



*Competitividad y calidad en pequeños hoteles o en desarrollo. Caso hotel Amash*

*Competitiveness and quality in small hotels or in development. Case Amash hotel*

*Competitividade e qualidade em pequenos hotéis ou em desenvolvimento. Amash hotel case*

Héctor Ignacio Cedeño-Mendoza <sup>I</sup>  
[hcedeno4071@pucesm.edu.ec](mailto:hcedeno4071@pucesm.edu.ec)  
<https://orcid.org/0000-0001-5458-4716>

Grether Lucía Real-Pérez <sup>II</sup>  
[greal@utm.edu.ec](mailto:greal@utm.edu.ec)  
<https://orcid.org/0000-0003-4792-6217>

**Correspondencia:** [hcedeno4071@pucesm.edu.ec](mailto:hcedeno4071@pucesm.edu.ec)

Ciencias económicas y administrativas  
Artículo de investigación

**\*Recibido:** 30 de junio de 2020 **\*Aceptado:** 30 de julio de 2020 **\* Publicado:** 15 de agosto de 2020

- I. Estudiante / Título de Posgrado, Diploma Superior en Tributación, Licenciado en Informática, Tecnólogo en Contabilidad y Auditoría Contador Público Autorizado, Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Manabí, Portoviejo, Manabí, 130105, Ecuador.
- II. Doctor en Ciencias Técnicas, Ingeniero Industrial, Docente titular de la carrera de Ingeniería Industrial, Facultad de Matemática, Física y Química de la Universidad Técnica de Manabí, UTM, Ecuador



## Resumen

La gestión de la competitividad y calidad en el sector hotelero es una temática ampliamente abordada en la literatura científica. Los grandes hoteles basan su imagen en la tenencia de certificados acreditativos de calidad, cuidado ambiental, seguridad alimentaria, seguridad, entre otros; los que sin duda inciden en la movilidad y flujo turístico en los mismos. El sector hotelero en desarrollo, caracterizado por pequeños negocios, generalmente familiares, debe establecer los procedimientos para ser competitivos en función de la mejora continua de sus servicios, y satisfacción de las expectativas de sus clientes. El presente artículo tuvo como objetivo desarrollar una guía metodológica para la materialización de la mejora continua en pequeños negocios hoteleros. Se desarrolló un procedimiento de tres fases esenciales, culminando con una propuesta de indicadores operativos para la evaluación y mejora de la competitividad y calidad en el sector, bajo el principio de la flexibilidad. Su aplicación en el Hotel Amash, de la provincia de Manabí, Ecuador; permitió evidenciar su factibilidad de aplicación al facilitar una mejor planificación y organización de los procesos hoteleros.

**Palabras claves:** hotel; competitividad; calidad; procesos; mejora continua.

## Abstract

The management of competitiveness and quality in the hotel sector is a topic widely addressed in the scientific literature. The big hotels base their image on the possession of certificates accrediting quality, environmental care, food safety, security, among others; those that undoubtedly affect mobility and tourist flow in them. The developing hotel sector, characterized by small, generally family-owned businesses, must establish procedures to be competitive based on the continuous improvement of its services, and satisfaction of the expectations of its customers. The objective of this article was to develop a methodological guide for the materialization of continuous improvement in small hotel businesses. A three-phase procedure was developed, culminating in a proposal of operational indicators for the evaluation and improvement of competitiveness and quality in the sector, under the principle of flexibility. Its application at the Amash Hotel, in the province of Manabí, Ecuador; It allowed to demonstrate its feasibility of application by facilitating better planning and organization of hotel processes.

**Keywords:** hotel; competitiveness; quality; processes; continuous improvement.

## Resumo

A gestão da competitividade e da qualidade no setor hoteleiro é um tema amplamente abordado na literatura científica. Os grandes hotéis baseiam sua imagem em possuir certificados de qualidade, cuidado ambiental, segurança alimentar, segurança, entre outros; aqueles que sem dúvida afetam a mobilidade e o fluxo turístico neles. O setor hoteleiro em desenvolvimento, caracterizado por pequenos negócios, geralmente familiares, deve estabelecer procedimentos para ser competitivo a partir da melhoria contínua de seus serviços e da satisfação das expectativas de seus clientes. O objetivo deste artigo foi desenvolver um guia metodológico para a materialização da melhoria contínua em pequenas empresas hoteleiras. Foi desenvolvido um procedimento de três fases essenciais, culminando com uma proposta de indicadores operacionais para a avaliação e melhoria da competitividade e da qualidade do setor, sob o princípio da flexibilidade. Sua aplicação no Hotel Amash, na província de Manabí, Equador; Foi possível demonstrar a viabilidade de sua aplicação ao facilitar um melhor planejamento e organização dos processos hoteleiros.

**Palavras-chave:** hotel; competitividade; qualidade; processos; melhora contínua.

## Introducción

La industria hotelera actual, con miles de hoteles y millones de habitaciones, se caracteriza por la diversidad de su oferta y una competencia feroz en un mercado saturado de opciones para el cliente, dentro de una coyuntura internacional determinada por la globalización, concentración-centralización de la demanda y la oferta y el impacto de las nuevas tecnologías de la informática y las comunicaciones.

El Comercio Exterior y Turismo (2015) nos indica que los hoteles son establecimientos de hospedaje que ocupa la totalidad de un edificio o parte del mismo separando cada habitación en partes homogéneas. Todos los establecimientos de hospedajes deben ser categorizados como hoteles de Una a Cinco Estrellas.

El sector hotelero constituye un servicio abarcador que genera fuentes de ingresos y empleo en todo el mundo. Reconocidas cadenas hoteleras ofrecen variados atractivos para que los turistas decidan hospedarse en dichas instalaciones, generalmente ubicadas en destinos turísticos, que poseen una gran imagen internacional.

Contrastan con los anteriores, los negocios pequeños, generalmente familiares, con menores capacidades y una gestión más empírica en materia de hotelería. Los mismos deben potenciar aún más los principios de la gestión de la calidad, el enfoque de procesos y la mejora continua, que les permita mantener niveles de ventas adecuados.

La gestión de la calidad hotelera, materia valiosa para la conducción de los hoteles, hostales, hospedajes y alojamientos, se ha transformado en una inquietud esencial para la búsqueda del incremento del turismo. Razón por la cual la satisfacción y las expectativas de las necesidades de la sociedad está en relación al turista que depende de los factores que exige la calidad teniendo como herramienta fundamental la mejora continua (Gamarra y Segundo, 2019).

La utilización de las tecnologías de la informática y las telecomunicaciones conducen a un incremento de los resultados y a un mejoramiento de la cooperación con clientes y proveedores, así como en la innovación de productos. Favorecen la gestión empresarial mediante la mejora en el funcionamiento, la eficiencia, la productividad, la rentabilidad, la calidad y la innovación que conlleva ventajas competitivas (Oliveros y Martínez, 2017).

Para mantener la competitividad en el mercado es necesario diferenciarse por una propuesta de valor (combinación de atributos tangibles e intangibles que crean en el cliente una percepción del valor total recibido) constituida por atributos de valor identificados para cada grupo de clientes, desarrollada por procesos internos capaces de entregar los atributos esperados (Guanilo, 2017).

Además de entregar los atributos esperados por el cliente, es importante velar por la productividad y eficiencia de los procesos puesto que las ineficiencias cometidas, siempre se cargan al cliente final, a través de los precios. La productividad implica la mejora del proceso productivo, la mejora significa una comparación favorable entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de bienes y servicios producidos.

El mejoramiento continuo, “basado en un concepto japonés llamado keizen, es una filosofía que consiste en buscar continuamente la forma de mejorar las operaciones (Glagolev, Bukhonova y Chikina, 2020). A este respecto, no se refiere únicamente a la calidad, sino también se aplica al mejoramiento de los procesos.”

Se puede generar una ventaja competitiva con la reingeniería de procesos, siendo una parte fundamental dentro de la empresa, consiguiendo aplicar a todos los procesos que se realizan en la parte operativa, ya sea rediseñándolos o cambiándolos totalmente, generando un valor agregado para el cliente y también logrando un servicio óptimo y de calidad.

La reingeniería de procesos incluye tanto a las nuevas tecnologías como a las capacitaciones realizadas a sus empleados, enfocándose especialmente al producto final que se va a ofertar dentro de la empresa, utilizando nuevas estrategias para la asignación de tareas y responsabilidades proporcionando un valor agregado a sus clientes.

En la reingeniería también se hace énfasis en que los empleados estén comprometidos con su trabajo, y con los constantes cambios que se van realizando en la asignación de funciones y tareas dentro del establecimiento, brindando así un servicio de calidad total.

Dentro del sistema de Gestión de Calidad, que incluye como elemento central la responsabilidad de la dirección, la gestión de los recursos, el cumplimiento de determinados requisitos en el diseño de productos o servicios que generen la satisfacción de los clientes y los procesos de medición y análisis de las mejoras. La calidad se centra en cumplir con los requisitos del cliente y de otras partes interesadas, abarca a toda la organización, y es direccionada por los niveles altos de la misma (ISO 9001: 2008).

En toda empresa hotelera se deben realizar mejoras constantes en las diferentes áreas para que los clientes puedan percibir que son importantes, llegando a incrementar los niveles de satisfacción y de lealtad de cada uno de ellos, lo que logrará una ventaja competitiva en el sector.

Con la competitividad se logra mantener ventajas que le permitan consolidarse al hotel dentro del sector al que pertenece. Ser competitivo significa tener características particulares en cuanto a su organización, formación y capacidades (Ordeñez, 2016).

Los hoteles pequeños, que constituyen negocios familiares, generalmente poseen una administración empírica, carecen de la implementación de sistemas de gestión, tienen un sistema de indicadores deficientes, carecen de estándares y procedimientos documentados. Lo anterior, constituye una limitación para la mejora de la competitividad de los mismos.

Es por ello, el presente artículo tiene como objetivo desarrollar una guía metodológica para la materialización de la mejora continua en pequeños negocios hoteleros; como vía para el incremento de su competitividad y calidad.

## **Método**

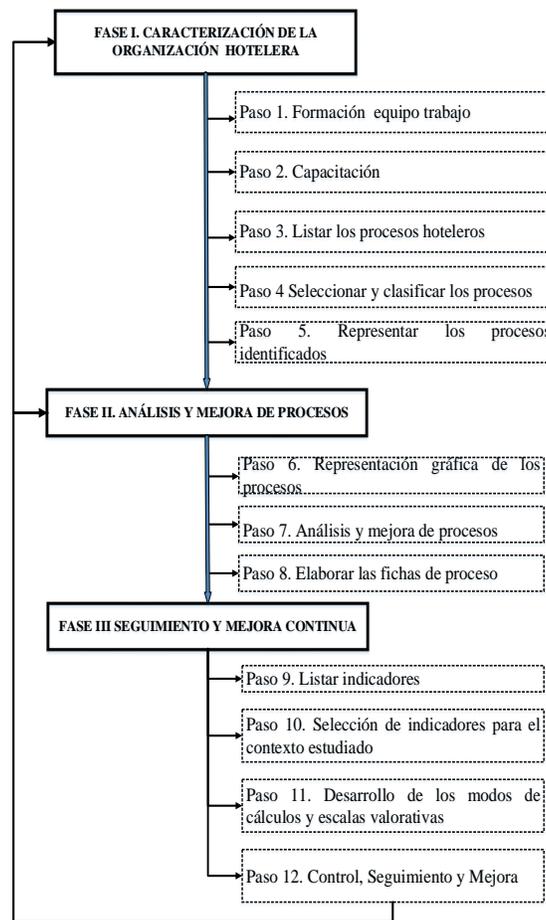
La investigación desarrollada de tipo descriptiva, que consta de tres fases, en la que se consideran nueve pasos, desde la caracterización de la organización hotelera, hasta el seguimiento y control para la mejora continua de la calidad, productividad y competitividad del mismo.

Dentro de cada una de las fases se muestra el objetivo de la misma y los principales instrumentos de recolección de datos. Para la propuesta de cada una de las fases, se consideran los principios de la calidad de enfoque al cliente, enfoque de proceso y servicio. La validación del procedimiento se presenta en el hotel Amash, ubicado en la provincia de Manabí, Ecuador y considero la experiencia de un grupo de especialistas y trabajadores del hotel, con amplia experiencia en la hotelería, manifestando su participación en este proceso de manera voluntaria.

## Resultados

La figura 1 muestra la propuesta metodológica desarrollada en esta investigación, que permite contribuir a contribuir al incremento de la competitividad y calidad en pequeños hoteles o en desarrollo.

**Figura 1.** Propuesta de procedimiento para el incremento de la competitividad y calidad en pequeños hoteles o en desarrollo.



La aplicación del procedimiento exige conocimientos sobre administración, gestión por procesos, gestión de la calidad y empresarial en general. Una de las premisas en su efectiva implementación requiere del compromiso de la alta gerencia y la asignación de recursos para realizar los cambios necesarios.

### Fase I. Caracterización de la instalación hotelera

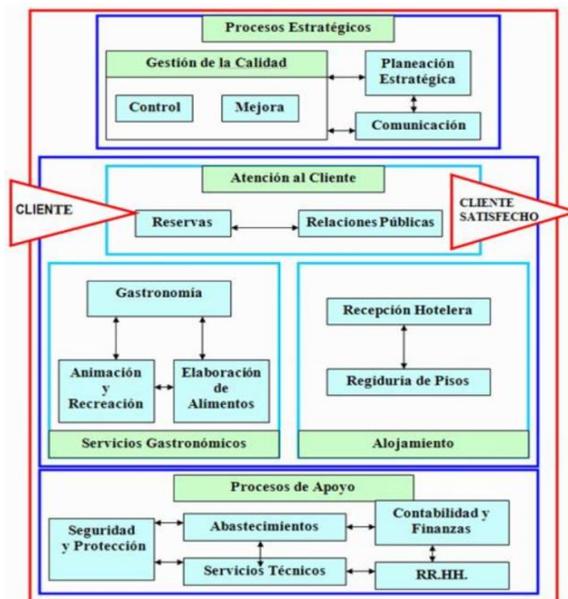
Ubicado frente a la terminal terrestre, el hotel AMASH, recibe una afluencia de turistas que ingresan a la ciudad. Cuenta con un área de bar, restaurant y parqueadero. Sus habitaciones cuentan con el servicio de internet, aire acondicionado, agua caliente, teléfono y wifi.

El grupo de trabajo se constituyó por 9 integrantes, incluyendo el responsable legal de la institución y representantes de todas las áreas, dentro de ellos, tres trabajadoras (dos camareras y dos cocineras-dependientes).

La capacitación estuvo a cargo de un consultor externo, quien direccionó el estudio en estrecha relación con la administración de la institución.

Como resultado de aplicar los pasos de la propuesta del procedimiento, se identificaron y representaron los procesos esenciales de Amash, tal y como se aprecia en la figura 2.

Figura 2. Mapa de procesos del hotel AMASH.



### Fase II. Análisis y mejora de procesos

Luego de representar y analizar los procesos hoteleros se identificaron una serie de limitaciones en las operaciones y/o actividades que se realizan en el hotel, mostrándose en la tabla 1.

**Tabla 1.** Carencias y acciones consideradas en el hotel AMASH

<b>Carencia identificada</b>	<b>Acciones desarrolladas</b>
<b>Inexistencia de estándares de tiempo y procedimientos estandarizados para la limpieza de habitaciones en sus tres categorías (ocupada, vacía sucia, vacía limpia); lo que era causa desorganización e ineficiencia en el trabajo de las camareras.</b>	Normación del trabajo, determinación de normas de tiempo y servicio para las camareras.
<b>Rigidez con los pagos.</b>	Facilidades de pago.
<b>Deficiente aseguramiento de la página web del hotel.</b>	Capacitación a la responsable de relaciones públicas para una mejor divulgación y utilización de la página.
<b>Carencia de indicadores de procesos.</b>	Identificación de indicadores de desempeño de los procesos claves tales como el número de cambios de habitación, el número de reportes por habitación, los tiempos de respuesta, entre otros.
<b>Limitada evaluación de la satisfacción de los clientes y mecanismos de recepción y resolución de quejas</b>	Capacitación al personal sobre calidad del servicio.
<b>Deficiente estandarización de la actividad gastronómica</b>	Establecimiento Capacitación al personal de cocina sobre buenas prácticas de higiene y manufactura. Adopción de normas de calidad y seguridad alimentaria. Desarrollo de menú y recetas estandarizadas para la homogeneidad en la oferta de los platos Mejoras en el control de la actividad.

### **Fase III. Seguimiento y mejora continúa**

Producto del trabajo consensuado del grupo, se identificaron un conjunto de indicadores para su aplicación en estos hoteles y que su registro de manera continua.

Esta propuesta, fue debatida con el personal y se diseñaron cada uno de los instrumentos de recopilación de datos para la obtención de estos indicadores, que permitirán la toma de decisiones y el incremento de la competitividad en el sector, y con ello, el incremento de la calidad en los servicios.

#### **a. Ingreso medio del período (Imp)**

El Imp, permitirá a las organizaciones hoteleras evaluar cómo se van comportando los ingresos, indicador de resultados, como se muestra en la ecuación (1), en la cual se consideran: el Ingreso en el periodo evaluado (Ipe), el Ingreso mínimo histórico reportado en el periodo evaluado (Imhp) y el Ingreso máximo histórico reportado en el período evaluado (Imxhp)

$$IMP = \frac{Ipe - Imhp}{Imxhp - Imhp} \quad (1)$$

**b. Nivel de ocupación medio de la temporada (alta o baja) (Nom)**

Se trabajará en base a las medias históricas de las temporadas de alta y baja; o ambas, si las incluye el período evaluado. Para ello, el Nom tendrán en cuenta, según Ecuación 2, en su cálculo a: el Nivel de ocupación medio diario del período evaluado (Not), el Nivel de ocupación medio diario mínimo histórico del período evaluado (Nomht) y el Nivel de ocupación medio diario máximo histórico del período evaluado (Nomxht).

$$Nom = \frac{Not - Nomht}{Nomxht - Nomht} \quad (2)$$

**c. Nivel de satisfacción de los clientes (Nsc)**

El Nsc, se calcula mediante la Ecuación 3 y relaciona el Valor medio de las evaluaciones dadas a las variables incluidas en el cuestionario, por el cliente  $i$  ( $Vmeci$ ), el Total de clientes encuestados ( $n$ ) y el Valor máximo de la escala utilizada ( $Vmx$ ).

$$Nsc = \frac{\sum_{i=1}^n Vmeci}{n * Vmx} \quad (3)$$

**d. Posicionamiento (Ps)**

Se establece a partir del orden de preferencia del hotel para el cliente, en función de la competencia de primer nivel, y evaluado en la encuesta de percepción. La Ecuación 4, presenta su forma de cálculo. Para ello, deben conocerse: Cantidad de clientes que manifestaron una preferencia del hotel hasta la posición  $n$  ( $Cn$ ), relacionando a  $-n-$  como la posición deseada del hotel de acuerdo a sus planes estratégicos y la Cantidad total de clientes encuestados ( $Cte$ ).

$$Ps = \frac{Cn}{Cte} \quad (4)$$

**e. Número de clientes repitentes (Ncr)**

Para poder calcular el número de clientes repitentes, se propone a los directivos del hotel, llevar el registro de los clientes en una base de datos programada, que permita realizar un seguimiento a aquellos clientes que son repetitivos y que mantienen una lealtad al servicio brindado por el hotel. Su forma de cálculo se muestra en la Ecuación 5, en la cual considera: el Número de clientes repitentes en el período (Ncrp), el Número mínimo histórico de clientes repitentes (Ncrm) y el Número máximo histórico de clientes repitentes (Ncrmx).

$$Ncr = \frac{Ncrp - Ncrm}{Ncrmx - Ncrm} \quad (5)$$

**f. Número de quejas y reclamaciones resueltas (Nqr)**

El Nqr, se calcula mediante la Ecuación 6, es un indicador que mide la relación que existe entre el número de quejas y reclamaciones resueltas en el período (Nqrp) y el número de quejas recibidas en el período (Nqp).

$$Nqr = \frac{100 * Nqrp}{Nqp} \quad (6)$$

**g. Cumplimiento de los estándares de procesos (Cep)**

El Cep, mediante la Ecuación 7, permite relacionar el Número de indicadores de proceso que cumplen con lo planificado (Nipc) y el Número total de indicadores de procesos establecidos (Ntip)

$$Cep = \frac{100 * Nipc}{Ntip} \quad (7)$$

**Escala de valoración**

Una vez obtenido los indicadores anteriormente explicados, se debe proceder a su interpretación, para ello, se ha diseñado una escala de valoración que se presenta en la tabla 2.

**Tabla 2.** Escalas de valoración de los indicadores para medir la competitividad y calidad en hoteles pequeños o en desarrollo.

Indicadores	Escala valorativa
Ingreso medio del período (Imp)	
Nivel de ocupación medio de la temporada (alta o baja) (Nom)	[0; 0,33) Deficiente
Nivel de satisfacción de los clientes (Nsc)	[0,33; 0,66) Aceptable
Posicionamiento (Ps)	[0,66; 1] Satisfactorio
Número de clientes repitentes (Ncr)	
Número de quejas y reclamaciones resueltas (Nqr)	100%: Satisfactorio (1)
Cumplimiento de los estándares de procesos (Cep)	Entre 90 y 100 % Aceptable (0,6)
	Menos del 90 % Deficiente (0)

## Discusión

La propuesta metodológica para guiar el proceso de mejora continua, constituye un proceder sencillo y adecuado para hoteles pequeños, sin grandes recursos para invertir y que requieran de pequeños saltos en el incremento de su productividad y competitividad.

La primera fase, dedicada a la identificación y representación de procesos, se considera de suma importancia, dado que la base de la mejora de la gestión hotelera, está en sus actividades y procesos. Los pasos considerados, son coincidentes con la metodología de (Rivera et al., 2009), en lo relacionado a la consideración de un equipo interdisciplinario con amplio conocimiento de la actividad hotelera y años de experiencia en el hotel en cuestión.

La fase de mejora del proceso considera una herramienta valiosa, también utilizada para tales fines por Ramos (2015) y Neninger y Ramos (2015); de sencilla utilización, que permite al dueño del hotel preguntarse cómo mejorar su gestión desde cada una de las operaciones realizadas en sus procesos. Lo que conduce a acciones como la capacitación, la estandarización y la modificación de ciertas actividades con el uso de la tecnología. Referente a la tecnología, se pone de manifiesto el uso de la web y redes sociales para una mejor promoción, de forma coincidente con Mesquita y Emerenciano (2017); quienes establecen que la gestión de las empresas turísticas fue modificada especialmente por el cambio en la relación empresa-consumidor, destacando el “electronic Word of Mouth” (e-WOM) que significa palabra electrónica de la boca, pero está relacionado con el concepto del “boca a boca electrónico”.

Los indicadores propuestos, aunque desarrollados para el control y mejora de la actividad hotelera en el hotel Amash, se consideran una propuesta útil para el monitoreo y mejora continua de la gestión en hoteles pequeños, con las contextualizaciones correspondientes, dado que respetan índices de la hotelería como la ocupación, el ingreso medio, la satisfacción de los clientes; así como permiten evaluar el accionar de cada instalación hotelera en función del cumplimiento de sus propios indicadores de proceso, mediante el Cep.

De forma coincidente con Ramírez y Ramos (2015), se resalta el valor de los indicadores de proceso, para poder alcanzar un adecuado desempeño (resultado) de la gestión general del hotel. El control sistemático en el cumplimiento de los estándares de tiempo, procedimientos estandarizados de limpieza de habitaciones y elaboración del menú; son ejemplos que sin duda, han de retribuirse en una mejor satisfacción, ocupación e ingresos en el hotel estudiado, de la misma manera que según (Real, et al., 2018) permiten demostrar la importancia de realizar una valoración de los regímenes de trabajo y descanso para no afectar a los trabajadores, que son elemento fundamental y los que muestran la ventaja competitiva en empresas similares del mismo sector.

### **Las conclusiones que enmarcan este trabajo son:**

La búsqueda sistemática de la competitividad es un quehacer insoslayable de los gestores hoteleros, en función de ello, tanto las cadenas hoteleras reconocidas, como los hoteles pequeños, deben desarrollar estrategias que permitan implementar la mejora continua de sus procesos internos, como vía para mantenerse en el mercado.

La materialización de la mejora continua y la competitividad en el sector hotelero; exigen la aplicación de herramientas de gestión; el análisis operacional, los diagramas y fichas de procesos y el seguimiento de indicadores proactivos de procesos, paralelamente a los de resultado, son herramientas útiles en ese contexto.

La implementación de las tres fases del procedimiento propuesto en el hotel AMASH, permitió orientar acciones para la mejora, en función de las carencias identificadas en el hotel; a monitorear mediante los 7 indicadores identificados; lo que avala la factibilidad y utilidad de la propuesta.

## Referencias

1. Comercio Exterior y Turismo (2015). Decreto Supremo N° 001-2015- MINCETUR. Norma técnica de Hospedaje. Recuperado de: <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/aprueban-reglamento-de-establecimientos-de-hospedaje-decreto-supremo-n-001-2015-mincetur-1248181-2/>
2. Gamarra, S y Segundo, H (2019). El Kaizen como factor relevante en la gestión de calidad y plan de mejora en la micro y pequeña empresa del sector servicio, rubro hospedaje, Huarney 2018. Tesis para optar el título profesional de licenciado en administración. Universidad Católica Los Ángeles Chimbote. Perú – 2019. Recuperado de: <http://repositorio.uladech.edu.pe/handle/123456789/14499>
3. Oliveros, D y Martínez, G (2017). Efecto de las TIC sobre la gestión de las empresas hoteleras afiliadas a Cotelco de Bucaramanga. Santander, Colombia. Rev. esc.adm.neg [online]. n.83, pp.15-30. ISSN 0120-8160. <http://dx.doi.org/10.21158/01208160.n83.2017.1827>
4. Guanilo, J (2017). La competitividad en la atención al cliente de la micro y pequeña empresa del sector servicio – rubro hotelería de la ciudad de Nuevo Chimbote 2014. Tesis para optar el título profesional en Licenciado en Administración. Universidad Católica de los Ángeles Chimbote. Perú. Recuperado de: <http://repositorio.uladech.edu.pe/handle/123456789/725>
5. Glagolev, Bukhonova y Chikina (2020) Research of Theoretical and Methodological Approaches to the System of Lean Manufacturing. Advances in Economics, Business and Management Research, volume 128 Recuperado de: <http://www.atlantispress.com/proceedings/iscfec-20/125936358>
6. Normas ISO 9001: 2008. Sistema de Gestión de la Calidad. Fundamentos y vocabularios. Recuperado de: <https://www.normas-iso.com/iso-9001/>
7. Ordoñez, K (2016). Levantamiento y propuesta de procesos para el área de alojamiento, en el hotel puerto manglar, ubicado en Atacames, provincia de Esmeraldas. Trabajo de titulación previo a la obtención del título de ingeniera en administración hotelera. Universidad Tecnológica Equinoccial. Quito – 2016. Recuperado de: <http://repositorio.ute.edu.ec/handle/123456789/16002>
8. Quezada, G., Castro-Arellano, M. del P., Oliva, J., Gallo, C., & Quezada-Castro, M. del P. (2020). Método Delphi como estrategia didáctica en la formación de semilleros de investigación. Revista Innova Educación, 2(1), 78-90. <https://doi.org/10.35622/j.rie.2020.01.005>.

9. Armendáriz, A. M., Concha, J. C. P., & Burrola, V. D. L. O. (2014). Reposicionamiento para destinos turísticos consolidados: El caso de Los Cabos, México. *Cuadernos de Turismo*, 33, 271–295.
10. Peral, F. J. B., Lozano-Oyola, M., García, F. P., Lozano, M. G., Luque, J. M., Casas, F. M. G., & Fernández, R. C. (2007). Indicadores sintéticos de sostenibilidad turística: Un análisis comparativo del turismo en las costas españolas. *Anales de economía aplicada* 2007, 134–158.
11. Abad, C. J. P. (2014). Indicadores de sostenibilidad turística aplicados al patrimonio industrial y minero: Evaluación de resultados en algunos casos de estudio. *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*, 65.
12. Monsalve, C. y Hernández, S (2015). Gestión de la calidad del servicio en la hotelería como elemento clave en el desarrollo de destinos turísticos sostenibles: Caso Bucaramanga. *Revista EAN*, 78, 160–173.
13. Viteri-Moya, J., Jácome-Villacres, M. B., Medina-León, A., y Piloto-Fleitas, N. (2012). Índice integral para evaluar la responsabilidad social universitaria en Ecuador. *Ingeniería Industrial*, 33(3), 295-306.
14. Carballo Barcos, M., y Guelmes Valdés, E. L. (2016). Algunas consideraciones acerca de las variables en las investigaciones que se desarrollan en educación. *Revista Universidad y Sociedad [seriada en línea]*, 8 (1). pp.140-150. Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/>
15. Rivera, D. N., León, A. M., Pérez, G. H., Rivera, C. N., & Nariño, A. H. (2009). Control de gestión y cuadro de mando integral: Énfasis en la perspectiva financiera-aplicación en una empresa de servicios de informática. *Revista de Administración-RAUSP*, 44(3), 222–235.
16. Ramos, Y (2015). Modelo de gestión de la eficiencia basado en los costos de la calidad con enfoque generalizador. *Revista de Ingeniería Industrial de la CUJAE Ciudad de La Habana, Cuba*. ISSN 1815-5936.
17. Neninger y Ramos (2015). Evaluación de los costos de la calidad en un Hotel del polo turístico de Varadero. *Revista Retos Turísticos*. ISSN: 1681-9713.
18. Mesquita Lima y F. L. Emerenciano Viana (2017). CRITERIOS COMPETITIVOS EN OPERACIONES DE SERVICIOS DE HOTELERÍA EN EL CONTEXTO DE ONLINE TRAVEL REVIEWS. Criterios competitivos en operaciones de servicios de hotelería. Volumen 26 (2017) pp. 585 – 606.
19. Ramírez, P y Ramos, Y (2017). ¿Eficiente administración sanitaria? Caso Clínica Estomatológica. *Revista Médica Electrónica*. ISSN 1684 – 1828.

20. Real, G., Hassan, N., Regueira, M. y Hidalgo, A. 2018. Valoración de los regímenes de trabajo y descanso. Caso de estudio: Varadero (Cuba). *Turismo y Sociedad*. 24, (nov. 2018), 149-160. DOI:<https://doi.org/10.18601/01207555.n24.07>.

©2020 por los autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>).