

## ESTRATEGIAS COMPETITIVAS ORIENTADAS A LOS HOTELES UBICADOS EN VALERA-TRUJILLO-VENEZUELA

**MSc. Carlos Simancas<sup>1</sup>**

casimancas@hotmail.com

**Dr. Alexander Urribarri<sup>2</sup>**

urribarrialexander@hotmail.com

### RESUMEN

Las estrategias competitivas tienen como propósito definir qué acciones se deben emprender para obtener mejores resultados en las actividades que ejecutan las organizaciones en ámbito gerencial. En tal sentido, el estudio tiene como propósito describir las estrategias competitivas para el fortalecimiento de los hoteles de la ciudad de Valera. Se inscribe en una modalidad de investigación descriptiva no experimental; a través de los gerentes se recopiló la información de dichos hoteles. A modo de conclusión los resultados reflejan debilidades en la existencia y uso de estándares de calidad, así como en la prestación de servicios al cliente afectando su competitividad en el mercado. De acuerdo con el propósito definido se presentan lineamientos generales que se deben considerar para mejorar la calidad en la prestación de los servicios de los hoteles en estudio basado en el marco teórico de la presente investigación destacando el monitoreo de forma permanente los estándares de calidad y los precios ofrecidos, Evaluar los estándares que utilizan los hoteles competidores, Implantar normas de higiene y seguridad de los hoteles. Esto se logra desarrollando una detección de necesidades de formación, capacitación y adiestramiento que genere colaboradores comprometidos con la ejecución de actividades que permitan la competitividad de los establecimientos en cuestión.

---

<sup>1</sup> **MSc. Carlos Andrés Simancas Quintero.** Profesor Agregado tiempo completo en la Universidad Politécnica Territorial “Mario Briceño Iragorri”. Profesor Invitado en la Universidad Valle del Mombuy. Investigador Nivel A.

<sup>2</sup> **Dr. Alexander J. Urribarri Monagas.** Coord. de Investigación de la Universidad del Mombuy. Docente del MPPE e Investigación nivel B.



**Descriptor:** estrategias competitivas, hoteles, calidad, prestación de servicios.

## ABSTRACT

Competitive strategies are intended to define the actions to be taken to get better results in activities that run organizations in management field. In this regard, the study aims to describe the competitive strategies for strengthening the hotels in the city of Valera. It forms a type of non-experimental descriptive research; by managers of these hotels information was collected. In conclusion the results reflect weaknesses in the existence and use of quality standards as well as providing customer services affecting their competitiveness in the market. According to the defined purpose general guidelines that should be considered to improve the quality in the provision of services of hotels study based on the theoretical framework of this research highlighting permanently monitoring quality standards and are presented prices offered, assess the standards used by competitors hotels, Implement hygiene and safety in hotels. This is achieved by developing a training needs assessment, training and training partners to generate committed to implementing activities to the competitiveness of the establishments concerned.

**Descriptors:** competitive strategies, hotels, quality, service.

## 1. INTRODUCCIÓN

El Turismo es una vía para el desarrollo que en sociedades con índices de pobreza considerables y bajos niveles de inversión y maduración de otros sectores productivos, requiere contar con la participación activa y proactiva de los diferentes actores que conforman la estructura de un país. En este orden de ideas, Molina, S. (2007:05) expresa que se requiere la rápida transformación de las condiciones sociales como resultado de la evolución política, tecnológica, de las expectativas de las personas, la intensificación de los procesos de globalización y la competencia cada vez más fuerte en los mercados que están vaciando de contenido, significación y efectividad las políticas turísticas tradicionales. Los cambios y la intensificación de la competencia que caracteriza a



los mercados turísticos de hoy, está obligando a que los destinos turísticos comiencen a realizar más esfuerzo para incrementar su competitividad y poder enfrentarse así con mayores posibilidades de éxito a las ofertas de sus destinos competidores.

La competitividad de un destino está dada en realidad por una serie de factores de distinta naturaleza, algunos de los cuales son tangibles y otros intangibles, y en su conjunto inciden fuertemente en la capacidad de competir del lugar. Tal es el caso de los establecimientos de alojamiento o servicios de hospedaje los cuales son estructuras receptoras destinadas a proveer a los viajeros de hospedaje, alimentación y recreación básica. En este sentido, todos los servicios turísticos que se ofrecen en un destino deben mantener altos estándares de calidad, no cabe duda que debe prestarse una mayor atención por la incidencia que tiene la competitividad a los servicios de alojamiento. Por consiguiente, los servicios de alojamiento requieren de un soporte físico para su prestación, el mejoramiento permanente de la calidad de los mismos exige tomar medidas tanto para mejorar la calidad de las instalaciones y facilidades hoteleras, como para la prestación de los servicios por parte del elemento humano.

Tal prestación de productos y servicios debe responder a un concepto integral de ciertos valores como satisfacción, habilidad, dirección, estructura, organización, entre otros, enmarcado bajo el único rubro que responde a las exigencias actuales del turista y de la modernización denominado calidad total; entendida ésta como la gestión del mejoramiento continuo de los procesos a través de la cual las empresas satisfacen las necesidades y expectativas de sus clientes, de sus empleados, de los accionistas y de toda la sociedad en general. Las facilidades que se ofrecen al turista permiten la permanencia de éste en el lugar y el disfrute de los atractivos que ofrecen un destino cualquiera, siendo las más importantes las facilidades hoteleras, las cuales requieren mayor atención ya



que el buen estado de conservación y funcionamiento de las mismas y el equipamiento de éstas debe ser una preocupación constante a efecto de evitar la obsolescencia, principal causante de la pérdida de competitividad que sufren los establecimientos hoteleros.

La ciudad de Valera, ciudad comercial del Estado Trujillo cuenta con la mayor capacidad hotelera así como con la mayor demanda de visitantes y turistas ya que es centro de distribución hacia otros destinos de dicho estado y fuera de él. Dicha oferta hotelera está constituida por pequeños y medianos establecimientos, en su mayoría administrados por sus propios dueños quienes han tenido o tienen un conocimiento empírico sobre el funcionamiento y operatividad de los mismos, lo que ha generado un desconocimiento en cuanto a competitividad y efectividad en la prestación de servicio para satisfacer de manera adecuada las necesidades de los turistas. Es por ello que esta investigación tuvo como finalidad definir estrategias competitivas para los hoteles de la ciudad de Valera del Estado Trujillo teniendo como base la aplicación de la calidad y la prestación de los servicios que ofrecen.

## 2. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA TEMÁTICA

La competitividad de un destino turístico depende de la combinación y sinergias de un conjunto de factores como son la capacidad competitiva de las empresas, la dotación de infraestructura, la disponibilidad de capital humano y el entorno macroeconómico e institucional. Acerenza, M. (2009:13). El ambiente competitivo que caracteriza a los mercados emisores del turismo le exige a dichos destinos realizar un esfuerzo continuo no sólo para ofrecer productos y servicios cada vez de mayor calidad, sino también para incrementar la capacidad competitiva de sus empresas. Por tanto, la mejora cualitativa de los servicios y del poder competitivo de las empresas turísticas locales se ha convertido en un

requisito impostergable, por tratarse de dos factores básicos en los cuales se sustenta la acción competitiva en los mercados.

Para Acerenza, M. (2009:21) los servicios turísticos que se ofrecen en un destino deben mantener altos estándares de calidad, no cabe duda que debe prestarse una mayor atención, por la incidencia que tienen en la competitividad a los servicios de alojamiento. Como los servicios de alojamiento requieren de un soporte físico para su prestación, el mejoramiento permanente de la calidad de los mismos exige tomar medidas tanto para la mejora de la calidad de las instalaciones y facilidades hoteleras, como para la prestación de los servicios por parte del elemento humano. Los destinos turísticos deben revisar los requisitos que han de reunir los hoteles para ser clasificados en las distintas categorías, a efecto de satisfacer las necesidades que los turistas actuales están demandando, y contar además con poder competitivo ante los servicios ofrecidos por los hoteles de los destinos competidores. Las medidas que pueden tomarse con esos propósitos son:

- Monitorear de forma permanente los estándares de calidad y los precios ofrecidos por los hoteles de los destinos competidores de la región. Entendidos estos estándares como un proceso que parte de los criterios de autoevaluación que sirven para medir la excelencia del servicio prestado por la organización. En cuanto a la fijación de precios se debe considerar el conjunto de normas, criterios, lineamientos y acciones que se establecen para regular y fijar de manera adecuada y objetiva los precios de bienes y/o servicios que producen para satisfacer a los clientes.
- Verificar que los hoteles del destino mantengan estándares de calidad similares, o mejor aún, estándares superiores a los de los hoteles de los destinos competidores de la región, principio en el cual se sustenta la competitividad de todo producto o servicio.



- Implantar, con carácter obligatorio, el cumplimiento de las normas de higiene y seguridad de los hoteles, incluso en todos los establecimientos que expendan alimentos y bebidas. Dicha higiene y seguridad se refiere al conjunto de normas y principios encaminados a prevenir la integridad física del trabajo, así como el buen uso y cuidado de las maquinarias, equipos y herramientas de la empresa para prestar un servicio óptimo a los clientes.

Contar con capacidad competitiva es un requisito indispensable para que las empresas turísticas de un destino puedan llevar a cabo una gestión de marketing exitosa en los mercados para la promoción y comercialización de sus productos y servicios. En la práctica es muy difícil que todas las empresas de un destino cuenten con esa capacidad, dado que la mayoría de ellas son empresas pequeñas y medianas. Por tanto, es necesario apoyarlas con acciones que les permitan desarrollar y, en su caso, incrementar su poder competitivo. Algunas de las acciones que se pueden encarar con ese propósito, son:

- Implementar programas de capacitación destinados al desarrollo de habilidades para el manejo estratégico de los factores competitivos en la gestión de marketing de las empresas.
- Estimular la creatividad y la innovación en el desarrollo de servicios complementarios, a fin de hacer más atractivas y competitivas sus ofertas en el mercado.
- Asesorar a las empresas en la implantación de procedimientos para la rectificación de errores en la prestación de los servicios.
- Promover la adopción de un código de ética, con pautas de conductas cuyo cumplimiento constituya una garantía de calidad que reduzca el riesgo percibido en la contratación de los servicios por parte de los turistas. Dichas pautas deben:
  - Ofrecer productos y servicios cuya calidad satisfaga las necesidades de los turistas.



- Proteger la salud y la seguridad de los turistas.
- Fijar precios que sean razonables y proporcionales a la calidad ofrecida.
- Brindar servicios y soluciones oportunas a los reclamos de los turistas.

A estas pautas de conducta deben ajustarse todas las empresas que brindan servicios turísticos en el destino, ya que responden a principios éticos ampliamente aceptados en el mundo de los negocios y, por supuesto, en el mundo de los negocios turísticos.

Para Kohen, P (2005:31) la actividad turística muestra una variada composición y diversidad no solo en sus actividades, sino también en sus desarrollos productivos, según los bienes y servicios que ofrecen al mercado. Las empresas turísticas no difieren de las demás organizaciones, en cuanto a su definición de acuerdo con el tipo de público al cual dirigen sus acciones y para quienes producen bienes y servicios. Los objetivos generales de las compañías turísticas se corresponden con los de las demás entidades o compañías del área turística. No obstante, y de acuerdo con las características propias del sector turístico, se deben contemplar, además de los objetivos propios, aquellos que tienen una vinculación directa y determinante con los clientes y el grado de satisfacción de los mismos en el cumplimiento de las expectativas que poseen, a saber:

- a) Satisfacción del Cliente: en la moderna gestión de cualquier empresa turística, la calidad de servicio y la satisfacción del cliente son elementos clave para la prestación de servicios.
- b) Estacionalidad: los movimientos de los clientes depende mayormente de sus propios intereses, gustos y modas. Las empresas turísticas deben tener muy claro cuáles son esos movimientos y hacer todo lo posible por lograr y mantener la mejor estacionalidad posible, procurando ofrecer sus servicios de manera



constante, dirigiéndose a segmentos distintos, según corresponda con dicha situación.

c) Dimensión óptima y flexibilidad: cuando se planifica, se debe tener en cuenta no sólo la época de mayor demanda, sino también qué debe hacerse, cómo deben operar, qué negocios se deben buscar o crear, para contrarrestar los momentos de la menor demanda.

d) Imagen: el prestigio y la imagen cada día tienen mayor importancia para el logro de reconocimiento como empresa única dentro del mercado en el cual actúa, ya sea por los bienes y servicios que brinda, como por la forma en que presta los mismos.

e) Formación y profesionalismo: lograr un nivel de profesionalismo entre sus gerentes, directivos y empleados que genere un valor agregado y permita un fuerte diferenciación entre sus pares o competidores; la formación y capacitación continua de los recursos humanos permitirá la adquisición y apropiación de las nuevas tecnologías disponibles en el mercado.

El Alojamiento Turístico, para Millio, I (2003:37) son aquellos establecimientos o empresas que, de forma habitual y profesional, proporciona el servicio de habitación, con o sin prestación de otros servicios complementarios, a cambio de una cantidad determinada de dinero. Por servicios complementarios se entiende todos aquellos destinados al entretenimiento y deporte como piscinas, gimnasios, televisión, servicio de animación, entre otros. Otros menos habituales pero cada vez más frecuentes, son el servicio de lavandería, de estacionamiento y de restaurantes, servicios de habitación, buffet, terrazas, entre otros. Son precisamente todos estos servicios complementarios, tanto en su calidad como en su cantidad, los que permiten la clasificación de los alojamientos en distintas categorías. De acuerdo a lo expresado para hablar de alojamiento turístico, hay





que partir de las siguientes premisas o condiciones previas cuantificando las mismas para llegar a su correcta clasificación:

- Que se facilite el alojamiento adecuado, con un mayor o menor grado de comodidad y con un equipamiento complementario determinado.
- Que se tenga capacidad o no de ofertar el servicio extra de restaurante, buffet, entre otros.
- Que se posea una clasificación y calificación reconocida que identifique al establecimiento debidamente.
- Que el establecimiento perciba ciertas cantidades de dinero en contraprestación de los servicios prestados.

Según Parra y Calero (2006:137), la administración de servicios turísticos independientemente de si la empresa es un hotel, agencia de viajes, rent a car, restaurante, entre otros, ciertamente se trata de un negocio de gente, no sólo porque está hecho para servir a la gente y ofrecer servicios, sino porque requiere de los servicios de la gente para existir. La automatización puede ayudar, pero únicamente los seres humanos pueden proporcionar los servicios necesarios para el bienestar de los clientes. Todas las empresas turísticas ofrecen diferentes tipos de productos. Los que tienen éxito agregan un ingrediente adicional, el buen servicio. Este es el único producto que no puede comprarse. El equipo para un canopy, la comida gourmet de un hotel o restaurante, el automóvil del rent a car que se alquila, el paquete personalizado que una agencia de viajes ofrece, etc, varia de una empresa a otra y en muchos casos serán muy parecidos, pero el servicio dependerá totalmente de su personal. La conducta humana en una sociedad libre no puede uniformarse; sólo puede ser guiada en un proceso que requiere de supervisión, atención y entrenamiento constante.

Calidad y Servicio para Horovitz (1991:1), es el nivel de excelencia que la empresa ha escogido alcanzar para satisfacer su clientela clave. Representa, al



mismo tiempo, la medida en que logra dicha calidad. La clientela clave es aquella que, por sus expectativas y necesidades, impone a la empresa el nivel de servicio que debe alcanzar. Hoy en día, tanto en el terreno industrial como en el del gran consumo, los mercados se segmentan cada vez más de acuerdo con la diversidad creciente de los clientes. Ante la diversidad de necesidad, cada servicio debe seleccionar una clientela clave. La tentación de satisfacer a todos un poco ha pasado a ser el medio más seguro de fracasar. En el mundo de los servicios, calidad no significa necesariamente lujo, ni algo inmejorable ni el nivel superior de la gama. Un servicio alcanza su nivel de excelencia cuando responde a las demandas de un grupo seleccionado. Cada nivel de excelencia debe responder a un cierto valor que el cliente esté dispuesto a pagar, en función de sus deseos y necesidades.

### 3. CRITERIOS METODOLÓGICOS

Para la presente investigación el diseño es no experimental el cual se realizó sin manipular en forma deliberada ninguna variable. Se observan los hechos tal y como se presentan en su contexto real y en un tiempo determinado o no, para luego analizarlos. Así mismo, el tipo de investigación es de campo, es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna (Arias, F. 2006: 31). De acuerdo con la investigación que se plantea el nivel es descriptivo que según Stracuzzi y otro (2006) tiene como propósito el de interpretar realidades de hecho. Incluye descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o procesos de los fenómenos centrados en describir las estrategias competitivas para el fortalecimiento de los hoteles de la ciudad de Valera.



La técnica utilizada fue la encuesta empleando como instrumento el cuestionario, el cual fue validado por el juicio de expertos, también se aplicó una prueba piloto para determinar la confiabilidad del mismo la cual fue de 0,929, que según los criterios es muy alta y de casi consistencia perfecta lo que genera confianza para aplicar el instrumento a la población definida. El instrumento fue aplicado bajo la autoadministración de los informantes a una población de seis (06) gerentes de los hoteles de la ciudad de Valera. Para el procesamiento de los datos recolectados se utilizó la estadística descriptiva a través de tablas de frecuencias absolutas y relativas y la representación gráfica de dichos datos.

#### **4. RESULTADOS**

A fin de definir estrategias competitivas para los hoteles de la ciudad de Valera del Estado Trujillo a continuación se presentan los resultados obtenidos considerando las variables calidad y prestación de servicios que aplican tales establecimientos. Según Acerenza, 2009 la calidad viene dada por el monitoreo permanente a los estándares establecidos y a los precios ofrecidos de acuerdo a la categoría o servicios que prestan; asimismo por la implantación y cumplimiento de normas de higiene y seguridad que aplican. En cuanto a la prestación de servicios, la cual constituye la parte intangible de los servicios hoteleros, debe estar orientada a la especialización de los recursos humanos a través de la ejecución de programas de apoyo para la formación y entrenamiento de los mismos así como a la formación de instructores internos para el adiestramiento permanente del personal de servicios.

Según la variable calidad el 50% de los hoteles cuenta con estándares para su funcionamiento operativo; y solo poseen manuales de procedimiento de recepción, ama de llaves y de operaciones, sin embargo no los utilizan de manera efectiva. La fijación de precios se determina en la mayoría de los establecimientos



para aumentar el volumen de ocupación o ventas ya que consideran que es determinante para obtener la preferencia de los clientes, los cuales según los datos obtenidos se sienten satisfechos con los servicios recibidos y su relación con el precio. En cuanto a los programas de higiene y seguridad la mayoría de los establecimientos hoteleros lo aplican para todas las áreas, sin embargo consideran que no es competitivo para dar respuesta oportuna a las necesidades de los clientes.

Considerando la variable prestación de servicios, la mayoría no aplica instrumentos para conocer la satisfacción de los clientes, igualmente las quejas y reclamos de éstos no son atendidas de manera adecuada ni con la celeridad que se debe, por lo definen que su prestación de servicio hacia los clientes no es competitiva. De acuerdo a la formación de los recursos humanos la mayoría cuenta con personal capacitado y entrenado en las áreas operativas, sin embargo no se cuenta con programas formales de capacitación y adiestramiento que permita fortalecer los conocimientos, habilidades y destrezas del personal, asimismo tampoco poseen instructores internos que permita la formación continua y permanente dentro de las instalaciones hoteleras con la finalidad de mejorar las competitividad de los mismos, a pesar que consideran que es importante contar con tales instructores internos.

## 5. CONSIDERACIONES

La competitividad es la capacidad de una empresa u organización de cualquier tipo para desarrollar y mantener unas ventajas comparativas que le permiten disfrutar y sostener una posición destacada en el entorno socio económico en que actúan. Se entiende por ventaja comparativa aquella habilidad, recurso, conocimiento, atributos, etc., de que dispone una empresa, de la que carecen sus competidores y que hace posible la obtención de unos rendimientos



superiores a estos. Para la presente investigación la cual plantea Definir estrategias competitivas para los hoteles de la ciudad de Valera del Estado Trujillo se estudiaron la calidad y la prestación del servicio de los establecimientos mencionados.

De acuerdo al objetivo Identificar las estrategias competitivas considerando la calidad que aplican los hoteles de la ciudad de Valera del Estado Trujillo se pudo observar que existen debilidades considerables en algunos establecimientos hoteleros en cuanto a la existencia de estándares de calidad que permitan medir o evaluar el funcionamiento operativo de los hoteles en cuestión, sin embargo los que existen son los básicos tales como recepción, ama de llaves y operaciones generales. Asimismo estos no se cumplen a cabalidad ya que si no se tiene conocimiento de la importancia que es su uso el personal operativo lo usa como bien sabe y realiza los ajustes que considere necesarios sin las respectivas consultas; lo que puede afectar el funcionamiento adecuado y efectivo en cuanto a la prestación del servicio de calidad que se ofrece a los clientes.

En relación a la fijación de precios de los servicios que se ofrecen, la mayoría de los establecimientos hoteleros consideran que ésta se orienta básicamente en aumentar el volumen de ventas; una minoría considera que hay que definir los precios para hacer frente a la competencia y para maximizar las utilidades. Estos aspectos son de suma importancia considerar y que todo establecimiento comercial debe ser rentable, sin embargo la fijación de precios también debe estar enmarcada en alcanzar el rendimiento meta que se tiene previsto; así como también trabajar en función de mantener o incrementar la participación en el mercado ya que es lo que permitirá la permanencia dentro del mercado consumidor.

Por otra parte los hoteleros en su mayoría expresan que los clientes están satisfechos por los servicios que reciben de acuerdo a la relación con los precios



que cancelan por el uso de los mismos. Asimismo dichos hoteleros opinan que la fijación de precios es fundamental para obtener la preferencia de los clientes. Cabe destacar que los clientes están dispuestos a pagar lo justo siempre y cuando lo ofertado se corresponda con lo recibido, independiente de los precios ya establecidos. Las medidas para el control de calidad en los establecimientos de alojamiento no se corresponden en su mayoría con lo que implica mantener una calidad óptima y adecuada para dar respuesta oportuna a los clientes, asimismo no todos los establecimientos poseen estas medidas o estándares de manera objetiva o empírica. Dentro de las que utilizan se encuentran: la revisión de los puestos de trabajo y de las habitaciones; el buzón de sugerencias; las auditorías de inventarios; el mantenimiento preventivo y la higiene y seguridad industrial.

En cuanto al establecimiento de planes o programas operativos, los hoteles de la ciudad de Valera en su mayoría no los consideran para mejorar su operatividad, sin embargo definen algunos tales como: Rotación de turnos y horarios; Incentivos para trabajadores; Revisión periódica de manuales; Planes de mercadeo; Reingeniería de procesos; Diversificación de servicios. Considerando dentro de las estrategias competitivas las normas de higiene y seguridad, los hoteles de la ciudad de Valera cuentan con programas relacionados con esto en todas sus áreas operativas; una minoría no cuenta con dichos programas y otra no tiene conocimiento de la existencia de los mismos. Dentro de cualquier organización los programas formales de higiene y seguridad son parte fundamental para optimizar las operaciones que realizan; los empleados deben tener claro su papel en cuanto a la puesta en marcha de estos programas de manera efectiva a fin de mejorar los servicios que se ofertan a los clientes o consumidores. Dichos programas son parte esencial al momento de ser competitivos ante el mercado y a la preferencia de la demanda.



En función al objetivo Conocer las estrategias competitivas considerando la prestación de servicios que aplican los hoteles de la ciudad de Valera del Estado Trujillo se determina en cuanto a la satisfacción del cliente que la mayoría de los hoteles no miden tal satisfacción a través de instrumentos que permitan realizar las correcciones necesarias y mejorar o fortalecer las actividades operativas que se ejecuten. Asimismo, algunos hoteles en cuestión no cuentan con procedimientos claros y precisos para solventar cualquier situación que afecte o incomode a sus clientes, lo que genera malestar en los mismos; sin embargo algunos de estos hoteleros consideran que la prestación de sus servicios es adecuada y competitiva con respecto al mercado consumidor. La situación presentada infiere que los clientes de cualquier organización es lo que permite la existencia de las mismas, es por ello que toda opinión o sugerencia que dichos clientes plantean deben ser prioridad de solución para mantener su preferencia con los servicios que se le ofrecen.

En relación a la formación y el entrenamiento del personal la mayoría de los hoteles expresan que cuentan con personal capacitado y entrenado en las áreas correspondientes, para otros algunas veces poseen personal con el perfil adecuado. Cabe destacar en cuanto a la capacitación de los empleados no existen planes formales para la misma, sin embargo en algunos establecimientos de alojamiento periódicamente realizan cursos y talleres en diferentes áreas para reforzar o mejorar las actividades individuales y operativas de los mismos con la tendencia de hacerlos más competitivos ante el mercado consumidor. Dichos cursos y talleres en la mayoría de los casos se desarrollan con el apoyo de los organismos del estado a través de instructores externos; sin embargo los hoteleros consideran que muy importante contar con instructores internos o externos que de manera permanente estén monitorean las actividades que se ejecutan a fin de mejorar o fortalecer las operaciones generales del hotel y así ser

más competitivos para el mercado y por ende cubrir las expectativas y deseos de los clientes reales y potenciales.

De acuerdo con el objetivo describir estrategias competitivas para los hoteles de la ciudad de Valera del Estado Trujillo, a continuación se presentan lineamientos generales que se deben considerar para mejorar la calidad en la prestación de los servicios de los hoteles en estudio basado en el marco teórico de la presente investigación destacando Monitorear de forma permanente los estándares de calidad y los precios ofrecidos, Evaluar los estándares que utilizan los hoteles competidores, Implantar normas de higiene y seguridad de los hoteles,

En cuanto a la calidad de las instalaciones, los destinos turísticos deben revisar los requisitos que han de reunir los hoteles para ser clasificados en las distintas categorías, a efecto de satisfacer las necesidades que los turistas actuales están demandando, y contar además con poder competitivo ante los servicios ofrecidos por los hoteles de los destinos competidores. Las medidas que pueden tomarse con esos propósitos son:

- ✓ Monitorear de forma permanente los estándares de calidad y los precios ofrecidos por los hoteles de los destinos competidores de la región a través de las siguientes actividades: 1.- Identificar la categorización de los hoteles competidores del destino y de otros destinos. 2.- Verificar la aplicación efectiva de los estándares de calidad que utilizan los hoteles en correspondencia con su categorización. 3.- Valorar la relación precios y servicios prestados por los hoteles.
- ✓ Verificar que los hoteles del destino mantengan estándares de calidad similares, o mejor aún, estándares superiores a los de los hoteles de los destinos competidores de la región, principio en el cual se sustenta la competitividad de todo producto o servicio, considerando las actividades siguientes: 1.- Evaluar los estándares que utilizan los hoteles competidores a fin de conocer los niveles de competitividad. 2.- Utilizar la técnica del benchmarking para fortalecer los servicios



que prestan los hoteles en relación con los competidores. 3.- Aplicar acciones para fortalecer los servicios que presta el hotel y generar mayor competitividad en el mercado.

✓ Implantar, con carácter obligatorio, el cumplimiento de las normas de higiene y seguridad de los hoteles, incluso en todos los establecimientos que expendan alimentos y bebidas, fundamentado en: 1.- Elaborar manuales de higiene y seguridad industrial considerando la maquinaria y equipo que utilizan los hoteles así como las normas legales vigentes. 2.- Equipar las instalaciones de los hoteles de acuerdo con las normas legales vigentes en cuanto a materiales y equipos necesarios para cumplir con la misma. 3.- Capacitar al personal de todas las áreas operativas de los hoteles en materia de higiene y seguridad industrial para fortalecer la prestación de los servicios. 4.- Crear el comité de Higiene y Seguridad Industrial de acuerdo a las normativas legales vigentes.

En relación a la prestación de los servicios constituye la parte intangible del servicio hotelero y las medidas por tomar, en este caso deben estar orientadas hacia la especialización de los recursos humanos mediante:

✓ Programas de apoyo en materia de formación y entrenamiento del personal adscrito a la prestación de los servicios, con énfasis en los pequeños y medianos hoteles, ejecutando las siguientes actividades: 1.- Elaborar un diagnóstico de las necesidades de formación y entrenamiento del personal de los hoteles. 2.- Diseñar un programa de capacitación y adiestramiento para el personal de todos los niveles operativos de los hoteles. 3.- Aplicar y evaluar la ejecución efectiva del programa de capacitación y adiestramiento al personal de los hoteles.

✓ Otorgamiento de becas para la formación de instructores internos en las empresas para el entrenamiento permanente del personal de servicios, aplicando lo siguiente: 1.- Identificar las áreas operativas prioritarias y seleccionar personas idóneas para ser formadas como instructores internos. 2.- Considerar propuestas



de organizaciones especialistas en las áreas hoteleras para la formación de instructores internos permanentes. 3.- Realizar un programa de formación permanente para el personal operativo de los hoteles a través de los instructores internos.

Considerando la capacidad competitiva de las empresas hoteleras es un requisito indispensable para que éstas puedan llevar a cabo una gestión de marketing exitosa en los mercados para la promoción y comercialización de sus productos y servicios, realizar algunas de las acciones que se pueden encarar con ese propósito, las cuales son según Acerenza, 2009:

- ✓ Implementar programas de capacitación destinados al desarrollo de habilidades para el manejo estratégico de los factores competitivos en la gestión de marketing de las empresas, a través de las actividades siguientes: 1.- Establecer programas de formación en el área de marketing a fin de fortalecer la competitividad de los hoteles. 2.- Diseñar estrategias de comercialización efectivas para aumentar el posicionamiento de los hoteles en los mercados regionales y nacionales. 3.- Realizar estudios de mercado periódicamente para conocer más de cerca los clientes reales y potenciales.
- ✓ Estimular la creatividad y la innovación en el desarrollo de servicios complementarios, a fin de hacer más atractivas y competitivas sus ofertas en el mercado, considerando: 1- Identificar las potencialidades turísticas del entorno donde está ubicado el hotel para conocer los atractivos, facilidades y accesibilidad que poseen. 2.- Diseñar rutas o circuitos turísticos como productos complementarios para ofrecer a los visitantes y turistas que llegan a los hoteles. 3.- Establecer alianzas estratégicas con los prestadores de servicios complementarios para ofrecer servicios de calidad a los visitantes y turistas.
- ✓ Asesorar a las empresas en la implantación de procedimientos para la rectificación de errores en la prestación de los servicios, a través de: 1.- Crear

círculos de calidad para mejorar y fortalecer la prestación de los servicios dentro de los hoteles e incluir los servicios complementarios para reforzar la prestación de servicios en general. 2.- Diseñar instrumentos y fichas para la revisión y evaluación permanente de toda la línea de prestación de servicios y mejorar el producto turístico a ofrecer.

✓ Promover la adopción de un código de ética, con pautas de conductas cuyo cumplimiento constituya una garantía de calidad que reduzca el riesgo percibido en la contratación de los servicios por parte de los turistas, aplicando lo siguiente:

- 1.- Ofrecer productos y servicios cuya calidad satisfaga las necesidades de los turistas y que cumplan lo que se informa y comercializa por los medios de comunicación.
- 2.- Proteger la salud y la seguridad de los turistas estableciendo mecanismos que permitan solventar de manera inmediata los requerimientos que estos soliciten de acuerdo al caso.
- 3.- Fijar precios que sean razonables y proporcionales a la calidad ofrecida a fin de satisfacer las necesidades de los turistas y de los hoteles como prestadores de servicios.
- 4.- Brindar servicios y soluciones oportunas a los reclamos de los turistas ya que son los principales clientes de los hoteles y necesitan que sus requerimientos sean resueltos de manera inmediata y efectiva.

En relación a la calidad que aplican los hoteles se deben realizar diagnósticos de todas las áreas operativas que tienen relación directa e indirecta con la prestación de servicios a fin de definir acciones estratégicas para la elaboración de normas o estándares efectivos que permitan trabajar de forma sistémica y en función a la misión y visión de los establecimientos de alojamiento, teniendo como objetivo central la competitividad de los mismos.

Igualmente, los programas formales de capacitación deben ser una política clara y objetiva de los establecimientos de alojamiento a través de la elaboración de planes que se adapten a las necesidades operativas internas y también a las



personales a fin de formar talento humano adecuado para una prestación de servicio efectiva. Esto se logra desarrollando una detección de necesidades de formación, capacitación y adiestramiento que genere colaboradores comprometidos con la ejecución de actividades que permitan la competitividad de los establecimientos en cuestión.

## REFERENCIAS

- Acerenza, Miguel A. (2009). **Competitividad de los Destinos Turísticos**. 1ra. Edición. México. Editorial Trillas, S.A.
- Horovitz, Jacques. (1991) **La Calidad del Servicio. Primera Edición**. España. Mc Graw Hill – De Management.
- Kohen, Pablo. (2005). **Tecnología y Gestión de Agencias de Viaje**. 3era. Edición. Argentina. Ediciones Macchi.
- Milio, Isabel. (2003). **Organización y Control del Alojamiento**. Primera Edición. España. Paraninfo – Thomson Learning.
- Molina, Sergio. (2007). **Fundamentos del Nuevo Turismo**. Primera Edición. México. Editorial Trillas.
- Parra L, Eduardo y Calero G, Francisco. (2006). **Gestión y Dirección de Empresas Turísticas**. Primera edición. Madrid. McGraw-Hill.
- Stracuzzi, Santa y Martins, Feliberto. (2006). **Metodología de la Investigación Cuantitativa**. 2ª edición. Venezuela. FEDEUPEL.