



7

Artículo original

La efectividad en el sector hotelero. Una aproximación conceptual

The effectiveness in the hotel sector. A conceptual approach

Yusniel Ferreiro Martínez 1*, <https://orcid.org/0000-0001-7047-3178>

Ana Fernández Andrés1, <https://orcid.org/0000-0001-5295-1543>

María Gil Basulto1, <https://orcid.org/0000-0002-2700-6061>

1 Departamento de Contabilidad y Finanzas, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Camagüey "Ignacio Agramonte Loynaz", Camagüey, Cuba

*Autor de correspondencia: yusniel.ferreiro@reduc.edu.cu

RESUMEN

Objetivo: conceptualizar la efectividad en el sector hotelero a partir del estudio del estado del arte y las tendencias de desarrollo de ese sector.

Métodos: corresponde a una investigación de tipo cualitativa, no experimental, donde se aplicó el método de análisis de contenido de publicaciones sobre la efectividad y las tendencias de desarrollo del sector hotelero, lo que permitió sistematizar de forma objetiva y validar las principales regularidades en el tratamiento del término, mediante la recopilación de información de diferentes fuentes y la interpretación o análisis de la misma.

Principales resultados: la definición de efectividad en el sector hotelero a partir de sus principales tendencias de desarrollo.

Conclusiones: las tendencias actuales de desarrollo del sector turístico hotelero exigen que los hoteles adapten sus estrategias de gestión a las necesidades de los turistas, donde la fidelización de los clientes resulta determinante. En ese contexto, la eficiencia, la eficacia y la fidelización de los clientes representan las dimensiones de la efectividad, lo que implicó la necesaria reconceptualización del término. La definición de los límites conceptuales de estas dimensiones y sus relaciones, constituyeron aspectos esenciales a tener presente para la realización de la evaluación de la efectividad en el sector turístico hotelero.

Palabras clave: efectividad, eficiencia, eficacia, fidelización del cliente, tendencias de desarrollo sector hotelero.

ABSTRACT

Objective: conceptualize the effectiveness for the hotel sector from the study of the state of the art and the development trends of this sector.

Methods: it corresponds to a qualitative, non-experimental investigation, where the method of content analysis of publications on the effectiveness and development trends of the hotel sector is applied, which allowed to objectively systematize and validate the main regularities in the treatment of term by collecting information from different sources and interpreting or analyzing it.

Main results: the definition of effectiveness for the hotel sector based on its main development trends.

Conclusions: current development trends in the hotel tourism sector require hotels to adapt their management strategies to the needs of tourists, where customer loyalty will be decisive. In this context, efficiency, effectiveness and customer loyalty represent the dimensions of effectiveness, which implies the necessary reconceptualization of the term. The definition of the conceptual limits of these dimensions of effectiveness and their relationships constitute essential aspects to keep in mind for carrying out the evaluation of effectiveness for the hotel tourism sector.

Keywords: effectiveness, efficiency, efficacy, customer loyalty, development trends in the hotel sector.



INTRODUCCIÓN

El desarrollo que el sector turístico ha experimentado en las últimas décadas lo ha convertido en uno de los principales pilares sobre los que se ha sustentado la economía a nivel mundial, lo que beneficia a las comunidades en todos los países.

En tal sentido, la Organización Mundial de Turismo (OMT, 2019) refiere que:

El turismo es un fenómeno social, cultural y económico relacionado con el movimiento de las personas a lugares que se encuentran fuera de su lugar de residencia habitual por motivos personales o de negocios profesionales. Estas personas se denominan visitantes y el turismo tiene que ver con sus actividades, de las cuales algunas implican un gasto turístico. (p.2)

Se coincide con Arriaga y González (2019) que el turismo es complejo y diverso, por lo cual constituye objeto de estudio de numerosas disciplinas científicas, entre las cuales se encuentra las ciencias económicas. Esta característica implica que se aborde desde diferentes ópticas y perspectivas, así como la de un carácter integral en su administración.

La Organización de las Naciones Unidas (ONU, 2020) destaca el papel del turismo en la actualidad al considerar que el mismo constituye un medio de subsistencia para millones de personas, al mismo tiempo que posibilita el intercambio intercultural, la apreciación de la naturaleza, el conocimiento in situ de la historia y tradiciones de las naciones a miles de millones de individuos.

La importancia del turismo a nivel mundial se puede apreciar en su aporte al Producto Interno Bruto (PIB), donde en algunos países representa más del 20 % de este, siendo el tercer sector más importante de la economía mundial (ONU,





2020). Sin embargo, es reconocido que el sector turístico ha sido uno de los más afectados por el impacto de la pandemia, "...con una reducción aproximada de un 30% de las llegadas de turistas, como indicador común de todos los países" (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], 2020, p. 12).

Como se aprecia en los estudios de Flores, Ochoa y Arroyo, 2018; Monsalve y Hernández, 2015; Ortiz, Reyna y Villarruel, 2020 la industria hotelera es parte fundamental de la actividad turística, ya que su infraestructura, capacidad y servicios conllevan al posicionamiento de los destinos a nivel mundial. El sector hotelero es uno de los más grandes a nivel de Latinoamérica y el desempeño laboral que demuestra es crucial en su actividad económica. En ese sentido, se plantea la necesidad de que la gestión hotelera genere calidad, que se manifieste en la satisfacción de los viajeros y la fidelidad a la marca por el incremento en el número de personas de origen nacional e internacional atraídas por el destino turístico.

En ese contexto adquiere vital importancia en este sector la evaluación de la efectividad que, a partir de los estudios realizados por Aedo, 2005; Calvo, 2018; Gutiérrez, 2007 puede asumirse como la medida del impacto de la actividad de un determinado sector cuando se logra bajo las condiciones reales existentes, donde los recursos puestos en función para ese fin son efectivos, o sea su aplicación se realiza con eficiencia y eficacia.

El tratamiento de la efectividad ha estado tradicionalmente vinculado a los conceptos de eficiencia y eficacia. Sin embargo, ¿ante las tendencias que caracterizan el desarrollo del turismo en la actualidad es suficiente las dos





dimensiones (eficiencia y eficacia) con que tradicionalmente se ha abordado la efectividad?

A tenor de esa interrogante, la investigación tuvo como objetivo conceptualizar la efectividad en el sector hotelero a partir del estudio del estado del arte y las tendencias de desarrollo del sector.

Su antecedente corresponde a la indagación desarrollada y publicada por Ferreiro, Gil y Fernández (2022) sobre la efectividad de los procesos clave de los hoteles cubanos tipo "E", donde se propuso una metodología para su evaluación a partir de las dos dimensiones tradicionalmente abordadas y el cual responde a un proyecto de investigación empresarial del Complejo Hotelero de Ciudad de Camagüey.

La metodología aplicada corresponde a una investigación de tipo cualitativa, no experimental, que se caracteriza por el análisis del estado del arte sobre la efectividad; conjuntamente con la recolección de información sobre el sector hotelero y sus tendencias de desarrollo, con vista a una contextualización de las concepciones imperantes sobre la efectividad.

En esencia, se fundamentó en el estudio de publicaciones sobre la efectividad, eficiencia, eficacia y fidelización del cliente, donde se utilizó el método de análisis de contenido que según Díaz (2018) es una técnica que combina la observación y producción de los datos con la interpretación o análisis de estos, lo que la distingue de otras técnicas.





DESARROLLO

Tendencias de desarrollo del sector turístico hotelero

Las principales tendencias de desarrollo del sector turístico hotelero a partir de la OMT (2020) y la Plataforma de conocimiento para la industria hotelera y de viajes (REVFINE) (2022) se presentan a continuación:

Modernización desde la perspectiva de la digitalización del sector: la digitalización en la gestión, operaciones y *marketing* de un hotel basados en los servicios en la nube, mediante el cual todo colaborador autorizado puede acceder a información pertinente desde cualquier lugar y de manera sencilla.

Higiene y seguridad sanitaria: aplicar correctamente medidas de bioseguridad, son elementos diferenciadores en el mercado hotelero; así como su conocimiento por parte del cliente, lo que implica que las compañías hoteleras empleen altos niveles de recursos sanitarios. En ese contexto la tecnología antibacteriana y antiviral seguirá siendo fundamental en el sector hotelero, así como tecnología *contactless* o sin contacto que también está dentro de la bioseguridad, ayudando a reducir costes y contribuyendo a un mejor distanciamiento social.

Nuevos perfiles de clientes: el entorno ha cambiado y ha obligado a las cadenas hoteleras a adaptarse y buscar estrategias para satisfacer las nuevas necesidades de los clientes. García (2021) refiere que existen los nómadas digitales, que son aquellas personas que desarrollan su actividad profesional desde cualquier lugar del mundo, para ello es fundamental el uso de tecnologías como el wifi de alta velocidad, así como la elaboración de ofertas para el tiempo que permanecen en los hoteles que no





corresponde a sus horas de actividad laboral. Los turistas que buscan una experiencia única de autenticidad e identidad cultural *in situ*, constituye otro perfil de cliente que tiene una tendencia creciente y donde los hoteles de ciudades patrimoniales desempeñan un rol estratégico. El viajar en solitario constituye una tendencia muy actual, donde los hoteles deben identificar las necesidades de las personas que viajan solas, ya que estas pueden ser muy diversas.

Integración de las nuevas tecnologías: la tecnología está revolucionando la industria hotelera. En tal sentido, Trampert y Leser (2021) describieron el cambio de paradigma dentro del sector y cómo utilizar la tecnología para satisfacer los nuevos comportamientos de los clientes.

En ese aspecto, la OMT (2022), argumenta que tanto los usuarios, como hoteles y empresas de servicios han tenido que adaptarse y cambiar de paradigma hacia la transformación digital.

La implementación de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), para mejorar la experiencia y la capacidad de integrar nuevas tecnologías y las plataformas web, se convertirán en el principal medio de contacto del huésped con el hotel, desplazando ampliamente al e-mail, teléfono y otros medios de contacto. Los turistas solicitan establecer el *chatbot* como nueva herramienta, considerando que en los servicios de mensajería, la rapidez es todo.

Díaz (2020) aborda que los beneficios de las TIC son reconocidos como eje del cambio en el sector turístico hotelero, así como en el canal de distribución del sector turístico, donde participan diferentes actores que prestan determinados servicios, como los





sistemas globales de distribución (GDS) y los sistemas computarizados de reservaciones (CRS).

Ambos intermediarios han puesto su *Know-how online* a disposición de las agencias de viajes (AAVV) y turoperadores (TTOO), donde facilitan la venta de los productos turísticos hoteleros, de manera que puedan tener todo el sistema de reservas de los hoteles, para organizar sus propios viajes con herramientas muy eficientes. Los turoperadores son productores de los conocidos paquetes turísticos hoteleros, que integran al menos dos o tres servicios básicos: transporte hacia y desde el destino, alojamiento y *transfer in and out*. Así, los canales de distribución tienen la misión de aproximarse a los consumidores.

La realidad virtual es otra de las principales tendencias turísticas que afectan la industria, por lo que capitalizar la tecnología puede brindar ventajas competitivas.

Los pagos sin contacto, donde los clientes ni siquiera necesitan llevar una tarjeta de débito o crédito, han permitido a las empresas de turismo mejorar la velocidad de los registros de entrada y salida. También significa que los bienes se pueden pagar rápidamente, lo que fomenta las compras espontáneas. Con el Coronavirus, los pagos sin contacto tienen mayor demanda, ya que el personal y los clientes a menudo prefieren evitar el manejo de efectivo.

Marketing y gestión hotelera: la comunicación y flexibilización de las reservas son empleadas para mejorar los procesos de comercialización y gestión de los servicios. Las prácticas de penalizaciones por cancelación de estadia se han dejado atrás y los hoteles han flexibilizado las políticas de cancelación. En la actualidad la mayoría de los





hoteles cancelan de forma gratuita y de ese modo contribuyen a fidelizar a sus huéspedes.

En la búsqueda de la mejor venta directa se evidencia la dependencia de los hoteles de las AAVV, resulta vital el logro de la independencia en ese aspecto. En tal sentido, el uso de la tecnología junto con la comunicación digital son las herramientas útiles para brindar experiencias con garantías de satisfacción. El conocer las preferencias y necesidades de los clientes es una herramienta para la optimización de tiempo y de fidelización. El refuerzo de la marca como destino familiar y concientizar sobre la importancia de engrandecerla, permite establecer lazos emocionales para mejorar fidelización (Adáñez, 2021).

La tecnología de realidad virtual permite la recreación de entornos del mundo real dentro de un entorno digital, lo cual favorece que los clientes tengan una idea de cómo es una ubicación, antes de reservar. El metaverso lleva esto al siguiente nivel, al permitir interacciones sociales dentro de ese entorno digital. Esto significa que las reservas se pueden hacer mientras se sigue explorando y los clientes pueden comunicarse con los agentes de viajes o incluso con otros viajeros potenciales, con un *marketing* interactivo.

Personalización: los consumidores de hoy esperan experiencias que coincidan estrechamente con sus preferencias personales, desde los destinos hasta el alojamiento, y los tipos de actividades en las que participarán. Cuanto más se pueda adaptar una experiencia a los deseos y expectativas de un cliente, más probabilidades hay de fidelizarlos.





Alimentación sana y orgánica: los viajeros de la actualidad saben que lo delicioso y lo nutritivo no son conceptos exclusivos. La demanda de una cocina excelente, con miras a una mejor nutrición, está impulsando nuevas tendencias turísticas. El movimiento de alimentos orgánicos también está afectando las tendencias del turismo, con más restaurantes y hoteles que ofrecen opciones orgánicas.

Preservación del patrimonio histórico de uso turístico: la consolidación del turismo cultural y de ciudad como segundo producto turístico por detrás del de Sol y Playa (Mamani, 2022) potencia la oferta de recursos culturales, lo local, la personalización de los productos y servicios, como una experiencia emocional única y diferente.

Esas tendencias de desarrollo del turismo a nivel internacional, de las cuales no está exento el contexto cubano, buscan ante todo la fidelización de los clientes a través de la calidad de los servicios y la personalización y diferenciación de la atención a los mismos, en correspondencia a sus necesidades y demandas.

Es importante reconocer que en el sector turístico hotelero a nivel mundial se han producido importantes transformaciones como consecuencia de la pandemia por COVID -19, que lo ha obligado a reaccionar ante las nuevas tendencias vinculadas a la resiliencia futura, lo que implica persistir, adaptarse y transformarse frente a los cambios y dificultades, para enfrentar una demanda turística con mayores exigencias en su atención.

Lo anterior implica que los hoteles deben adaptar las estrategias de gestión de los recursos a las necesidades de los clientes, donde la fidelización de los mismos será determinante.





En ese contexto, la efectividad de las operaciones del sector turístico hotelero tendrá una importancia vital para el cumplimiento de las estrategias de desarrollo de las comunidades, ciudades, regiones y naciones.

La efectividad. Sus enfoques conceptuales y aplicación en el sector turístico hotelero

Bohne (2018) considera que son numerosos los estudios y autores que incursionaron en el pasado siglo en el tema de la efectividad, donde se destacan las investigaciones de Cameron (citado en Bohne, 2018) en cuanto a la precisión del concepto de efectividad organizacional como un constructo, idea o concepto abstracto; por lo tanto, su apreciación varía según la perspectiva de estudio.

A la luz de ese enfoque, se observa que las diferentes teorías sobre la efectividad aislaban los factores que influyen en el desempeño de la organización, en lugar de estudiarlos de manera conjunta, lo que impedía comprender su funcionamiento.

Sin embargo, a partir de la última década del siglo XX como plantea Churchman (1990), el enfoque de sistemas adoptado por la administración consideró a las organizaciones de cualquier tipo como sistemas complejos, donde múltiples elementos convergen en un contexto dinámico y se interrelacionan entre sí. Este enfoque indudablemente impactó en los estudios sobre efectividad.

Autores como Quijano, Cornejo, Yepes y Flores, 2005; Quijano, Navarro, Yepes, Berger y Romeo, 2008 han coincidido en que la efectividad evalúa objetivos generales de varias materias, que propicia utilizar la información fragmentada, obtenida de diferentes





áreas o procesos, con un carácter integrador en la búsqueda de las metas organizacionales.

Estos autores consideran que la efectividad es un concepto que integra, tanto los resultados económicos y financieros, como el valor de los recursos humanos, que pueden ser evaluados mediante la definición de indicadores para su análisis. Además, aprecian de forma relevante a la eficiencia y la eficacia, ya que representan criterios que pueden ser medidos cuantitativamente.

Ávila (2016) señala que existe un predominio desmedido de indicadores relacionados con la eficiencia y eficacia para evaluar la efectividad en las organizaciones, los cuales no incluyen al factor humano. Por lo que considera, que para alcanzar la efectividad del sistema organizativo es necesario enfatizar también en el valor de las personas, incorporando en sus análisis variables asociadas al factor humano como elemento estratégico.

Mientras que, Kinicki y Kreitner (2003) plantean que la efectividad descansa en "...buscar un equilibrio entre el logro de los objetivos, su funcionamiento, la obtención de sus recursos y la satisfacción personal de sus integrantes, asuntos que se consideran por estudiosos del tema, los cuatro criterios genéricos de la efectividad organizacional" (p. 383).

Autores como Calvo, 2018; Martínez, Herrera y Díaz, 2020; Quintero, Laborí, Bermúdez y González, 2017 valoran que la efectividad involucra la eficiencia y la eficacia, es decir, el logro de los resultados programados en el tiempo con los costos más razonables posibles. Supone hacer lo correcto con gran exactitud y sin ningún desperdicio de





tiempo o dinero, para que el logro de los objetivos planteados sea trascendente y éstos se alcancen teniendo en cuenta el óptimo funcionamiento de la organización.

En tal sentido, Drucker (1972) señaló que es común la confusión conceptual entre eficiencia, eficacia y efectividad y hace reflexionar sobre sus diferencias fundamentales, lo cual permite una claridad conceptual mucho mayor, cuando señala que:

- Eficiencia es “hacer bien las cosas”, es decir, hacer las cosas buscando la mejor relación posible entre los recursos empleados y los resultados obtenidos. La eficiencia tiene que ver con “cómo” se hacen las cosas.
- Eficacia es “hacer las cosas correctas”, es decir, hacer las cosas que mejor conducen a la consecución de los objetivos. La eficacia tiene que ver con “qué” cosas se hacen.
- Efectividad es “hacer bien las cosas correctas”, es decir, hacer las cosas de forma eficiente y eficaz. La efectividad tiene que ver con “qué” cosas se hacen y “cómo” se hacen esas cosas.

A criterio de los investigadores, la eficiencia se centra únicamente en hacer algo lo mejor posible en cuanto al uso de recursos, busca perfeccionar el cómo se hacen las cosas, pero sin cuestionarse qué cosas se están haciendo. Por el contrario, la eficacia se centra únicamente en lograr los objetivos, al margen de los recursos que se consuman para ello.

El estudio teórico realizado, permite resumir que históricamente la denominación más común de efectividad se vincula con las categorías de eficiencia y eficacia, que se relacionan con el cumplimiento de los objetivos que particularmente hayan sido





trazados y que éstos se alcancen con el óptimo aprovechamiento de los recursos, en el tiempo y con los costos previstos.

En el caso del sector hotelero, los estudios son coincidentes con la postura anterior, donde se enfatizan los aportes de Riquelme, Corvalán y Oyarce, 2021; Yepes, 1996 cuando de forma semejante concuerdan en que la efectividad del sector hotelero, es la probabilidad de que opere satisfactoriamente durante el tiempo previsto y con arreglo a los parámetros de operación esperados.

Lo anterior dependerá de la perspectiva de que el sistema esté listo para funcionar cuando se desee, pues una vez que inicia sus funciones debe completarse sin fallos hasta que es cumplida la misión y cada uno de los objetivos; una actividad hotelera puede ser más efectiva que su competencia si ha sido proyectada con unos parámetros físicos de alta calidad, que permita su funcionalidad y bajo coste de operación, con elementos que sean capaces de prestar servicio con elevadas posibilidades de éxito, cuando se encuentran disponibles en mayor medida que la media de su entorno.

Sin embargo, ante las tendencias de desarrollo del sector turístico hotelero ¿es suficiente ese enfoque conceptual de la efectividad?

Se considera que es un enfoque limitado por los siguientes factores:

- a) En la actualidad el elemento percepción desempeña un papel fundamental para el incremento de la ocupación hotelera y consecuentemente su eficiencia y eficacia. Esta realidad, ante el desarrollo de las redes sociales, la informática y las telecomunicaciones provocan que cualquier aspecto que afecte





negativamente calidad, satisfacción o necesidad del cliente puede afectar estos indicadores.

- b) La diversificación de los perfiles de clientes, como se reconoce en las tendencias de desarrollo del sector turístico hotelero, constituye un reto para lograr los niveles de ocupación necesarios en la actividad hotelera.
- c) Las tendencias actuales de desarrollo del sector turístico hotelero referente a los cambios tecnológicos, las exigencias sanitarias, los nuevos perfiles de clientes, las formas actuales de comercializar y realizar *marketing*, la exigencia por una alimentación sana y orgánica y un turismo cultural y de ciudad, que potencie la oferta de recursos culturales, el conocimiento de lo local, la personalización de los productos y servicios, como una experiencia emocional única y diferente busca ante todo la fidelización de los clientes.

A partir de las consideraciones anteriores, se entiende necesario ofrecer una definición de efectividad para el sector turístico hotelero que dé respuesta a sus tendencias de desarrollo, y permita su evaluación como un sistema que debe ser estudiado, gestionado y evaluado de manera integral e interdependiente.

En ese sentido, se define la efectividad para el sector turístico hotelero como: la combinación holística de la eficiencia, la eficacia y la fidelización de los clientes, sobre la base de la profesionalidad de su personal, que contribuya al equilibrio entre el logro de los objetivos, el funcionamiento óptimo de la actividad hotelera, la obtención de los recursos suficientes y la satisfacción de los turistas.





Como se observa, la definición aportada asume tres dimensiones esenciales que se analizan a continuación: eficiencia, eficacia y fidelización del cliente.

La eficiencia está referida al criterio económico que revela la capacidad administrativa de producir el máximo de resultados con el mínimo de recursos, costo, energía y tiempo. Mide los esfuerzos que son necesarios para alcanzar los resultados.

El análisis de esos criterios evidencia el énfasis en la utilización correcta de los recursos disponibles de la forma más adecuada, para la consecución de las metas, pero teniendo en cuenta la optimización del funcionamiento de la organización.

Por su parte, Cerrega, 2015; Coronado, Cruz, Macías, Arellano y Nava, 2013 conciben la eficiencia como el grado con el que se logra obtener el más alto nivel de calidad posible con unos recursos determinados, o sea, relaciona los resultados con los costos generados, donde se expresa la búsqueda del mejor balance entre calidad y eficiencia. Consideran la eficiencia como una combinación particular de factores productivos, la cual es capaz de obtener niveles máximos de recursos soportando mínimos costos. En esencia, es lograr una alta productividad con relación a los recursos disponibles, para impulsar el desarrollo de acciones comunes y contribuir al logro de beneficios socioeconómicos.

La eficiencia no es sinónimo de altos niveles de resultados, aunque estos siempre la favorecerán, sino que refleja la mejor relación entre los resultados que se logran y los recursos que se consumen para ello. Por esa razón, en la búsqueda de la eficiencia no se debe perder de vista que lo más importante es la adecuada relación entre unos y otros.





Al respecto, Drucker (1979) refiere que un líder debe tener un desempeño eficiente y eficaz a la vez, pero, aunque la eficiencia es importante, la eficacia es aún más decisiva. De esto, se desprende la comparación entre dichas categorías.

En relación a la eficacia, Koontz, Weihrich y Cannice, 2012; Lam y Hernández, 2008; Tarantino, 2009 señalan que es una categoría económica ampliamente difundida en el contexto de las ciencias empresariales, que está relacionada con la actuación y esfuerzos centrados en el logro del resultado, para alcanzar de forma coherente los objetivos formulados por una organización, sin reconocer los recursos invertidos. Refleja la capacidad que tienen las organizaciones para satisfacer al cliente identificando en forma correcta las necesidades y expectativas, con el propósito de inferir a partir de estas características, que deben poseer sus productos para que estén en condiciones de satisfacerlas.

Para Ordóñez (2015) la diversidad conceptual existente en la literatura sobre el tema de la eficacia organizacional provoca una cantidad de modelos presentados desde distintas dimensiones y criterios. Entre ellas, se destaca la dimensión sistémica que refleja el carácter implícito de las actividades de la organización, sustentada fundamentalmente en la mejora constante de la calidad de los productos y servicios y la satisfacción de los grupos de interés.

Calvo, 2018; Riascos, 2018 concuerdan que la eficacia se mide en términos del resultado deseable, o sea del objetivo del servicio y, está determinada por dos factores principales: factores externos y la calidad, esta última también relacionada con la





eficiencia. La evaluación de la eficacia muestra cómo su impacto en los procesos administrativos contribuye al logro de los objetivos organizacionales.

El estudio realizado por Alcaide, 2015; Pierrend, 2020; Promove Consultoría E Formación SLNE, 2012 evidenció que no existe un marco consensado en cuanto a la definición de la fidelización de los clientes, donde la misma se ha abordado como:

- a) Estrategia dirigida a alcanzar que los clientes mantengan relaciones sólidas con la empresa a lo largo del tiempo, creando en el cliente un sentimiento positivo hacia el negocio.
- b) Conjunto de condiciones que permiten al cliente sentirse satisfecho con el producto o servicio y esto lo impulse a volver a adquirirlo.
- c) Herramienta de *marketing* que busca la retención del cliente en forma global, lo cual permite tener una relación duradera con el mismo.
- d) Enfoque estratégico orientado a profundizar las estrategias que se van a utilizar para mantener al cliente en el tiempo, satisfaciendo sus necesidades; ya que es más fácil fidelizar a un cliente, antes que captar a un nuevo cliente.
- e) Instrumento del *marketing* que busca tener una relación a largo plazo con los clientes.
- f) Estrategia de negocios que busca generar menos gastos en *marketing*, ya que un cliente habitual requiere de menos operaciones en los procesos de venta.
- g) Forma de asegurar ventas, ya que es más fácil y barato conseguir que un cliente repita comprar, a que un cliente nuevo compre.





Sin embargo, independientemente del término, la fidelización del cliente busca la satisfacción del mismo, la creación de relaciones sólidas, éticas y responsables que conlleve a su permanencia como cliente del negocio, al mismo tiempo que se convierte en un promotor para terceros.

Se coincide con Promove Consultoría E Formación SLNE (2012), que para lograr la fidelización de los clientes es necesario cumplir con la calidad prometida; que los trabajadores demuestran un alto conocimiento de los bienes o servicios que se ofrecen y muestren respeto, profesionalidad, preocupación, atención personalizada y calidez en la atención a estos.

Es necesario precisar que no es lo mismo fidelización del cliente que retención del cliente, ya que como expresa Pierrend (2020):

...la retención del cliente es la transformación de un cliente insatisfecho con el bien o servicio adquirido; en un cliente satisfecho y posteriormente fidelizado, pues siente un respaldo frente a sus dificultades con los productos. Esto no implica la existencia previa de una actitud especialmente favorable hacia la empresa, sino el concepto, únicamente se trata de impedir que los clientes dejen de comprar lo producido por la empresa mediante determinadas acciones que permitan su retención. (p.12)

Mientras, que la fidelización del cliente, como se había expresado anteriormente, representa algo más que una relación duradera de un cliente con la empresa, es una sensación de afinidad y/o adhesión a los productos o servicios que esta ofrece, lo que





incluye que el cliente esté pendiente de las redes de comunicación, comentarios, entre otros de la empresa y se convierte en un promotor de la instalación hotelera.

Al comparar los conceptos anteriores, es apreciable la variedad de enfoques acerca de la eficiencia, eficacia y la fidelización del cliente, en las que se revela su conexión; estas dimensiones contribuyen al logro de los objetivos y resultados que se quieren alcanzar, a la generación de valor, al posicionamiento del hotel, a la satisfacción de los clientes, al orden y el buen desempeño en la organización.

A los efectos de su evaluación, se considera pertinente definir los límites conceptuales de la eficiencia, eficacia y la fidelización del cliente, como dimensiones de la efectividad.

La eficiencia (Ea) se obtiene a partir de la relación: Resultados / Recursos

Se consideran como Resultados: los ingresos obtenidos en la realización de los servicios y como Recursos: los gastos totales (gastos + costos) empleados en el desarrollo de los servicios.

La evaluación de la eficiencia suministra información respecto a si la transformación de los recursos, se realiza con el rendimiento adecuado y orientado a su mejora.

La eficacia (Ei) se consigue a través del nivel alcanzado en el cumplimiento de los objetivos y metas trazadas por la organización con relación a los servicios.

La evaluación de la eficacia determina cuántos de los resultados esperados se alcanzaron.

La fidelización del cliente (Fc) aporta el enfoque cualitativo según los atributos de la calidad percibida, la satisfacción, la percepción expresada a través de encuestas





realizadas a los clientes y su enfoque cuantitativo expresado en el índice de repitencia, entre otros.

Entre los atributos más recurrentes en la literatura, se destacan: establecimiento bien situado; decoración sencilla y acogedora; habitaciones confortables; facilidades de parqueo; personal con aspecto cuidado; empleados conocedores del negocio; comida y bebida de calidad; instalaciones físicas limpias; entorno cultural de gran belleza; entorno cultural de excepcional interés; gastronomía típica; integración de los huéspedes a la forma de vida de la ciudad, comunidad o lugar; trato del personal cordial y familiar; instalaciones en buen estado; acceso a actividades culturales, recreativas y deportivas; lugar tranquilo; publicidad; puntualidad; aptitud; seguridad física; servicios complementarios y de integración con el entorno.

Pero, ¿cuáles son las relaciones entre las dimensiones de la efectividad que tributan a la integralidad en su tratamiento?

Los autores, establecen a priori, las siguientes relaciones básicas:

Eficiencia y eficacia (Ea – Ei)

Esta relación radica en la transformación de los recursos empleados (gastos totales) en la realización de los servicios que caracterizan los hoteles, convertidos en resultados obtenidos (ingresos y utilidades); los cuales son elementos de la eficiencia que a su vez inciden en el nivel de cumplimiento de objetivos y metas de la entidad (eficacia). El cumplimiento de objetivos y metas está relacionado con factores de ocupación, resultados, entre otros que impactan directamente en los niveles de ingresos y gastos y por ende en la eficiencia





Eficacia y Fidelización (Ei – Fc)

Básicamente el enfoque cualitativo es un elemento esencial que tiene su fundamento en la experiencia del turista, que a su vez es la base de la fidelización del mismo. Por lo tanto, se establece una relación de doble sentido entre eficacia y fidelización del cliente. Un cliente satisfecho con las ofertas, los servicios y productos hoteleros que están contemplados en los objetivos y metas institucionales es un cliente fidelizado y a su vez, un cliente fidelizado contribuye a que el hotel cumpla con sus metas y objetivos, ya que se convierte en un promotor del mismo.

Fidelización y eficiencia (Fc – Ea)

Esta relación revela el nivel de eficiencia obtenida, como consecuencia de la satisfacción y fidelidad de los clientes que conlleva a incrementar su nivel de repitencia o ser un promotor del hotel, lo que incide en que otros turistas se interesen en realizar estadías en estos. Por otra parte, al hotel ser más eficiente tiene más disponibilidad de recursos para satisfacer la calidad del servicio o la oferta hotelera que incide en la fidelización de los clientes.

Los elementos que aportan las relaciones que se establecen entre las dimensiones de la efectividad se relacionan a continuación:

- a) La necesidad del equilibrio entre el logro de los objetivos previstos (eficacia), el aprovechamiento de los recursos en función de maximizar los ingresos (eficiencia) y la creación de relaciones sólidas, éticas y responsables con los clientes (fidelización).





- b) El reconocimiento del buen desempeño de la entidad (eficiencia) dado por la base de clientes fieles en función de la calidad de los servicios, su grado de satisfacción, su oferta única, entre otros (fidelización del cliente) que impacta en el logro de los objetivos y los resultados del hotel (eficacia).
- c) La influencia de la fidelización de los clientes en el incremento de los ingresos y utilidades obtenidas (eficiencia) y del cumplimiento de las metas previstas (eficacia).
- d) La influencia del cumplimiento de los objetivos del hotel (eficacia) y sus resultados en términos de ingresos y gastos (eficiencia) sobre la conversión de los clientes en promotores del hotel y destino turístico (fidelización de los clientes).

En esencia, para tener efectividad en el sector hotelero como planteó Drucker (1972) hay que "hacer bien las cosas correctas", pero para lograrlo hay que ser eficaz, eficiente y fidelizar a los clientes.

CONCLUSIONES

1. Las tendencias actuales de desarrollo del sector turístico hotelero exigen que los hoteles adapten sus estrategias de gestión a las necesidades de los turistas, donde la fidelización de los clientes resulta determinante. En ese contexto, la eficiencia, la eficacia y la fidelización de los clientes representan las dimensiones de la efectividad.





2. A partir del estudio teórico realizado y las tendencias de desarrollo del sector turístico hotelero, se considera que la efectividad debe ser asumida como la combinación holística de la eficiencia, la eficacia y la fidelización de los clientes, sobre la base de la profesionalidad de su personal, que contribuya al equilibrio entre el logro de los objetivos, el funcionamiento óptimo de la actividad hotelera, la obtención de los recursos suficientes y la satisfacción de los turistas.
3. La definición de los límites conceptuales de la eficiencia, eficacia y la fidelización del cliente como dimensiones de la efectividad y sus relaciones constituyen aspectos esenciales a tener presente en la evaluación de la efectividad en el sector turístico hotelero.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adáñez, M. (2021). *Retos y oportunidades del sector hotelero ante una época de crisis: el caso de la Covid-19* (Tesis de grado inédita), Universidad de Valladolid, España. Recuperado de <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/48194/TFGN.%201577.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Aedo, C. (2005). *Evaluación del impacto*. Serie Manuales N° 47. Santiago de Chile, Chile: CEPAL. Recuperado de <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/5614>
- Alcaide, J. (2015). *Fidelización de clientes*. Madrid, España: ESIC.
- Arriaga, R., & González, C. R. (2019). El Sector Turismo y sus Eslabonamientos Productivos: Un Análisis con Insumo Producto y Consumo Endógeno. *Revista de Economía*, 36(92), 94-128. doi:10.33937/reveco.2019.118





- Ávila, A. (2016). Diseño de un modelo teórico metodológico para el diagnóstico sociopsicológico de la Efectividad Organizacional. *Estudiantes*, 11(2), 15-30. Recuperado de <http://www.revistaccuba.cu/index.php/revacc/article/view/271/271>
- Bohne, A. (2018). La evaluación de la efectividad en las organizaciones ¿Cómo lograr el éxito? *Emprendedores*, (172), 16-19. Recuperado de http://emprendedores.unam.mx/articulo.php?id_articulo=553
- Calvo, J. (2018). *Evaluación de la efectividad del servicio de salud en Costa Rica* (Tesis de doctorado inédita), Universidad de Camagüey, Camagüey, Cuba.
- Cerrega, J. (2015). Evaluación de la eficiencia de la investigación. En Díaz de Santos (Ed.), *Metodología de la investigación científica y tecnológica* (pp. 1-372). Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Churchman, C.W. (1990). *El enfoque de sistemas*. Ciudad de México, México: Diana Ed.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2020). *Los efectos del COVID-19 en el comercio internacional y la logística*. Santiago de Chile, Chile: Autor. Recuperado de www.cepal.org/es/publications
- Coronado, R., Cruz, I., Macías, S., Arellano, A., & Nava, T. (2013). El contexto actual de la calidad en salud y sus indicadores. *Revista Mexicana de Medicina Física y Rehabilitación*, 25(1), 26-33. Recuperado de <https://www.medigraphic.com/pdfs/fisica/mf-2013/mf131e.pdf>
- Díaz, C. (2018). Investigación cualitativa y análisis de contenido temático. Orientación intelectual de revista Universum. *Revista General de Información y Documentación*, 28(1), 119-142. doi:10.5209/RGID.60813
- Díaz, A. (2020). Los actores de la distribución comercial en turismo y viajes. GDS y CRS. Mitos y realidades. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*, (1), 1-9. Recuperado de <https://EconPapers.repec.org/RePEc:erv:rccsrc:y:2020:i:2020-01:31>
- Drucker, P. (1972). *El ejecutivo eficaz*. México D.F., México: Interamericana Eds.
- Drucker, P. (1979). *La gerencia, tareas, responsabilidades y prácticas*. Bogotá, Colombia: El Ateneo Eds.





- Ferreiro, Y., Gil, M.S., & Fernández, A. (2022). Procedimiento metodológico de evaluación de la efectividad en los Hoteles cubanos tipo "E. *Revista la Nueva Gestión Organizacional*. (17). 63-87. Recuperado de <https://uatx.mx/publicaciones/revistas/fcea/>
- Flores, E.N., Ochoa, F.J. & Arroyo. F.J. (2018) Análisis de la Situación de la Industria Hotelera. *Vinculategica*. 3(36). 323-334. Recuperado de http://www.web.facpya.uanl.mx/Vinculategica/Vinculategica_3/36%20FLORES_OCHOA_ARROYO.pdf
- García, R. (2021). *Tendencias en Hoteles*. Recuperado de <https://marketingturisticodigital.com/2021/02/03/tendencias-hoteles/>
- Gutiérrez, H. (2007). *Calidad Total y Productividad*. Ciudad de México, México: McGrawHill/Interamericana Eds.
- Kinicki, A., & Kreitner, R. (2003). *Comportamiento organizacional. Conceptos, problemas y prácticas*. México D.F., México: McGrawHill.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración: Una perspectiva global*. Ciudad de México, México: McGrawHill/Interamericana.
- Lam, R.M., & Hernández, P. (2008). Los términos: eficiencia, eficacia y efectividad ¿son sinónimos en el área de la salud? . *Revista Cubana de Hematología, Inmunología y Hemoterapia*, 24(2). 1-6. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-02892008000200009&lng=es&tlng=es.
- Mamani, Y. A (2022). *Nuevas tendencias Hoteleras en la reactivación turística. Caso y propuesta*. Recuperado de <https://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14039/6872/Nuevas%20tendencias%20hoteleras.pdf?sequence=1>
- Martínez, P. J., Herrera, D., & Díaz, F. C. (2020). Consideraciones esenciales sobre la efectividad organizacional en la labor educativa. *Varona*, (70). 57-61. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1992-82382020000100057&lng=es&tlng=es.
- Monsalve, C., & Hernández, S. I. (2015). Gestión de la calidad del servicio en la hotelería como elemento clave en el desarrollo de destinos turísticos sostenibles:





- Caso Bucaramanga. *Escuela de Administración de Negocios*, (78), 162-173. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20640430011>
- Ordóñez, M. L. (2015). Indagación teórica respecto al concepto de eficacia organizacional. *Tendencias & Retos*, 20(2), 101-117. Recuperado de <https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1234&context=te>
- Organización de las Naciones Unidas. (2020). *Informe de políticas: La COVID-19 y la transformación del turismo*. Recuperado de <https://unsdg.un.org/es/resources/informe-de-politicas-covid-19-y-la-transformacion-del-turismo>
- Organización Mundial del Turismo. (2019). *Panorama del turismo internacional*. Madrid, España: Autor. Recuperado de <https://doi.org/10.18111/9789284421237>
- Organización Mundial del Turismo. (2020). *Apoyo al empleo y a la economía a través de los viajes y el turismo*. Madrid, España: Autor. Recuperado de https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2020-04/COVID19_Recommendations_ES.pdf
- Organización Mundial del Turismo. (2022). *Preparando a las organizaciones de gestión de destinos de cara a nuevos retos*. Madrid, España: Autor. Recuperado de <https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284420933>
- Ortiz, P. S., Reyna, J. P., & Villarruel, G. (2020). *Desempeño laboral: Una revisión sistemática de su desarrollo en el sector hotelero en Latinoamérica* (Tesis de grado inédita), Universidad Peruana Unión, Lima, Perú. Recuperado de https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12840/3943/Pablo_Trabajo_Bachiller_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Pierrend, S. D. (2020) La fidelización del cliente y retención del cliente: Tendencia que se exige hoy en día. *Gestión en el Tercer Milenio*, 23(45), 5 – 14. Recuperado de <https://doi.org/10.15381/gtm.v23i45.18935>
- Plataforma de conocimiento para la industria hotelera y de viajes (2022). *Tendencias turísticas: las últimas oportunidades para la industria del turismo*. Recuperado de <https://www.revfine.com/es/tendencias-del-turismo/#safety-higiene-tourism-trends>





- Promove Consultoría E Formación SLNE (2012). *Atraer y fidelizar clientes*. Galicia, España: BIC GALICIA. Recuperado de <https://biblio.umc.cl/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=9620>
- Quijano, S., Cornejo, J. M., Yepes, M., & Flores, R. (2005). La calidad de los procesos y recursos humanos como componentes de la calidad del sistema humano de la organización: conceptualización y medida. *Anuario de Psicología*, 36(1), 7–36. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/970/97017363001.pdf>
- Quijano, S., Navarro, J., Yepes, M., Berger, R., & Romeo, M. (2008). La auditoría del sistema humano (ASH) para el análisis del comportamiento humano en las organizaciones. *Papeles del Psicólogo*, 29(1), 92-106. Recuperado de <https://www.papelesdelpsicologo.es/pdf/1542.pdf>
- Quintero, R. S., Laborí, R., Bermúdez, L. A., & González, I. (2017). Aspectos teóricos sobre eficacia, efectividad y eficiencia en los servicios de salud. *Revista de Información Científica*, 96(6). 1153-1163. Recuperado de <https://revinfcientifica.sld.cu/index.php/ric/article/view/1795>
- Riascos, S. C. (2018). Modelo para la evaluación de la efectividad de la tecnología informática en el entorno empresarial. *Revista Ingeniería e Investigación*, 28(2), 158-166. Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-56092008000200019&lng=en&tlng=es.
- Riquelme, H., Corvalán, A.L., & Oyarce, F. (2021). *El turismo en el desarrollo de las ciudades. Reflexiones desde el contexto latinoamericano*. Universidad Autónoma de Chile, Santiago de Chile: RIL Editores.
- Tarantino, S. (2009). *La Efectividad no es más que el punto de equilibrio entre la Eficacia y la Eficiencia*. Recuperado de <https://degerencia.com/articulo/la-efectividad-punto-de-equilibrio-entre-eficacia-y-eficiencia/>
- Trampert, F., & Leser, S. (17de marzo de 2021). *Evolución de la industria hotelera: el uso de la tecnología para crear oportunidades más allá de la habitación y de la crisis*. [Reportero Hotelero]. Recuperado de <http://reporterohotelero.com/category/evolucion-de-la-industria-hotelera-el-uso->





[de-la-tecnología-para-crear-oportunidades-más-allá-de-la-habitación-y-de-la-crisis/](#)

Yepes, V. (1996). Calidad de diseño y efectividad de un sistema hotelero. *Papers de Turisme*, (20). 137-167. Recuperado de <http://personales.upv.es/vyepesp/96YXX01.pdf>

Declaración de conflictos de interés

Los autores declaramos que el presente manuscrito es original y no ha sido enviado a otra revista. Somos responsables del contenido recogido en el artículo, y en él no existen: ni plagios, ni conflictos de interés, ni éticos.

Declaración de contribuciones de los autores

Yusniel Ferreiro Martínez. Conceptualización (líder), análisis formal, redacción- borrador original.

Ana Fernández Andrés. Conceptualización (apoyo).

María Gil Basulto. Conceptualización (apoyo).

