

PROPUESTA DE UN MODELO PARA LA EVALUACIÓN DE LA COMPETITIVIDAD EN EMPRESAS DE HOSPEDAJE DE LA REGIÓN HUETAR NORTE

Máster Francisco

Céspedes Obando

Profesor de la carrera de Gestión de Turismo Rural Sostenible Escuela de Idiomas y Ciencias Sociales Campus Tecnológico Local San Carlos fcespedes@itcr.ac.cr

Máster Ligia Guerrero Vargas

Profesora de la carrera de Administración de Empresas Campus Tecnológico Local San Carlos lguerrero@itcr.ac.cr

Máster Erick Pérez Murillo

Profesor de la carrera de Ingeniería en Producción Industrial Campus Tecnológico Local San Carlos eperez@itcr.ac.cr

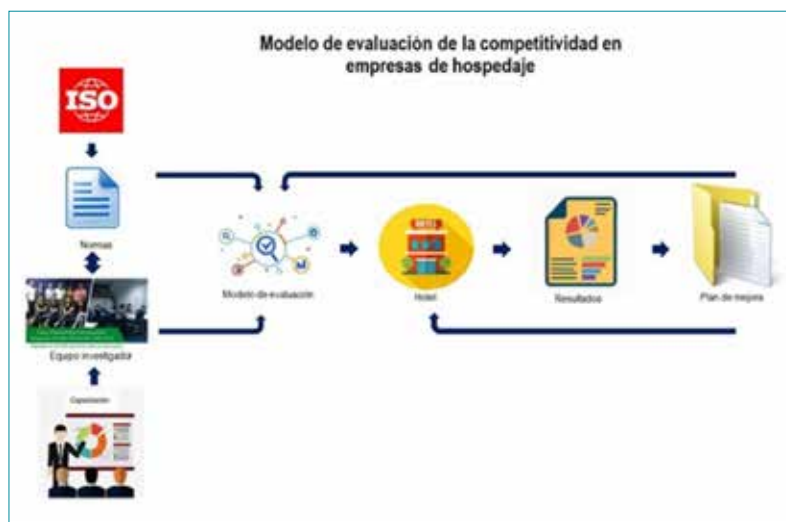


Figura 1. Modelo de evaluación de la competitividad en empresas de hospedaje. Fuente: Elaboración propia.

El propósito de este proyecto fue el diseño de un modelo para evaluar la competitividad en empresas de hospedaje de la Región Huetar Norte que cuentan con el Certificado de Sostenibilidad Turística (CST) basado en las normas internacionales ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015. La primera enfatiza todos los elementos de la gestión de la calidad con los que una empresa debe contar **para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios**, mientras que la segunda es aplicable a cualquier organización, de cualquier tamaño o sector que, desde un supuesto de voluntariedad, busque reducir los impactos en el ambiente y cumplir con la legislación en materia ambiental. Para lograr lo anterior, se caracterizó aquellas empresas que cuentan con

CTS, interesadas en participar en la investigación, a las que se les aplicó un instrumento de evaluación elaborado a partir de la nueva versión de las normas citadas. A partir de los resultados, se determinó el nivel de competitividad de las empresas y se elaboró un plan de mejora para, en algunos casos, corregir las falencias encontradas y, en otros, incrementar su nivel de desempeño.

Para las empresas de hospedaje que participaron esta es una oportunidad muy valiosa que les permitiría conocer su situación inicial para luego contrastarla una vez aplicado el plan de mejora. El instrumento de evaluación puede replicarse en empresas de hospedaje localizadas en otras regiones, dentro y fuera del país, que ostenten otras certificaciones

de calidad, sostenibilidad o responsabilidad social.

En este momento, el país no cuenta con una normalización de criterios que le permita medir la competitividad de las empresas de hospedaje turístico. Por ende, proyectos como el ejecutado facilitarían al sector la toma de decisiones y acciones tendientes a la implementación de procesos de mejora continua que incidan directamente en la gestión de las mismas empresas, la satisfacción del cliente y, en general, el crecimiento económico de la zona.

Este proyecto se enmarcó en el tema de normalización técnica como un instrumento de evaluación de la competitividad en empresas de hospedaje. En la Figura 1, se describe el proceso.

Las normas ISO son el principal insumo de trabajo del modelo de

evaluación. Una vez conocidas y estudiadas por el equipo investigador, se integran en un instrumento de evaluación que luego es aplicado en empresas turísticas de hospedaje. Con los resultados obtenidos (cumplimiento o no de las cláusulas), y la consiguiente nota de evaluación, se elaboran los planes de mejora. En estos planes se incluyen algunas herramientas y otros medios de ayuda con la intención de que los responsables de cada empresa subsanen o fortalezcan sus áreas de operación. Para facilitar esta tarea, se incluyen varios documentos guía cuyo propósito es servir de orientación en el desarrollo de la acción correctiva o de fortalecimiento. Conforme se van ejecutando las acciones que se sugieren en el plan, se crea la necesidad de actualizar los resultados de la evaluación; por lo tanto, el ciclo se renueva y permite una revisión constante de los procesos de la empresa.

A continuación, se describen los principales conceptos teóricos que sirvieron de sustento para el desarrollo de la investigación.

NORMALIZACIÓN

Según el Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica (2019), la normalización se refiere:

al proceso de formular y aplicar reglas con el propósito de establecer un orden en una actividad específica, para beneficio y con la cooperación de todos los interesados y, en particular, para la obtención de una economía óptima de conjunto, respetando las exigencias funcionales y de seguridad. Debe basarse en resultados ciertos, obtenidos por la ciencia, la técnica y la experiencia. Debe fijar las bases, no solamente para el presente sino también para el desarrollo futuro (pág.)

NORMAS ISO

Las normas ISO son documentos que proveen requerimientos, especificaciones, guías y características que puedan ser usadas de forma consistente para asegurar que los materiales, los productos, los procesos y los servicios son adecuados a su propósito (ISO, 2019). Para efectos del proyecto, se trabajó con las normas ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015, las cuales se describen a continuación.

La norma ISO 9001:2015 es de corte internacional y promueve la adopción de un enfoque a procesos al desarrollar, implementar y mejorar la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, de modo que aumente la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de

sus requerimientos. El comité responsable es el ISO/TC 176, *Gestión y aseguramiento de la calidad*, mientras que el subcomité es el SC 2, *Sistemas de la calidad*.

En relación con la norma ISO 14001:2015, también internacional, proporciona a las organizaciones un marco de referencia para proteger el medioambiente y responder a las condiciones ambientales cambiantes en equilibrio con las necesidades socioeconómicas; por ende, especifica aquellos requisitos necesarios para que una organización logre los resultados que ha establecido para su sistema de gestión ambiental. El comité responsable es el ISO/TC 207 SC1, *Sistemas de gestión ambiental*.

CERTIFICACIÓN DE SOSTENIBILIDAD TURÍSTICA(CST)

El estándar CST es una herramienta técnica cuyo objetivo es fortalecer la actividad turística sostenible en Costa Rica. Se trata de un reconocimiento a la excelente gestión de las empresas y organizaciones que trabajan activamente para mitigar los impactos resultantes de su operación, al tiempo que potencia el fortalecimiento de la labor social, cultural, ambiental, económica y el desarrollo en los destinos turísticos (ICT, 2019).

DATOS IMPORTANTES ACERCA DE LA METODOLOGÍA UTILIZADA

<p>Tipo de investigación</p>	<p>Es de tipo exploratoria, dado que su objetivo es examinar un tema o problema poco estudiado o que no ha sido abordado antes (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).</p>
<p>Selección y caracterización de la muestra</p>	<p>Para seleccionar las empresas participantes se aplicó la técnica del muestreo no probabilístico, la cual implica un procedimiento de selección informal y un poco arbitraria. En las muestras de este tipo, la elección de los sujetos no depende de que todos tengan la misma probabilidad de ser elegidos, sino de la decisión de quienes investigan (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). En esta oportunidad se consideraron los siguientes criterios para justificar la muestra no probabilística:</p> <p>Zona geográfica: La Unidad de Planeamiento (UP) Llanuras del Norte es muy extensa, por lo que la selección, además de cuidadosa, debía tomar en cuenta a) proximidad con el Campus Tecnológico San Carlos b) densidad hotelera c) representación de la mayor cantidad de cantones posibles y d) asignación de horas y recursos operativos.</p> <p>Representación de los principales centros turísticos de la zona: Es importante contar con empresas de hospedaje presentes en los principales centros turísticos de la UP: Los Chiles-Upala-Guatuso, Tilarán-Fortuna-Ciudad Quesada, Boca Tapada-Boca Río San Carlos y Sarapiquí.</p> <p>Representación de todos los niveles de sostenibilidad: Dado que todos los niveles estaban representados, y que había combinaciones interesantes entre estos y la declaratoria turística, se decidió contar con al menos una empresa por nivel de sostenibilidad.</p> <p>Basado en lo anterior, el equipo de investigadores seleccionó una muestra de diez empresas de hospedaje.</p>
<p>Elaboración del instrumento</p>	<p>En primer lugar, el equipo de investigadores y sus asistentes recibieron una capacitación sobre cómo interpretar y estudiar los requisitos de las dos normas. Una vez hecho esto, se utilizó la hoja de cálculo de Excel para diseñar el instrumento, el cual consta de lo siguiente:</p> <p>Hojas individuales con los capítulos, las cláusulas y los requisitos de cada norma; seguido de dos columnas en las que se indica si cumple o no con ellos y, finalmente, una tercera columna en donde se agregan las evidencias.</p> <p>Al final de cada hoja se contabilizan los requisitos cumplidos y no cumplidos, obteniendo así el porcentaje de cumplimiento.</p> <p>Por último, la hoja Resumen muestra el porcentaje de cumplimiento de cada capítulo, tanto en forma tabular como gráfica.</p> <p>La confiabilidad del instrumento se obtiene, en primer lugar, por estar basado en normas internacionales, elaboradas y ratificadas por un comité técnico internacional. En segundo lugar, el instrumento es elaborado a partir de las normas de la capacitación del equipo investigador y del aporte de profesionales en hotelería, que permitieron adaptarlo a este sector en específico, manteniéndose fiel al espíritu de la norma.</p>
<p>Recolección de la información</p>	<p>Mediante una visita, se contactó a los encargados del área de sostenibilidad de los hoteles para explicarles el tema de la investigación y definir la viabilidad del proyecto. El equipo se comunicó con los hoteles que mostraron interés en participar y definió la fecha para aplicar el instrumento.</p> <p>Durante la visita y aplicación del instrumento fue importante crear un ambiente de confianza para que las respuestas fueran fieles a la realidad, de modo que no fuera una auditoría ni una revisión detallada, sino una conversación en la cual se iba evaluando los puntos de las normas.</p>
<p>Análisis de resultados</p>	<p>Se procede a analizar la información recolectada con el fin de determinar el nivel de cumplimiento de cada empresa de hospedaje con los requisitos normativos, lo cual consideró el desempeño individual regional y estableció una relación por declaratoria turística y por nivel de sostenibilidad.</p>
<p>Plan de mejora</p>	<p>Se planteó una propuesta que contiene herramientas, metodologías y ejemplos para el cumplimiento de los requisitos normativos y que sirvan de referencia a las empresas participantes, ya sea para corregir debilidades o para mejorar su actual desempeño.</p>

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Si bien el proyecto se realizó con 10 hoteles, en uno de ellos se encontró un comportamiento atípico, razón por la cual se excluyó del análisis; por ende, en esta sección se presenta los resultados de la investigación desarrollada en nueve de las empresas de hospedaje seleccionadas de la Región Huetar Norte.

En general, los hoteles evaluados cumplen con más del 80% de los requisitos normativos, aunque no tienen sistemas formales de gestión de calidad y ambiental; es decir, tienen prácticas que se consideran correctas desde el punto de vista normativo internacional, aun cuando, usualmente, carecen de documentación formal, definición específica y evaluación de sus procesos. A pesar de lo mencionado, el estudio puede mejorarse en términos de precisión, si se aumenta la muestra para reducir el error en el estudio.

De igual forma, en relación con el proyecto, se enfrentó algunas limitantes de orden presupuestario y de asignación de tiempo para los investigadores. También era imprescindible que las empresas contaran con el CST al momento de la selección de la muestra, pero algunas no contaban con este. Adicionalmente, la disponibilidad de los representantes de las empresas de hospedaje, al aplicar el instrumento de evaluación, limitó la participación a 10 hoteles, aun cuando, desde el punto de vista estadístico, se requeriría 24 hoteles para alcanzar un 95% de nivel de confianza con una precisión del 5%.

Finalmente, a continuación, se expone los datos más relevantes del estudio y sus principales conclusiones:

ANÁLISIS GENERAL DE DATOS

El promedio general de cumplimiento, por parte de las empresas, es de un 82% respecto de las normas evaluadas, valor obtenido de contabilizar todos los requisitos en los cuales el hotel demostró conformidad; es decir, prácticas satisfactorias con los requerimientos normativos. De nueve hoteles, seis están por debajo del promedio, mientras que el resto se encuentra igual o por encima del 82%.

En general, los dos capítulos con el desempeño más bajo son el número cuatro (Contexto de la organización), y el número 9 (Evaluación del desempeño). En el caso del primero, la definición formal de los procesos, sus interacciones y sus controles representan el punto en el que se observa debilidades con mayor frecuencia. En el caso del segundo, si las empresas pusieran en práctica autoevaluaciones de forma periódica (auditoría interna), mejorarían considerablemente su desempeño.

Los hoteles muestran gran fortaleza en los aspectos relacionados con la planificación y ejecución de sus actividades (capítulos 6 y 7). El negocio tiene una estructura departamental que se encarga de la operación diaria del establecimiento; por tanto, planificar y ejecutar actividades es parte de la naturaleza del sector.

El liderazgo, el enfoque al cliente, los roles y responsabilidades de los colaboradores están bien definidos y resultan bien calificados, por ende, cumplen con el capítulo cinco (Liderazgo). En el caso de la mejora continua, se determinó que los hoteles hacen un esfuerzo por adaptarse a las necesidades cambiantes del mercado y a mejorar constantemente.

ANÁLISIS DE DATOS INDIVIDUALES

Análisis hotel A

En el capítulo cuatro (Contexto de la organización), se identifica que los puntos por mejorar son los listados en 4.1 (Comprensión de la organización y su contexto) y 4.4 (Sistemas de gestión y sus procesos); es de suma importancia reforzar la información documentada.

En el capítulo cinco (Liderazgo), es preciso mejorar la definición de la política de la calidad, así como la información que debe ser documentada.

En el capítulo seis (Planificación), las acciones de mejora deben enfocarse en la planificación de objetivos, la parte ambiental y la documentación de los requisitos legales.

En el capítulo siete (Apoyo), ocho (Operación) y nueve (Evaluación del desempeño), es importante mejorar el manejo de documentos (creación, aprobación, distribución, actualización, disposición, archivo y obsolescencia).

Análisis hotel B

En el capítulo cuatro (Contexto de la organización), los puntos por mejorar son específicamente los requisitos listados en 4.1 (Comprensión de la organización y su contexto) y 4.4 (Sistemas de gestión y sus procesos); se determina que es de suma importancia reforzar la información documentada.

En el capítulo cinco (Liderazgo), se requiere mejorar la definición de la política de la calidad, así como la información que debe ser documentada.

En el capítulo seis (Planificación), las acciones de mejora deben enfocarse en la planificación de objetivos, la parte ambiental y la documentación de los requisitos legales.

En el capítulo siete (Apoyo), ocho (Operación) y nueve (Evaluación del desempeño), es importante mejorar el manejo de documentos (creación, aprobación, distribución, actualización, disposición, archivo y obsolescencia).

Análisis hotel C

En el capítulo cuatro (Contexto de la organización), los puntos por mejorar son los requisitos listados en 4.1 (Comprensión de la organización y su contexto) y 4.4 (Sistemas de gestión y sus procesos); es de suma importancia reforzar la información documentada.

En el capítulo cinco (Liderazgo), se requiere mejorar la definición de la política de la calidad, así como la información que debe ser documentada.

En el capítulo seis (Planificación), las acciones de mejora deben enfocarse en la planificación de objetivos, la parte ambiental y la documentación de los requisitos legales.

En el capítulo siete (Apoyo), ocho (Operación) y nueve (Evaluación del desempeño), es importante mejorar el manejo de documentos (creación, aprobación, distribución, actualización, disposición, archivo y obsolescencia), así como realizar auditorías internas como apoyo a la mejora continua.

Análisis hotel D

En el capítulo cuatro (Contexto de la organización), los puntos por mejorar son los requisitos listados en 4.1 (Comprensión de la organización y su contexto) y 4.4 (Sistemas de gestión y sus procesos); es de suma importancia reforzar la información documentada.

En el capítulo cinco (Liderazgo), se requiere mejorar la definición de la política de la calidad, así como la información que debe ser documentada.

En el capítulo seis (Planificación), las acciones de mejora deben enfocarse en la planificación de objetivos, la parte ambiental y la documentación de los requisitos legales.

En el capítulo siete (Apoyo), ocho (Operación) y nueve (Evaluación del desempeño), se requiere mejorar el manejo de documentos (creación, aprobación, distribución, actualización, disposición, archivo y obsolescencia), así como realizar auditorías internas como apoyo a la mejora continua.

Análisis hotel E

En el capítulo cuatro (Contexto de la organización), los puntos por mejorar son los requisitos listados en 4.2 (Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas) y 4.3 (Determinación del alcance del sistema de gestión).

En el capítulo cinco (Liderazgo), se requiere mejorar la definición de la política de la calidad, así como la información que debe ser documentada.

En el capítulo seis (Planificación), las acciones de mejora deben enfocarse en la planificación de objetivos, la parte ambiental y la documentación de los requisitos legales.

En el capítulo siete (Apoyo), ocho (Operación) y nueve (Evaluación del desempeño), es importante mejorar el manejo de documentos (creación, aprobación, distribución, actualización, disposición, archivo y obsolescencia).

Análisis hotel F

En el capítulo cuatro (Contexto de la organización), los puntos por mejorar son los requisitos listados en 4.1 (Comprensión de la organización y su contexto) y 4.3 (Determinación del alcance del sistema de gestión).

En el capítulo cinco (Liderazgo), se requiere mejorar la definición de la política de la calidad, así como la información que debe ser documentada.

En el capítulo seis (Planificación), las acciones de mejora deben enfocarse en la planificación de objetivos, la parte ambiental y la documentación de los requisitos legales.

En el capítulo siete (Apoyo) y ocho (Operación), es importante mejorar el manejo de documentos (creación, aprobación, distribución, actualización, disposición, archivo y obsolescencia).

Respecto del capítulo nueve (Evaluación del desempeño), se identifica una debilidad en las cláusulas puntos 9.1 (Seguimiento, medición análisis y evaluación) y 9.3. (Revisión por la dirección)

En el capítulo diez (Mejora), se observa que se debe trabajar más en los temas de acción correctiva y mejora continua.

Análisis hotel G

En el capítulo cuatro (Contexto de la organización), los puntos por mejorar son los requisitos listados en 4.1 (Comprensión de la organización y su contexto) y 4.4 (Sistemas de gestión y sus procesos); es de suma importancia reforzar la información documentada.

En el capítulo cinco (Liderazgo), se requiere mejorar la definición de la política de la calidad, así como la información que debe ser documentada.

En el capítulo seis (Planificación), las acciones de mejora deben enfocarse en la planificación de objetivos, la parte ambiental y la documentación de los requisitos legales.

En el capítulo siete (Apoyo), ocho (Operación) y nueve (Evaluación del desempeño), es fundamental mejorar el manejo de documentos (creación, aprobación, distribución, actualización, disposición, archivo y obsolescencia), así como realizar auditorías internas como apoyo a la mejora continua.

Análisis hotel H

Respecto del capítulo nueve (Evaluación del desempeño), se observa una debilidad en las cláusulas puntos 9.2 (Auditoría interna) y 9.3. (Revisión por la dirección)

En cuanto al capítulo diez (Mejora), se debe trabajar más en los temas de acción correctiva y mejora continua.

En términos generales, es importante mejorar el manejo de documentos (creación, aprobación, distribución, actualización, disposición, archivo y obsolescencia).



Análisis hotel I

En términos generales, es fundamental mejorar el manejo de documentos (creación, aprobación, distribución, actualización, disposición, archivo y obsolescencia).

Este hotel es el mejor evaluado en todos los capítulos de las normas en estudio. Su desempeño, en general, es muy bueno, al punto de que su promedio es mayor al de la industria; por tanto, es posible afirmar que, a la fecha en que se aplicó el instrumento, cumple con los requisitos mínimos solicitados por la norma para la certificación.

ANÁLISIS DE DATOS POR ZONA

A continuación, se presenta la localización geográfica de los hoteles, cuya simbología es la siguiente:

-  : el promedio del hotel es igual o mayor al promedio de la industria.
-  : el promedio del hotel es menor al promedio de la industria.



Hotel	Calificación
A	81%
B	78%
C	79%
D	93%
E	76%
F	70%
G	76%
H	91%
I	96%

Figura 2. Ubicación geográfica y desempeño general de empresas de hospedaje.
Fuente: Elaboración propia.

En este análisis por zona, de los nueve hoteles estudiados, seis son representados con bandera roja y tres con verde.

En la zona de La Fortuna, solamente el hotel D presenta un desempeño mayor al promedio general, situación que también se presenta en Sarapiquí.

El hotel visitado en el territorio Norte-Norte evidencia un excelente desempeño, razón por la cual se concluye que la ubicación no afecta la puntuación obtenida.

PLAN DE MEJORA

El plan de mejora considera una serie de recomendaciones del equipo investigador, cuya intención es corregir las carencias o mejorar las prácticas actuales de la organización; por consiguiente, queda a criterio de la empresa su implementación, forma de ejecución, así como su conveniencia.

El plan es un documento digital adjunto al informe que consta de los siguientes elementos:

Cláusula: coincide con lo estipulado en las normas internacionales ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015.

Requisito: corresponde a lo solicitado por la cláusula correspondiente.

Plan de mejora: se refiere a las recomendaciones que el equipo investigador brinda para satisfacer los requisitos solicitados.

Herramienta o medio sugerido: es la manera de operacionalizar el plan.

Ejemplo desarrollado: en los casos que aplique, el equipo investigador muestra un ejemplo o propone una metodología que ayuda a comprender lo descrito en el plan.

Conclusiones

Durante la aplicación del instrumento de evaluación fue fundamental la buena disposición que siempre mostraron los representantes de las empresas de hospedaje. Uno de los propósitos de esta investigación es retribuir, con creces, el tiempo que cada una

dedicó a la atención del equipo.

Con la finalidad de generar un clima de confianza y cordialidad entre ambas partes, se estableció acuerdos claros de confidencialidad en el tratamiento de la información.

En la Región Huetar Norte, de la muestra de hoteles en estudio, ninguno es administrado desde el modelo de franquicia hotelera internacional; la mayoría nace como empresas familiares.

Todas las empresas generan empleo en las comunidades donde se ubican, el cual suele ser muy estable. En términos de sostenibilidad, la contribución de la empresa turística, respecto de mejorar las condiciones de vida de los habitantes del destino, es muy valorada.

La vinculación natural de la empresa con su entorno inmediato se materializa con una oferta de actividades (tours, interacción con las comunidades vecinas, vinculación con centros educativos locales, voluntariado con las ONG) apropiadas para todas las partes.

Las empresas que participaron del estudio, en general, mostraron interés por mejorar la forma en la que desarrollan sus procesos o, al menos, empezar a definirlos, en varios de los casos. Esta afirmación se desprende de que el 70% de los hoteles aparecen en verde en el capítulo 10 (Mejora).

El 50% de empresas visitadas carece de la documentación necesaria para dar soporte a las tareas fundamentales del negocio: manuales de procedimientos, políticas de calidad y ambientales, manuales y perfiles de puestos, directrices para la comunicación entre departamentos, por citar algunas que resultan fundamentales.

El 100% de las empresas en estudio requiere de la construcción de una "cultura de autoevaluación formal", entendida como el proceso al que decide someterse una empresa, con la participación de todos sus colaboradores, para revisar de manera periódica si está cumpliendo, o no, con lo establecido en su misión y visión, valores, plan estratégico, políticas, y cualquier otro documento que haya sido redactado para orientar el buen rumbo del negocio.

En el capítulo 4 (Contexto de la organización) se identifica inconformidad -respecto de las normas- en seis de los hoteles evaluados; por ende, resulta necesario contar con objetivos, metas, políticas y alcances bien definidos y documentados, para poder normalizar los procesos.

El 90% de las empresas reconoce la importancia de capacitar a sus colaboradores, sobre todo si estas se imparten en el lugar de trabajo, ya sea por parte del personal de planta, algún ente especializado o gestionadas por medio de

algún proveedor de productos o servicios. Se debe procurar la formación y la actualización profesional (habilidades blandas, técnicas y administrativas), como una vía para cumplir con los requisitos del puesto y un adecuado desempeño laboral.

El 60% de la operación diaria en los hoteles ha aumentado, por lo que la gestión del negocio se torna más compleja, razón por la que es necesaria una mejor distribución de las labores que, a la vez, permita incidir positivamente en la planificación estratégica.

Las empresas visitadas tienen, en general, alguna metodología de atención de las quejas y los reclamos (así lo evidencian ocho de los hoteles evaluados). Sin embargo, por los comentarios recibidos pareciera que no se hace una corrección sistémica, en la gran mayoría de los casos, ya que los problemas se atienden puntualmente; no hay soluciones a largo plazo y no se atiende la causa-raíz.

Todos los hoteles cuentan con al menos un mecanismo para conocer la opinión de los huéspedes acerca de los servicios que ofrecen, información que resulta muy valiosa en cuanto faculta la toma de decisiones que deriven en acciones positivas para la empresa.

Existen oportunidades de mejora para los aspectos relacionados con el presupuesto, y su vinculación con la planificación estratégica en el 90% de los hoteles evaluados. Si bien los entrevistados aseguran que los recursos suelen estar disponibles cuando se solicitan, no se tiene certeza acerca de cómo se prioriza su destino, su distribución por área o departamento, así como si es igual, mayor o menor al de otros periodos, por citar tres casos puntuales.

AGRADECIMIENTOS:

En el desarrollo de este proyecto, nos hemos beneficiado de la ayuda, experiencia y motivación de muchas personas y

organizaciones. Su capacidad para entender nuestras ideas permitió la adecuada evolución de nuestra investigación y el feliz término de la misma.

De manera muy especial queremos agradecer a los estudiantes asistentes, Raquel Bolaños Alfaro, de la carrera de Ingeniería en Producción Industrial, Marcela Villalobos Pérez, de la carrera de Gestión del Turismo Rural Sostenible, y Sarita Alfaro Chaves y Josue Artavia Castro, de la carrera de Administración de Empresas, cuyo entusiasmo, dedicación y trabajo fueron fundamentales en el éxito del proyecto.

Agradecemos también a las empresas de hospedaje participantes, quienes confiaron en nosotros y de una manera diáfana nos brindaron información y nos abrieron las puertas para esta investigación.

A todos, muchas gracias.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México DF: McGraw-Hill Interamericana de México.
- ICT. (2019). Cuadro 2. Oferta Total de Hospedaje por Categoría en Estrellas según Unidad de Planeamiento 2015. Anuario Estadístico de Turismo 2015. San José, San José, Costa Rica: Departamento de Planeamiento y Desarrollo Turístico.
- Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica. (2019). ¿Qué es normalización? Recuperado de <https://www.inteco.org/page/inteco.faq>
- Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica. (2015). INTE/ISO 9001:2015 Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos.