.

Figura 11. Artículo "¿Pandemia o Sindemia? Desigualdad agrava el impacto del COVID-19.

¿Pandemia o Sindemia?

Desigualdad agrava el impacto del COVID-19 en la gente

Por [Montserrat Cordero Parra](#) | monsecorderoparra05@hotmail.com
11 noviembre, 2020

COMENTE Según datos de la CCSS, al 1 de setiembre, un 40% de los pacientes hospitalizados en edad productiva se encontraban inactivos laboralmente y, al mismo tiempo, padecían de enfermedades crónicas.

En la propagación del SARS-CoV-2 a nivel mundial intervienen tanto factores biológicos como sociales, y la desigualdad no escapa de ello, es por esto que el COVID-19 realmente no es una pandemia, sino una sindemia.

Una sindemia se produce cuando coinciden dos o más epidemias en una geografía y un tiempo determinados, y comparten factores sociales. "Se caracterizan por interacciones biológicas y sociales entre condiciones y estados, interacciones que aumentan la susceptibilidad de una persona a sufrir daños o empeoran sus resultados de salud", señaló en setiembre el editor de la revista *The Lancet*, Richard Horton.

De esta forma, la actual crisis sanitaria del COVID-19 se puede denominar como una sindemia, pues interactúa con enfermedades no transmisibles como la hipertensión, el cáncer, la diabetes, obesidad. Todo eso en un contexto de desigualdad socioeconómica de la que Costa Rica no es la excepción, al ser un país donde más del 40% de los pacientes hospitalizados en edad productiva están inactivos laboralmente y, al mismo tiempo, padecen de enfermedades crónicas.

Acciones

Consultada sobre las acciones que está realizando la CCSS, la epidemióloga de la institución, Guiselle Guzmán, destacó que se encuentran trabajando en lineamientos y ejecutando medidas en procura de apoyar a las poblaciones vulnerables al COVID-19.

"Los científicos dicen nosotros no podemos trabajar con el COVID-19 solamente ampliando hospitales, sino que para que nosotros realmente podamos generar un impacto en el control de la pandemia tenemos que trabajar en el impacto que está generando en las otras epidemias que están interactuando en el mismo momento", agregó la epidemióloga de la CCSS, Guiselle Guzmán.

Una de las decisiones que tomó la institución en el mes de setiembre fue la de extender la cobertura del seguro de salud a todas las personas que habían perdido trabajo en la pandemia hasta diciembre de este año. Esta medida tiene como objetivo tratar de disminuir la pobreza y el no aseguramiento de esas personas en situación de desempleo.

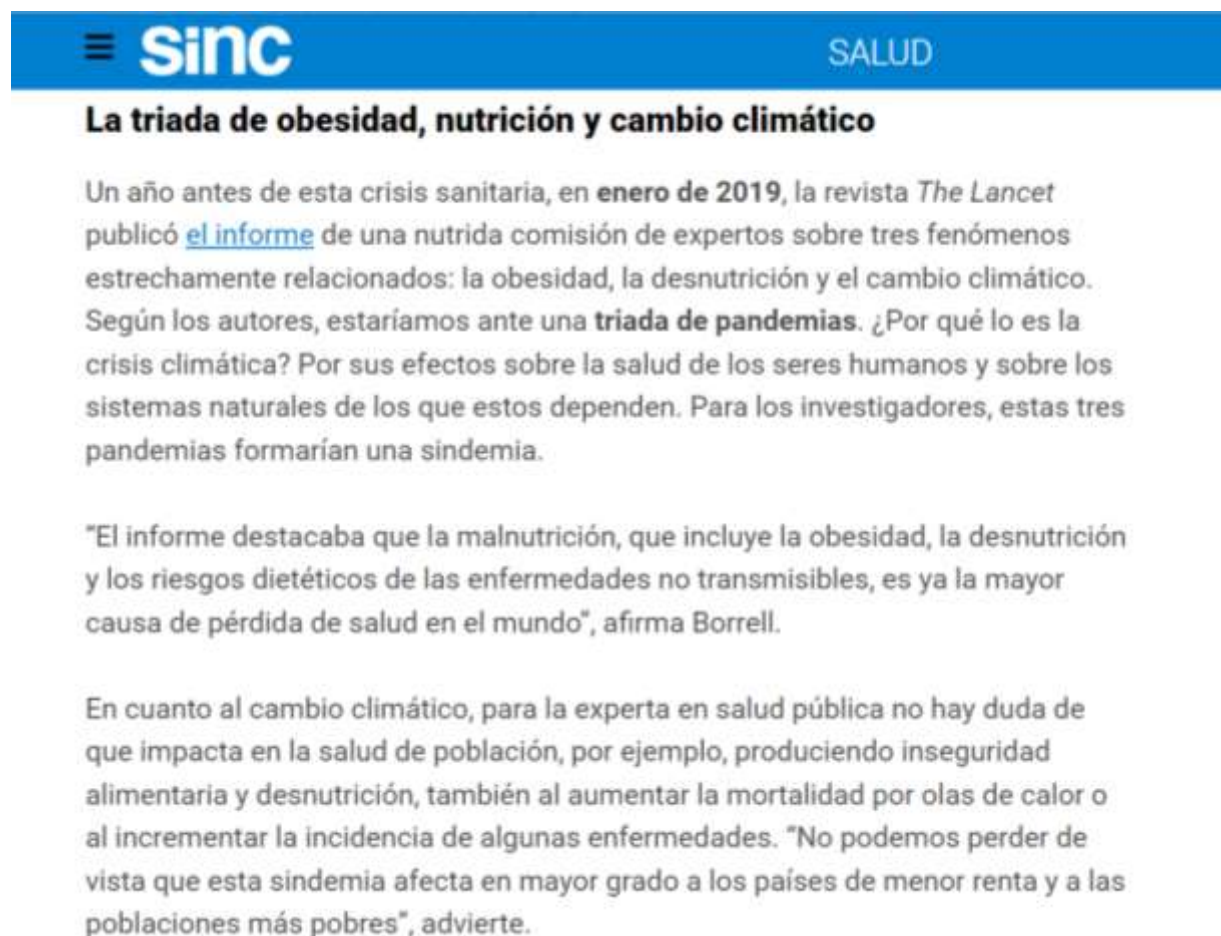
Guzmán comentó también que la Caja está trabajando en una estrategia en el primer nivel de atención, la cual busca atender de forma presencial a la población que no ha enfermado pero es susceptible a sufrir complicaciones por el COVID-19.

"Necesitamos incidir en esa población que no se ha enfermado, pero que sabemos que si se enferman se podrían complicar. Todo esto lo hacemos para que cuando se enfrenten a la enfermedad tengan mejores herramientas sociales y condiciones de salud", mencionó la epidemióloga.

Fuente: Seminario Universidad, (2022).

Adicional a la información anterior, el siguiente extracto pertenece a un artículo de la agencia SINC en el año 2021, el cual muestra como el cambio climático y sus efectos llegan a impactar sobre la población del planeta, considerando a su vez a otras enfermedades comunes en la actualidad y la presencia del COVID-19, creando una situación de mayor alerta para todos los países del mundo, provocando un déficit en la calidad de vida de las personas, empobreciendo a las distintas clases sociales y afectando más a los sectores empresariales y productivos.

Figura 12. Artículo "La pandemia de COVID-19 y sus sindemias".



The image shows a screenshot of a news article from SINC (Servicio de Información y Noticias Científicas) under the 'SALUD' (Health) category. The article title is 'La triada de obesidad, nutrición y cambio climático'. The text discusses a report from The Lancet from January 2019, highlighting the interconnectedness of obesity, malnutrition, and climate change, which together form a 'triad of pandemics'. It notes that malnutrition is the leading cause of health loss globally and that climate change exacerbates these issues, particularly in low-income countries.

sinc SALUD

La triada de obesidad, nutrición y cambio climático

Un año antes de esta crisis sanitaria, en **enero de 2019**, la revista *The Lancet* publicó [el informe](#) de una nutrida comisión de expertos sobre tres fenómenos estrechamente relacionados: la obesidad, la desnutrición y el cambio climático. Según los autores, estaríamos ante una **triada de pandemias**. ¿Por qué lo es la crisis climática? Por sus efectos sobre la salud de los seres humanos y sobre los sistemas naturales de los que estos dependen. Para los investigadores, estas tres pandemias formarían una sindemia.

"El informe destacaba que la malnutrición, que incluye la obesidad, la desnutrición y los riesgos dietéticos de las enfermedades no transmisibles, es ya la mayor causa de pérdida de salud en el mundo", afirma Borrell.

En cuanto al cambio climático, para la experta en salud pública no hay duda de que impacta en la salud de población, por ejemplo, produciendo inseguridad alimentaria y desnutrición, también al aumentar la mortalidad por olas de calor o al incrementar la incidencia de algunas enfermedades. "No podemos perder de vista que esta sindemia afecta en mayor grado a los países de menor renta y a las poblaciones más pobres", advierte.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- Las crisis que afectan al sector hotelero de 4 a 5 estrellas del cantón de San José pueden crearse por factores externos e internos, y son estos últimos los considerados en este estudio como factores importantes para la creación de planes de contención que mitiguen los daños causados por situaciones externas.
- Las situaciones externas suponen mayores esfuerzos para el sector hotelero, pues deben acoplarse a circunstancias fuera de su control y, además, tomar acciones no contempladas dentro de sus planes administrativos y operativos para proteger sus recursos, que a su vez permitan continuar con su oferta de habitaciones y servicios complementarios.
- Crisis de tipo económico, sanitario o climático son ejemplos de eventos externos que, para los hoteles del cantón de San José con categorización 4 a 5 estrellas, significan la incorporación de grandes cambios y la aplicación de diversas medidas para mantener el nivel de clientes que se propongan para un periodo determinado.
- Uno de los puntos más importantes para la operación de los hoteles estudiados es la ocupación, es decir, la cantidad de habitaciones vendidas por noche con respecto a la cantidad de habitaciones disponibles; sin embargo, al momento de una crisis, una de las consecuencias más significativas es la disminución de la ocupación, pues este elemento representa el mayor monto de ingresos para el hotel.
- A pesar de que las crisis económicas, sanitarias o climáticas acarrear consecuencias distintas para los hoteles estudiados, todas ellas poseen un elemento en común, los daños que pueden ocasionar siempre influirán en los recursos financieros de la organización.
- En primera instancia, los hoteles de 4 y 5 estrellas del cantón central de San José tienen como prioridad disminuir sus costos, por lo tanto, las decisiones se verán influenciadas por la reducción de los gastos que se generarán dada la crisis.

- Una de las acciones que los hoteles consideran factible para gestionar una crisis, conociendo sus impactos en la ocupación del hotel, es la de realizar promociones para turistas nacionales, mientras que también se flexibilizan las políticas de cancelación, de manera que se complete la oferta de habitaciones durante el periodo de crisis y posteriormente a estas.
- Los hoteles estudiados no se encuentran totalmente preparados para situaciones de crisis, puesto que, sus acciones han sido al momento de enfrentar una situación de esta índole y no para prevenir los daños que acarrea.
- Aún es necesaria la implementación de herramientas, estrategias y planes que consideren a las crisis económica, sanitaria o climática dentro de sus posibles amenazas y de esta manera, estar preparados para proteger sus recursos financieros, administrativos y operativos.
- En cuanto a las crisis sanitarias, de considerarse como sindemia en lugar de pandemia se está priorizando la prevención y control de la transmisión de la enfermedad por sobre la mitigación de daños, por lo tanto, el sector hotelero estaría aplicando estrategias para sobrevivir una situación de amenaza y no una circunstancia en donde se puede contar con planes preventivos que tomen en cuenta a otros sectores afectados.
- Ejemplos como las crisis económicas, sanitarias y climáticas amenazan al sector hotelero de 4 y 5 estrellas, y además de los daños a nivel económico que acarrearán, estos eventos representan también un impacto social, ya que, en cada una de ellas, son los colaboradores de los hoteles los que en muchas ocasiones son despedidos, lo que significa un daño en la economía de cada uno de los hogares que dependen de la actividad turística. Esto provoca que la brecha social se incremente y se exponga a la población a perder más de sus recursos para su subsistencia.

- Los eventos y consecuencias provocadas por circunstancias como una crisis económica, sanitaria o climática son tomados por cada sector según los intereses que cada uno desea defender, sin embargo, es importante comprender que las acciones preventivas y las estrategias para proteger a cada sector deben realizarse en conjunto, por lo tanto, en cuanto al sector hotelero y turístico costarricense, este debe estar aliado del gobierno costarricense ante cualquier eventualidad, para responder de manera que no se vean afectados los recursos de ninguno de los sectores y asumir los retos que las crisis representan juntos.
- Los hoteles administran sus labores y decisiones ante las crisis de manera distinta, a pesar de que todos pertenecen a las categorías de 4 y 5 estrellas, aunque este hecho podría darse por responder a mercados meta distintos, o bien, se podría valorar la opción de que esto se dé porque una parte de estos hoteles pertenece a cadenas hoteleras internacionales y otros son hoteles independientes.

Recomendaciones

En el siguiente apartado se presentan algunas recomendaciones, dirigidas a los diferentes actores del sector hotelero de Costa Rica, a las instituciones gubernamentales con impacto directo e indirecto en el sector hotelero y a futuras investigaciones de temas similares basadas en este estudio.

- Al sector hotelero de 4 y 5 estrellas del cantón central de San José, se le recomienda incorporar nuevos mercados meta como el turismo de negocios, por medio de la ejecución de estudios de mercado de manera que puedan tomar en cuenta a otros tipos de clientes y sus necesidades, con lo cual se aseguren así formar parte de la nueva demanda hotelera.
- Se les sugiere a los hoteles de 4 y 5 estrellas del cantón central de San José incluir al turismo nacional como parte esencial de su mercado objetivo y no únicamente al momento en que se presenten dificultades por causa de una crisis, pues los turistas nacionales representan fuentes de ingresos valiosas para el hotel.
- Se le recomienda al sector hotelero de 4 y 5 estrellas del cantón central de San José establecer un área de animación y entretenimiento encargada de crear actividades dirigidas como bailes, noches temáticas, concursos, exposiciones y demás, que ameriten el uso de las instalaciones del hotel y, además, que supongan un monto por concepto de entrada; todas estas dirigidas al público en general.
- A la Cámara Costarricense de Hoteles y el Ministerio de Cultura y Juventud se les sugiere crear alianzas para promover actividades dentro de los hoteles con ayuda de artistas nacionales. Tanto el sector turístico como el sector de animación se benefician.
- A investigadores de futuros estudios relacionados, se les recomienda profundizar esta investigación desde un punto de vista financiero, donde se tomen en cuenta todos los factores descritos en este estudio y se les brinde una perspectiva desde la administración financiera a las situaciones de crisis que puede vivir el sector hotelero de 4 y 5 estrellas del cantón de San José.

- A futuros investigadores, se sugiere desarrollar un proyecto que contemple la creación de un manual de procedimientos ante una crisis climática para el sector hotelero, el cual abarque temas como la evacuación de personas, traslados a zonas seguras, primeros auxilios, asistencia médica, cuidado de instalaciones y la adaptación de estas, entre otros temas competentes. Para esto, además, se recomienda contar con la asesoría de la Comisión Nacional de Emergencias de Costa Rica.
- A futuros investigadores, se les recomienda dar continuidad a este proyecto desde una perspectiva social, en donde se tomen aspectos relacionados al concepto y aplicación de la sindemia al tratar enfermedades y demás temas de salud pública que también impacten al sector turístico, brindando una propuesta para involucrar a las comunidades y que exista un desarrollo de las mismas al momento de vivir una sindemia.
- Se les invita a futuros investigadores a realizar un proyecto de desarrollo y establecimiento de políticas financieras para el uso de los recursos económicos del hotel, en cuanto a reservas estratégicas de efectivo, tema expuesto en la propuesta de esta investigación.

CAPÍTULO VI: PROPUESTA

Descripción

Esta propuesta es el resultado de un proceso de investigación, enfocado en la administración de las crisis en hoteles de 4 y 5 estrellas del cantón central de San José, donde se encuentra que uno de los principales riesgos por enfrentar es la disminución de huéspedes para el hotel, lo que lo lleva a una afectación en sus ingresos y, a su vez, a un aumento en sus costos de operación, razón por la cual los hoteles han tomado varias acciones para solventar este problema.

En esta propuesta se presenta una vía a aplicar en los hoteles correspondientes a las 4 y 5 estrellas del cantón central de San José al momento de experimentar una crisis de tipo económica, sanitaria o climática y la manera en que se pueden gestionar los recursos financieros del hotel.

A raíz de este estudio, se presenta un desglose de las variables positivas y negativas que influyen en la operación de los hoteles bajo las más altas categorías en la oferta costarricense, siendo las 4 y 5 estrellas las correspondientes a los estándares de mayor calidad en el confort. Asimismo, se describe una ruta de acción para manejar las crisis dentro del hotel, tomando en cuenta acontecimientos externos que crean problemas en el ámbito económico, sanitario y climático.

Objetivos

Objetivo General

- Desarrollar una propuesta de reactivación de la operación normal del hotel que reduzca los daños producidos por las crisis económicas, sanitarias y climáticas que afectan al sector hotelero por medio del planteamiento de estrategias financieras y de gestión.

Objetivos Específicos

- Analizar los diferentes factores que afectan a la operación de un hotel de 4 y 5 estrellas del cantón de San José, mediante la aplicación de la herramienta administrativa denominada FODA.
- Establecer acciones concretas para el manejo de los recursos financieros de los hoteles de 4 y 5 estrellas por medio de un plan estratégico que asegure la liquidez en distintos escenarios de crisis.

- Definir diversas pautas administrativas y operativas de los hoteles de alta categoría, a través de un protocolo de ejecución de actividades para la gestión del establecimiento de hospedaje frente a una crisis.

Glosario

Afectación económica: Efecto negativo en la liquidez de un hotel.

Autoridades gubernamentales: Diferentes instituciones del Estado.

Autoridades sanitarias: Instituciones que dan las pautas a seguir en cuestiones de la salud de la población. (Ministerio de Salud, Caja Costarricense de Seguro Social).

Cargas sociales: Aporte que hace el patrono a la seguridad social sobre el salario de sus empleados.

Cobertura: Proporción económica que otorga una agencia aseguradora ante una crisis a través de una póliza.

Convenios: Contrato entre dos personas, física o jurídica, donde se pactan cláusulas que benefician ambas partes.

Corto plazo: Objetivos propuestos para su cumplimiento en un tiempo menor a un año.

Costos operativos: Gastos efectuados durante la realización de las tareas habituales de un negocio.

Crisis climática: Fenómenos climáticos cuyas consecuencias afectan toda una localidad y pueden propagarse a más lugares; muchos de estos causados por la amenaza del calentamiento global y el cambio climático.

Crisis económica: Etapa del ciclo económico que se caracteriza por una escasez en la producción, comercialización y consumo de los diferentes bienes y servicios.

Crisis sanitaria: Situación de emergencia en el sistema sanitario que afecta a una o varias zonas geográficas, desde una comunidad hasta una pandemia a nivel mundial.

Crisis: Cambios en una situación cotidiana que la vuelven difícil de controlar.

Descuento: Rebajas realizadas a un precio final.

Entradas de efectivo: Dinero recibido por una empresa, producto del cobro de sus ventas.

Escenario financiero: Circunstancias, condiciones o acontecimientos que pueden representar la situación del entorno en un momento futuro, no representa una previsión del futuro, sino una representación cualitativa de cómo podría ser dicho futuro.

Excedente: Saldo positivo mensual de dinero que tiene una empresa, una vez que ha restado las salidas y las reservas a sus entradas de efectivo.

Fenómeno Climático: Cambios inusuales en el clima que pueden llegar a ser extremos.

Flujo de efectivo: Movimiento del dinero de una empresa.

Gestión: Hacer que los procesos se ejecuten apropiadamente.

Hotel: Establecimiento de hospedaje, en el cual los turistas pueden alojarse y disfrutar de servicios complementarios, como restaurantes, bares, casinos, gimnasios y piscinas.

Impuestos: Porcentajes impositivos regulados por la ley de tributación.

Ingresos: Registro contable de las ventas de una empresa.

Inventario: Productos que la empresa posee para la venta.

Liquidez: Capacidad financiera que tiene una entidad para cubrir sus operaciones.

Manual de procedimiento: Documento que contiene las instrucciones y responsabilidades del personal.

Matriz Eisenhower: Es una herramienta administrativa utilizada para priorizar las tareas y gestionar los tiempos dedicados a estas.

Mediano plazo: Objetivos propuestos para su cumplimiento en un tiempo aproximado de cinco años.

Nivel de cobro: Cantidad de dinero recuperado por las ventas a crédito.

Ocupación hotelera: Porcentaje de habitaciones del hotel que se encuentran ocupadas en relación con las habitaciones disponibles del hotel.

Oferta de alojamiento: Cantidad de habitaciones ofrecidas por un hotel.

Oferta: Promoción de productos y servicios para acelerar su venta.

Outsourcing: Servicios realizados en una empresa por personal subcontratado.

Personal temporal: Colaboradores contratados por temporada.

Personal: Conjunto de colaboradores que laboran en una organización por tiempo indefinido.

Plan estratégico: Herramienta mediante la cual se implementan acciones para que una organización alcance sus objetivos.

Plan: Diferentes pasos para realizar un objetivo que incluye pasos y metas.

Política financiera: Conjunto de instrucciones, normas o reglas que una empresa resume en un documento y que utiliza para la correcta ejecución de las operaciones generadas debido al movimiento de su dinero.

Políticas de cancelación: Normas o requisitos que permiten la anulación de una venta.

Precio: Suma del costo de un producto o servicio más la ganancia relativa.

Presupuesto de efectivo: Pronóstico de las entradas y salidas de dinero para un periodo determinado.

Presupuesto: Pronóstico de entradas y salidas de efectivo para un periodo determinado con el fin de identificar las necesidades y excesos futuros de dinero y los mecanismos para solucionarlas. Por lo tanto, alerta cuando es necesario un financiamiento extra y/o cuando hay oportunidades de inversión.

Probabilidad: Medida de la incertidumbre de que un evento ocurra.

Protocolo: Normas que permiten el orden de una actividad.

Proveedor: Empresa que brinda o abastece todo lo necesario para suplir a las empresas los elementos necesarios para su operación habitual.

Recursos financieros: Dinero disponible que posee una empresa, ingresos por su operación, crédito de una entidad bancaria o aportes de socios, utilizados para atender sus diferentes transacciones.

Recursos humanos: Colaboradores que posee una organización que se encargan de llevar a cabo todas las funciones, actividades y tareas correspondientes a la operación y administración de la empresa.

Rendimiento: Ganancias o beneficios que obtiene la empresa en su operación habitual.

Reporte de reservación: Documento que especifica los porcentajes de ocupación, cancelación y disponibilidad de habitaciones de un hotel.

Reservas financieras: Dinero en efectivo que una empresa tiene ahorrado e invertido a corto plazo, con el fin de asegurar liquidez para cubrir eventos imprevistos.

Salarios: Remuneración que recibe un colaborador, por realizar tareas o funciones en su respectivo tiempo de trabajo.

Saldo final de efectivo: Diferencia obtenida entre la sumatoria del saldo inicial y las entradas menos las salidas de efectivo en periodo determinado.

Salidas de efectivo: Dinero utilizado por una empresa, producto del pago de sus obligaciones.

Seguro: Contrato a través del cual, a cambio del pago de una suma de dinero, se obtiene una indemnización bajo la premisa de que ocurra un acontecimiento que afecte al comprador del seguro.

Servicio: Conjunto de actividades que satisfacen las necesidades de los clientes que lo adquieren.

Servicios públicos: Agua, luz, teléfono e internet.

Turista: Persona que visita un lugar distinto al de su residencia habitual, ya sea por motivos de placer, cultura, aventura, naturaleza, religión, salud, deporte, negocios... Por un período mayor a 24 horas y menor a 1 año.

Ventas totales: Suma de los ingresos por la comercialización de productos y/o servicios.

Desarrollo de la propuesta

Análisis FODA

En el siguiente apartado, se presenta un análisis de los diferentes factores que afectan la operación habitual de los hoteles de 4 y 5 estrellas el cantón central de San José. Es necesario resaltar que este análisis parte de las características que estos hoteles presentan actualmente.

Fortalezas

- Los hoteles se encuentran ubicados en puntos estratégicos, de modo que se localizan en las cercanías de más servicios que los turistas puedan requerir como supermercados, centros de salud, actividades de entretenimiento, restaurantes, centros de entretenimiento, entre otros.
- Estos hoteles, por sus características, poseen una estabilidad económica que les permite desarrollar sus labores con normalidad.
- Estos hoteles pueden ser considerados como empresas seguras, es decir, sus funciones pueden realizarse con libertad gracias a su ubicación estratégica.
- La mayoría de los hoteles de este estudio pertenecen a una cadena, lo que les brinda una seguridad financiera para todas sus actividades.
- Por su ubicación geográfica, se puede encontrar un clima estable la mayor parte del tiempo.
- Debido a su categorización, estos hoteles cuentan con amplias instalaciones para el disfrute del turista.
- Por su servicio al turista, estos hoteles cuentan con un personal altamente capacitado.
- Gracias a su estabilidad económica, los hoteles poseen la capacidad logística para implementar protocolos de emergencia requeridos.
- La alta reputación de la cadena es un elemento clave para la venta de los servicios de estos hoteles (los que pertenezcan a ellas).
- Debido a su gran tamaño, los hoteles cuentan con estructuras organizacionales bien definidas.

Oportunidades

- La mayoría de los hoteles, por su capacidad financiera, pueden optar por financiamiento en el sistema financiero nacional ante cualquier dificultad.
- Diversificación del mercado meta, ampliando tipo de turistas que recibe el hotel.
- Capacidad de expansión o ampliación de instalaciones.
- Ofrecer más servicios complementarios y actividades, ampliando la gama de servicios a nuevas necesidades.
- Convenios con diferentes instituciones, por ejemplo, cámaras, asociaciones, cooperativas, organizaciones no gubernamentales y universidades.
- Para los hoteles de cadena, formar alianzas con hoteles de la misma cadena en otras localidades para recibir a los mismos turistas.

Debilidades

- La estadía de la mayoría de los turistas en estos hoteles suele ser de corta duración, por lo que el consumo de los servicios es reducido.
- Exclusividad en la oferta de sus servicios, que imposibilitan la estadía de turistas de un menor ingreso.
- Altos costos de mantenimiento de instalaciones.
- En la mayoría de estos hoteles, existe una cantidad reducida de personal, lo que provocaría un servicio reducido hacia los huéspedes.
- Recargo de labores para los distintos colaboradores de los departamentos del hotel, lo que encarece el servicio brindado.

Amenazas

- Competencia debido a la existencia de hoteles de la misma categoría y estándares.
- Existencia de hoteles de menor categoría con una oferta de precios más accesibles.
- El surgimiento de una crisis económica que afecte los recursos financieros de los hoteles.
- La declaración de emergencia de crisis sanitaria, la cual tiene un efecto sobre la ocupación del hotel.
- Desastres naturales producidos por alteraciones en clima, lo que lleva a una crisis climática.
- El desarrollo de conflictos armados que pongan en peligro a la comunidad internacional.

- Amenazas a la seguridad nacional por grupos organizados.
- Cambios en las políticas económicas del país, el aumento en el tipo de cambio, la inflación y las tasas de interés.
- Cambios en las leyes tributarias y la implementación de impuestos adicionales o la reducción de exoneraciones.

Plan Estratégico de Recursos Financieros

Primeramente, es importante destacar que este plan debe ser aplicado en un momento en que el hotel se encuentre con los suficientes recursos financieros y humanos, un periodo en el que se tenga la posibilidad de estudiar la situación actual del hotel, valorar el rendimiento de cada servicio que este brinde y tener una apertura para ciertos cambios a nivel administrativo que le permitan al hotel prepararse para una crisis. A continuación, se presentan tres acciones de prevención para ser incorporadas a la gestión financiera del hotel.

1. Incluir reservas financieras dentro del presupuesto de efectivo

Para este primer punto, se parte de un presupuesto general existente en el hotel, si el hotel pertenece a una cadena, estos cambios lo hace la casa matriz, por el contrario, si el hotel es independiente es su misma gerencia financiera la que aplica este procedimiento.

Estas reservas tienen el objetivo de asegurar una cantidad de dinero para hacerle frente a operaciones imprevistas. El proceso para determinar estas reservas se realiza de la siguiente manera:

Una vez determinadas las entradas y salidas de efectivo del presupuesto, y al haber establecido el saldo final de efectivo, se adicionan a este presupuesto dos rubros más, ambos correspondientes a reservas mensuales, determinadas por un porcentaje de este saldo final o de las ventas totales del mes. La primera reserva mensual tendrá una función de previsión operativa, la cual reduce la posibilidad de experimentar dificultades financieras en el corto plazo, tomando recursos del mismo hotel. Este dinero se debe utilizar en los siguientes casos:

- Cuando no se logre el nivel de cobro previsto.
- Para aprovechar descuentos u ofertas.
- Cuando exista un imprevisto menor (por ejemplo, el arreglo de equipos, escasez temporal de inventario y provisiones del hotel).

Esta reserva debe ser invertida a la vista, esto quiere decir que el dinero debe estar disponible en un plazo inmediato para su uso. Se debe tomar en cuenta que, si este dinero no es utilizado en el mes al que fue asignado, este vuelve al flujo de efectivo habitual del presupuesto para ser tomado en cuenta para el siguiente mes.

La segunda reserva es de tipo estratégico, no solo es de carácter mensual sino acumulativa y también determinada por un porcentaje como la reserva anterior. Es decir, esta aumentará cada mes y será puesta en una inversión a corto o mediano plazo, dependiendo de las condiciones económicas del hotel. Esta reserva deberá tener una política financiera específica para que los fondos sean utilizados únicamente con el propósito de responder a una eventualidad crítica. Esta política deberá contener requisitos, normas o cláusulas divididas en niveles de prioridad que serán aprobadas por la alta gerencia del hotel o por la junta directiva.

El resultado de acuerdo con la resta del monto del saldo final de efectivo menos el monto de ambas reservas determinará los excedentes, los cuales pueden ser invertidos a mediano y largo plazo en una entidad bancaria, según lo determinado por el hotel.

2. Negociar con proveedores

Establecer una negociación con proveedores implica mejorar la cadena de valor entre el hotel y sus socios comerciales con el fin de encontrar beneficios para ambas partes y brindar un servicio de calidad a los turistas que se hospedan y consumen lo que el hotel les oferta. Esto se logra pactando plazos más extensos sin que estos ameriten costos mayores o adicionales por la mercadería o servicios prestados. Además, en este punto se puede valorar el cambio de proveedores con ofertas más económicas que no disminuyan la calidad del servicio final del hotel.

3. Seguros

Gestionar convenios con diferentes agencias de seguros nacionales e internacionales para crear una cobertura especial para hoteles y que estos respondan ante una situación de crisis, esto implica que tanto la aseguradora como el hotel busquen alternativas que se ajusten a la realidad del sector hotelero del país. Este seguro debe ser personalizado y enfocado únicamente a la actividad hotelera, incluyendo distintas líneas de protección según el nivel de afectación, en este caso, el hotel asume primas más altas según la posibilidad de riesgo.

Protocolo de Ejecución de Actividades de Gestión

Seguidamente se presenta una guía para cada una de las crisis analizadas en esta investigación, pues cada una tiene una particularidad según su naturaleza; y debe tener un tratamiento distinto. Este protocolo representa las acciones a tomar por parte de la alta gerencia de los hoteles, debido a la gran importancia en el resultado de las decisiones, debe ser la alta gerencia del hotel la que asuma la responsabilidad de dirigir los procedimientos justo en el momento en que surja una crisis.

Protocolo ante una crisis económica

Entendiéndose una crisis económica causada por factores externos al hotel.

1. El gerente del hotel debe solicitar un reporte al departamento de reservaciones, sobre la ocupación confirmada por al menos los próximos tres meses.
2. Con base en este informe, la gerencia debe determinar un porcentaje de probabilidad de cancelaciones sobre la ocupación confirmada, para lo cual se debe considerar si la afectación económica recae en el cliente confirmado, pues esto no le permitiría viajar.
3. Utilizando porcentajes, la gerencia procede a evaluar varios escenarios pesimistas según las variables afectadas, que podrían ser: una disminución en la cantidad de turistas, disminuciones en los precios de los servicios y el aumento de los costos operativos, entre otras.
4. El gerente solicita al área de compras un informe del presupuesto de compras actual y es la gerencia quien lo ajusta a las nuevas circunstancias según la probabilidad determinada de cancelaciones, esto con el objetivo de reducir las compras.
5. La gerencia dicta una orden de cancelar todas las compras negociadas según el ajuste establecido en el punto anterior.
6. La gerencia dicta al área de recursos humanos el cancelar contrataciones de personal temporal que no sea de extrema urgencia.
7. El hotel determina un porcentaje de la oferta de alojamiento (habitaciones) para cerrarse por un tiempo definido según la probabilidad de cancelaciones antes planteadas.
8. La gerencia examina los convenios existentes, busca mejorarlos y promueve nuevos convenios con otras organizaciones como asociaciones de empleados o cooperativas

para que se ofrezcan distintos paquetes turísticos y que el turista local consuma en las instalaciones del hotel.

9. El gerente del hotel da uso a las reservas operativas mencionadas en el “PLAN ESTRATÉGICO DE RECURSOS FINANCIEROS” descrito anteriormente para cubrir los gastos inmediatos que son fijos (salarios, cargas sociales, servicios públicos, impuestos y proveedores).
10. La gerencia del hotel utiliza las reservas estratégicas de efectivo descritas en el “PLAN ESTRATÉGICO DE RECURSOS FINANCIEROS”, pues con este dinero se cubrirán los gastos generados por la crisis.

Protocolo ante una crisis sanitaria

1. La gerencia consulta los protocolos emitidos por las autoridades sanitarias del país.
2. La gerencia realiza una matriz Eisenhower para establecer una prioridad sobre las acciones que el hotel debe implementar, para esto se debe crear una lista de todas las actividades que requieren atención inmediata dentro del hotel. Una vez terminada la lista, se procede a clasificarlas según su nivel de importancia y urgencia, como se muestra a continuación:
 - **URGENTE-IMPORTANTE:** En este primer apartado se colocan todas las tareas que deban ser realizadas de manera urgente y que sean de extrema importancia para el hotel. Son actividades que acarrear serias consecuencias y, además, están estrechamente relacionadas con los objetivos del hotel.
 - **NO URGENTE-IMPORTANTE:** En este segundo punto se colocan las actividades programables, estas no son de carácter urgente para el hotel pero su ejecución es muy importante, son actividades que afectan a largo plazo y por lo tanto, pueden programarse para efectuarse durante un tiempo determinado. Lo ideal es encargarse de estas tareas una vez que las del punto anterior se hayan finalizado.
 - **URGENTE-NO IMPORTANTE:** En este tercer punto se sitúan las tareas que pueden delegarse, es aquí donde se encuentran las actividades que, si bien son urgentes, pueden delegarse a otras personas o departamentos que tengan la capacidad de realizarlas. Es importante comprender que estas son actividades

que se deben realizar de manera inmediata pero no afectan las metas del hotel a largo plazo.

- **NO URGENTE-NO IMPORTANTE:** Este último apartado es ocupado por las actividades que no se deben efectuar de manera inmediata y tampoco son importantes para el hotel. En la mayoría de los casos, son tareas que generan una distracción y que no tienen una relación con los objetivos del hotel. Muchas de estas tareas pueden programarse, o bien, eliminarse.

3. La gerencia delega a las direcciones de departamento el realizar reuniones de personal para informales la situación y las decisiones que se han tomado hasta el momento.
4. La gerencia solicita al departamento de recursos humanos la capacitación inmediata a todo el personal de acuerdo con sus labores dentro del hotel (tanto personal de planta como outsourcing y proveedores).
5. La gerencia solicita al departamento de mantenimiento la revisión de las instalaciones del hotel para adecuar estas a los nuevos protocolos, esto si es necesario.
6. La gerencia solicita al departamento de mercadeo y ventas ofrecer, en precios accesibles, el alquiler de un área del hotel a instituciones de salud para la atención de la crisis, lo cual, además de generar ingresos, promueve la responsabilidad social del hotel.
7. El gerente solicita al área de informática, o bien, a los encargados de las redes sociales, el mantener activadas las vías digitales necesarias para reservaciones, pagos, consultas, entre otros procesos correspondientes al servicio al cliente que puedan surgir.
8. Utilizar las reservas estratégicas de efectivo descritas en el “PLAN ESTRATÉGICO DE RECURSOS FINANCIEROS”, para la compra de implementos de limpieza o equipo especial para uso del personal que sea requerido en el momento, esto según la política financiera para hacer uso de este tipo de reservas.

Protocolo ante una crisis climática

Una crisis climática consiste en el surgimiento de fenómenos relacionados a la naturaleza, los cuales, en muchos casos ocasionan desastres naturales. Estos desastres naturales pueden causar situaciones como tormentas tropicales, huracanes, inundaciones, erupciones volcánicas que activan gases tóxicos y caídas de ceniza, entre otros.

Los hoteles estudiados, al encontrarse en el cantón central de San José, podrían verse afectados en diferentes niveles, que, a su vez, alternan la operación normal e impactan en la calidad con la que son ofrecidos los servicios de los hoteles.

Por otro lado, el impacto de una crisis climática para los hoteles de San José también puede provenir de eventos climáticos fuera de Costa Rica, pues podrían imposibilitar la llegada de turistas con reservaciones confirmadas y viajes previamente planificados; sea esto por la cancelación de vuelos, cierre de aeropuertos, daños en las vías de acceso terrestre o daños a las propiedades donde habiten los visitantes.

Para este protocolo, primeramente, la gerencia del hotel debe conocer el origen de la crisis climática para analizar si el fenómeno se da en el territorio nacional o a nivel internacional, esto a través de la Comisión Nacional de Emergencias de Costa Rica, o bien, por medio de organizaciones similares en el campo internacional.

En caso de ser un fenómeno a nivel nacional, una de las iniciativas principales es la de crear un manual de procedimiento con los diferentes eventos que pueden afectar al hotel, mediante el asesoramiento de la Comisión Nacional de Emergencias de Costa Rica, además, este manual debe incorporar aspectos como las acciones para el mantenimiento y preservación de las instalaciones del hotel en caso de que estas se viesan dañadas, la protección a los turistas, servicios médicos a los cuales acceder, traslados, personal capacitado en primeros auxilios, entre otros. Con esto no solo se conocerá el nivel de riesgo, sino que el hotel también podrá acoplarse a las alertas emitidas por esta misma comisión ante una crisis determinada.

Además, antes de establecer los puntos a seguir, es importante que el hotel se encuentre pendiente de las noticias meteorológicas de acuerdo con huracanes, erupciones volcánicas, emanación de ceniza, tormentas... y demás fenómenos que puedan significar un riesgo para el hotel.

Si el evento se presenta fuera de Costa Rica

1. La gerencia solicita al departamento de reservaciones el gestionar las cancelaciones que se deriven de la crisis y aplicar las políticas de cancelación del hotel.
2. El gerente debe determinar un porcentaje de la oferta de habitaciones para cerrarse por un tiempo definido según la probabilidad de cancelaciones antes planteadas.

3. La gerencia solicita al departamento de mercadeo el publicitar los servicios del hotel al turista nacional, de manera que puedan consumir dentro del hotel los diferentes servicios que este ofrece.
4. La gerencia autoriza la utilización de las reservas estratégicas de efectivo descritas en el “PLAN ESTRATÉGICO DE RECURSOS FINANCIEROS”, para solventar los gastos a consecuencia de la crisis.

Si el evento se presenta dentro de Costa Rica

1. La gerencia solicita al departamento de mercadeo y al área de reservaciones la notificación a los turistas entrantes del hotel la situación y las medidas que ha tomado el país para solventar el fenómeno.
2. Según el evento climático, la gerencia delega a las direcciones de departamento aplicar el manual de procedimiento creado junto a la Comisión Nacional de Emergencias de Costa Rica.
3. Según el caso, la gerencia debe delegar la gestión del traslado de los huéspedes a lugares seguros para preservar su integridad física, esto podría implicar el trasladar de los turistas a otras provincias o localidades del país que sean seguras.
4. El gerente solicita brindar primeros auxilios a quienes lo requieran manteniendo personal capacitado dentro del hotel.
5. La gerencia solicita al área de mercadeo la creación y mantenimiento de un canal de comunicación exclusivo para atender las consultas de los clientes con respecto al evento.
6. Si es el caso, la gerencia solicita al departamento de mercadeo y ventas ofrecer las instalaciones del hotel a autoridades gubernamentales a manera de refugio según la capacidad del hotel, si está dentro de las posibilidades del hotel.
7. Utilizar las reservas estratégicas de efectivo descritas en el “PLAN ESTRATÉGICO DE RECURSOS FINANCIEROS”, para distribuir los gastos a consecuencia de la crisis.

Tanto la crisis sanitaria como la climática pueden afectar los recursos financieros de la empresa, por lo tanto, se hace necesaria la revisión del protocolo propuesto para una crisis económica. Asimismo, estos protocolos pueden ser tomados como base para otros tipos de crisis que no se hayan considerado dentro de esta investigación.

Referencias Bibliográficas

- Álvaro, X. Villacís, C. y Sánchez, Y. (2020). Guianza & Animación Turística. A - Ediciones Uleam. Tomado de <https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/131187?page=162>.
- Baena, G. (2017). Metodología de la investigación. Tomado de [http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/metodologia %20de %20la %20investigacion.pdf](http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/metodologia%20de%20la%20investigacion.pdf)
- Barquero, M. (2017). Huracán, clima y ceniza afectan hoteles del norte. Tomado de <https://www.pressreader.com/costa-rica/la-nacion-costa-rica/20170119/282308204807124>
- Bolaños, E. (2022). Ocupación hotelera de diciembre fue la segunda más baja desde 2014 para un fin de año. Costa Rica: CR Hoy. Tomado de <https://www.crhoy.com/economia/ocupacion-hotelera-de-diciembre-fue-la-segunda-mas-baja-desde-2014-para-un-fin-de-ano/>
- Bueno, R. (2018). Elementos básicos de administración. [https://dgep.uas.edu.mx/librosdigitales/6to SEMESTRE/elementos_basicos_de_administracion.pdf](https://dgep.uas.edu.mx/librosdigitales/6to_SEMESTRE/elementos_basicos_de_administracion.pdf)
- Chiavenato, I. (2019). Introducción a la teoría general de la administración. McGraw-Hill. Tomado de <https://www.ebooks7-24.com:443/?il=9167>
- Cordero, M. (2022). ¿Pandemia o Sindemia? Desigualdad agrava el impacto del COVID-19 en la gente. Seminario Universidad. Tomado de <https://semanariouniversidad.com/pais/desigualdad-agrava-el-impacto-del-covid-19-en-la-gente/>
- Cristale, M. (2017). Técnicas de venta para agentes de viaje. Buenos Aires, Argentina: Fundación Proturismo. Tomado de <https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/77385?page=14>.
- CR Hoy. (2022). EEUU: Más de 80 millones de personas bajo alerta climática por fuertes nevadas. Costa Rica. Tomado de <https://www.crhoy.com/mundo/fotos-eeuu-mas-de-80-millones-de-personas-bajo-alerta-climatica-por-fuertes-nevadas/>
- Estupiñán, R. (2016). Administración de riesgos E.R.M. y la auditoría interna. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones. Tomado de <https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/70422?page=60>.

- Fernández, M. (2011). Gestión de reservas de habitaciones y otros servicios de alojamiento. Málaga, España: IC Editorial. Tomado de <https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/54192?page=13>.
- Ferrell, O., Hartline, M. (2012). Estrategia de marketing. Cengage Learning. Tomado de <http://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/Mercadeo/%5BPD%5D%20Libros%20-%20Estrategia%20de%20Marketing.pdf>
- Forbes. (2017). Tormenta Nate afecta vuelos de Copa Airlines entre Panamá y Costa Rica. Tomado de <https://www.forbes.com.mx/tormenta-nate-afecta-vuelos-de-copa-airlines-entre-panama-y-costa-rica/>
- Flores, R. (2014). Administración de recursos humanos. México, D.F, México: Editorial Digital UNID. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/41180?page=3>.
- García, L. (2014). Liquidez y rentabilidad como factor determinante en el éxito de las empresas. Cartagena, Colombia: Universidad de San Buenaventura. Tomado de http://bibliotecadigital.usb.edu.co/bitstream/10819/2235/1/Liquidez%20y%20rentabilidad%20como%20factor%20Lizeth%20Garc%C3%ADa%20Restrepo_USBCTG_2014.pdf
- Gitman, L., Zutter, C. (2012). Principios de Administración Financiera. Pearson Educación.
- Guerrero, P. E. y Ramos, J. R. (2014). Introducción al turismo. México D.F, México: Grupo Editorial Patria. Tomado de <https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/39409?page=116>.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M.P. (2014). Metodología de la Investigación. México: Mc Graw Hill.
- Horton, R. (2020). COVID-19 No es una pandemia. Reino Unido: lRevista The Lancet. Tomado de <https://www.thelancet.com/action/showPdf?pii=S0140-6736%2820%2932000-6>
- Instituto Costarricense de Turismo. (1997). Manual de Clasificación Hotelera para Costa Rica. Tomado de <https://www.ict.go.cr/es/documentos-institucionales/legislaci%C3%B3n-de-empresas/manuales/577-manual-de-clasificaci%C3%B3n-hotelera/file.html>

- Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. (2018). Manual 4: formulación, ejecución y evaluación de la estrategia. Tomado de <http://repositorio.iica.int/bitstream/handle/11324/7044/BVE18040204e.pdf?sequence=1>
- Kotler, P., Armstrong, G. (2017). Fundamentos de marketing. Pearson Educación. Tomado de <https://www.ebooks7-24.com:443/?il=4393>
- López, P., y Fachelli, S. (2015). Metodología de la investigación social cuantitativa. Universidad Autónoma de Barcelona. Tomado de <https://ddd.uab.cat/record/129382>
- Martínez, A., Escrivá, J., Ruiz, C. (2014). Marketing en la actividad comercial. McGraw-Hill. Tomado de <http://www.ebooks7-24.com/?il=5352>
- Martínez, C. (2019). Estadística y muestreo. México: Ecoe Ediciones. Tomado de <https://elibro.net/es/ereader/ulatinacr/125946?page=28>
- Mendioca, G. (2003). Sobre Tesis y Tesistas: Lecciones de Enseñanza-Aprendizaje. Buenos Aires, Argentina: Editorial Espacio.
- Ministerio de Salud de Costa Rica. (2020). Nuevas medidas de restricción aplicarán del 13 al 30 de abril. Tomado de <https://www.ministeriodesalud.go.cr/index.php/centro-de-prensa/noticias/741-noticias-2020/1607-nuevas-medidas-de-restriccion-aplicaran-del-13-al-30-de-abril#:~:text=Nuevas%20medidas%20de%20restricci%C3%B3n%20aplicar%C3%A1n%20del%2013%20al%2030%20de%20abril&text=Medidas%20de%20restricci%C3%B3n%20vehicular%20diurna,a%205%20a.m.%2C%20salvo%20excepciones>.
- Morales, A. y Alcocer, F. R. (2014). Administración financiera. México D.F, México: Grupo Editorial Patria. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/39395?page=235>.
- Monferrer, D. (2013). Fundamentos de marketing. Castelló de la Plana, España: Universitat Jaume I. Servei de Comunicació i Publicacions. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/51743?page=52>.
- Münch, L. (2018). Administración: gestión organizacional, enfoques y procesos administrativos. Pearson Educación. <https://www.ebooks7-24.com:443/?il=9257>

- Muñoz, C. (2015). Metodología de la investigación. Oxford. <https://corladancash.com/wp-content/uploads/2019/08/56-Metodologia-de-la-investigacion-Carlos-I.-Munoz-Rocha.pdf>
- Nájar, A. (2009). México: pérdidas millonarias en turismo. BBC Mundo. Tomado de https://www.bbc.com/mundo/economia/2009/08/090806_0131_mexico_turismo_crisis_rb
- Organización Internacional de Normalización (2021). Riesgos empresariales. Tomado de <https://www.isotools.org/normas/>
- Organización Mundial de la Salud (2005). Reglamento Sanitario Internacional. Ginebra, Suiza. Tomado de https://www.who.int/ihr/IHR_2005_es.pdf
- Organización Mundial del Turismo (2022). Glosario de términos de turismo. Tomado de <https://www.unwto.org/es/glosario-terminos-turisticos>
- Organización Mundial del Turismo (2015). Hotel Classification Systems: Recurrence of criteria in 4 and 5 star hotels [Sistemas de clasificación de hoteles: recurrencia de criterios en los hoteles de 4 y 5 estrellas]. Tomado de <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284416646>
- Organización de las Naciones Unidas Cambio Climático. (2018). Artículo: La ONU trabaja con la industria hotelera mundial para reducir las emisiones. Tomado de <https://unfccc.int/es/news/la-onu-trabaja-con-la-industria-hotelera-mundial-para-reducir-las-emisiones>
- Organización de las Naciones Unidas. (2020). Artículo: La crisis climática - una carrera que podemos ganar. Tomado de https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/1918255sclimate_change.001.pdf
- Otero, M. T. (2013). Protocolo y organización de eventos. Barcelona, Spain: Editorial UOC. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/56460?page=135>.
- Papeles de Economía Española. (2020). Ciclos Económicos. Funcas. Tomado de <https://www.funcas.es/wp-content/uploads/2020/11/PEE-165.pdf>

- Pimienta, J. y De la Orden Hoz, A. (2017). Metodología de la Investigación: Competencia + Aprendizaje + Vida. México: Editorial Pearson Educación. Tomado de <https://www.ebooks7-24.com:443/?il=4543&pg=73>
- Real Academia Española (2021). Definición de crisis. Tomado de <https://dle.rae.es/crisis>
- Reglamento de las empresas de Hospedaje Turístico (2014). Definición de hotel. Tomado de <https://www.ict.go.cr/es/documentos-institucionales/legislacion-de-empresas/leyes-y-reglamentos/598-reglamento-de-las-empresas-de-hospedaje-turistico/file.html>
- Remy, P. (2015). Manejo de crisis. ¿Qué hacer el día en que todo está en contra nuestra? Lima, Perú: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/41293?page=18>.
- Robbins, S. P. y Coulter, M. (2018). Administración. Pearson Educación. Tomado de <https://www.ebooks7-24.com:443/?il=6951>
- Rojas, M. (2011). Planeación estratégica: fundamentos y casos. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U. Tomado de <https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/70197?page=48>.
- Rojas, P. (2022). La lista de sitios donde cayó ceniza tras erupciones del volcán Turrialba. CR Hoy. Tomado de <https://www.crhoy.com/nacionales/la-lista-de-sitios-donde-cayo-ceniza-tras-erupciones-del-volcan-turrialba/>
- Saldaña, M. (2013). Estructura y administración de agencias de viajes. México: Red Tercer Milenio. Tomado de http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Estructura_y_admino_de_agencia_de_viajes.pdf
- Salgado, J. Guerrero, L. y Salgado, N. (2016). Fundamentos de Administración. Grupo Editorial Éxodo. Tomado de <https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/130328?page=197>.
- Silva, R. (2010). Enfoque conceptual de la dirección estratégica perspectivas. Bolivia: Universidad Católica Boliviana San Pablo. Tomado de <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941230008.pdf>

- Silva, R. (2010). Enfoque conceptual de la dirección estratégica perspectivas. Bolivia: Universidad Católica Boliviana San Pablo. Tomado de <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941230008.pdf>
- Servicio de Información y Noticias Científicas. (2021). La pandemia de covid-19 y sus sindemias: cuando solo la medicina no cura la enfermedad. Tomado de <https://www.agenciasinc.es/Reportajes/La-pandemia-de-covid-19-y-sus-sindemias-cuando-solo-la-medicina-no-cura-la-enfermedad>
- Tejedor, M. (2021). Sindemia, pandemia... ¿Importa el nombre que le demos? España: Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Fundación Española para la Ciencia y la Tecnología. Tomado de https://accedacris.ulpgc.es/bitstream/10553/77727/2/sindemia_pandemia_importa.pdf
- Terrazas, P. (2010). Apuntes del módulo Administración para ingenieros. Módulo: Maestría en Gestión de Obras Públicas, Universidad Técnica de Oruro UTO, Bolivia.
- Van Horne, J. y Wachowicz, J. (2010). Fundamentos de Administración Financiera. México: Pearson Educación.
- Walker, J. (2015). Administración de la hospitalidad. México: Editorial Pearson Educación.
- Wheelen, T. y Hunger, D. (2007). Administración estratégica y política de negocios. México: Pearson Educación. Tomado de [http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/2.%20Wheelen,%20T.,%20Hunger,%20J.%20\(2007\).pdf](http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/2.%20Wheelen,%20T.,%20Hunger,%20J.%20(2007).pdf)