

# Factores significativos para mejorar el desempeño del sector hotelero en Ciudad Juárez, México

## Significant factors to improve performance in the hospitality sector in Ciudad Juarez, Mexico

MENDOZA, Ulises<sup>1</sup>  
FORNELLI, Alejandro<sup>2</sup>  
URRUTIA, Jesús A.<sup>3</sup>  
GONZÁLEZ, Carlos J.<sup>4</sup>

### Resumen

El objetivo de esta investigación fue reconocer los factores que intervienen en el aumento del desempeño del sector hotelero. Se utilizaron ecuaciones estructurales mediante encuesta de 27 ítems, estudiando 30 hoteles. Los resultados indican que el aumento del desempeño depende de las acciones para una correcta gestión del capital humano, atención al cliente, gestión de calidad, tecnologías de información y capital intelectual. Este trabajo solo se realizó en una ciudad donde su turismo es industrial; es necesario replicarlo en ciudades turísticas.

**Palabras clave:** capital humano, hotelería, desempeño, calidad

### Abstract

The objective of this research was to recognize the factors involved in increasing the performance of the hotel sector, through structural equations using a 27-item survey, where 30 hotels were studied. The results indicate that increased performance will depend on the actions taken for correct management of human capital, customer service, quality management, information technologies and intellectual capital. This work was only carried out in one city where its tourism is industrial; is necessary to replicate it in touristic cities.

**Key words:** human capital, hospitality, performance, quality

---

## 1. Introducción

En la actualidad el turismo es una actividad común para la mayoría de las personas; esta actividad es recreativa y se asocia con el ocio, descanso, distracción y el conocer nuevos lugares (Ruiz *et al.*, 2017). Esta actividad es fundamental en cualquier economía, contribuyendo directamente en la generación de empleos. Hoy en día, medir el desempeño del sector hotelero por su ocupación se considera obsoleto; por lo que es necesario crear estrategias para aumentar la competitividad. Una de estas es contar con sistemas de información para tener un

---

<sup>1</sup> Profesor/Investigador. Departamento de Ciencias Administrativas. Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. Mexico. ulises.mendoza@uacj.mx

<sup>2</sup> Profesor/Investigador. Departamento de Ciencias Administrativas. Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. Mexico. alejandro.fornelli@uacj.mx

<sup>3</sup> Profesor/Investigador. Departamento de Ciencias Administrativas. Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. Mexico. jesus.urrutia@uacj.mx

<sup>4</sup> Profesor/Investigador. Departamento de Ciencias Administrativas. Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. Mexico. cgonzalez@uacj.mx

conocimiento integral de los segmentos de mercado y maximizar la ganancia por medio de los servicios y productos del hotel (Cunha *et al.*, 2011).

En México, el turismo es un sector económicamente importante, en primer término, por su colaboración con el desarrollo regional, por la creación de empleo y participación en las inversiones, tal como menciona Hernández *et al.*, (2014). Como cualquier otra actividad económica, esta tiene cambios debido a la globalización y variantes del mercado. Una mayor apertura del turismo en México aumentó considerablemente la ocupación, así como la demanda internacional, lo que provocó (lamentablemente) un decremento de la eficiencia comercial (Hernández *et al.*, 2014). Para Steffanell-De León *et al.*, (2017) resulta importante considerar otro tipo de turismo, como el de negocios, por estar relacionado con los viajes que realizan los empleados de diversas organizaciones, donde se proporcionan viáticos para efectuar gestiones, capacitaciones, asistir a congresos, promover y vender productos, entre otros.

Para cualquier sector económico es importante la definición de los indicadores de desempeño, ya que estos son empleados para el desarrollo e implementación de métricas para evaluación del desempeño. Dichas métricas deben ser situadas en un futuro próximo, por lo que se tienen que definir objetivos que se conviertan en metas para la organización. En relación con esto, la medición del desempeño es para coadyuvar e inferir en la toma de decisiones a los gestores que se relacionan con el sector hotelero, como lo son aspectos financieros y otras cuestiones para evaluar el proceso administrativo de sus organizaciones (Cunha *et al.*, 2011).

Existen diferentes mecanismos y orientaciones para mejorar el desempeño. La implementación de orientaciones estratégicas es uno de los más utilizados, y son una serie de procesos, actividades y prácticas de liderazgo que permiten a las empresas tener un desempeño positivo satisfaciendo las necesidades del cliente (Herrera-González *et al.*, 2021). De igual manera, existe una relación causal importante resultante del desempeño de las empresas turísticas y el capital intelectual de los empleados pues este tipo de capital les permitirá una mayor claridad para el planteamiento de estrategias y la toma de decisiones. Aquellas empresas que consideren el capital intelectual tendrán mayor oportunidad de consolidación (Fernández *et al.*, 2022).

Otro aspecto importante para considerar para mejorar el desempeño hotelero es la satisfacción de cliente, siendo esta una piedra angular en el desempeño hotelero debido a que cumple un rol preponderante en la supervivencia y competitividad de este tipo de organizaciones (González *et al.*, 2010).

### **1.1. Revisión de literatura**

Existen diversos enfoques tanto teóricos como metodológicos para determinar los factores que intervienen en el desempeño y competitividad en el sector hotelero. Uno de los principales factores es la satisfacción de cliente y está altamente relacionado con el valor percibido. Este valor se percibe como la proporción de la calidad de los servicios y productos entregados al cliente en comparación al precio y otros costos en que este incurre a ser adquiridos. Este valor puede aumentar con la suma de beneficios, servicios, productos o con la reducción de los costos en la compra de estos (Trincado *et al.*, 2020).

Las empresas son organizaciones con fines de lucro lícitos compuestas por recursos y capacidades; a partir de estos, se ofrecen diferentes servicios y productos. Estas empresas podrán diferenciarse de otras y tener ventajas competitivas que les permitan ser mejores que sus competidores. Sus recursos y capacidades les permitirán lograr estos objetivos (Millán-García *et al.*, 2018). En el sector Turismo, la competitividad se puede explicar desde diferentes ópticas, pero principalmente por la capacidad del destino turístico. Por ello, la competitividad del destino turístico se puede explicar cómo "...la capacidad del destino para crear e integrar productos con valor

añadido que sostienen sus recursos, al tiempo que mantienen su posición en el mercado en relación con sus competidores” (Estrada *et al.*, 2015).

Dentro del sector turístico, los factores críticos para evaluar el desempeño competitivo de las empresas son diversos, tales como por ejemplo: el tipo de turismo, los atractivos, la región, la innovación de productos y servicios ofertados, los canales de distribución, los nichos de mercado, las mejoras en el modelo de negocio, las decisiones estratégicas, la mercadotecnia, la atención al cliente, la calidad en el servicio, la reducción de los costos de operación, entre otros; por ello, existe la necesidad de identificar la robustez de cada uno de estos factores (Millán-García *et al.*, 2018).

En el sector turístico, principalmente en la rama hotelera, representa un gran reto atraer clientes. Lograr la satisfacción del cliente, por el servicio brindado con calidad, representa un factor significativo para que los clientes quieran regresar y desarrollar lealtad a la empresa (Steffanell-De León *et al.*, 2017). La calidad es un importante factor que incide para el buen funcionamiento de las organizaciones en la oferta y aceptación de sus productos y/o servicios; por consiguiente, también interviene positivamente en la satisfacción de necesidades y expectativas del cliente. El mantener a los clientes satisfechos se traduce en diferentes beneficios para las empresas como: el aumento de la lealtad, disminución de los procesos para captar nuevos clientes, diferenciación con sus competidores por el servicio (Steffanell-De León *et al.*, 2017).

Una piedra angular en las decisiones estratégicas del sector hotelero es la medición constante del desempeño. A través de estas mediciones, las compañías obtienen información clave de sus logros en concordancia con los objetivos establecidos. De esta manera, las organizaciones pueden orientar mejor sus decisiones y estrategias para mejorar su control y su desempeño (Cunha *et al.*, 2011). Por lo anterior, en la administración estratégica, la información juega un papel importante en la toma de decisiones, debido a que con esta se formulan las estrategias para hacerle frente a los competidores.

## 1.2. Capital humano

En la actualidad, el capital humano se ha convertido en una pieza clave para todas las organizaciones, debido a distintas cuestiones como son la capacidad de adaptación, el conocimiento, las habilidades, etc. Lo anterior, adquiere relevancia dependiendo del tipo de organización; por ejemplo, aquellas empresas en las que se tiene un trato más cercano con los clientes, donde en este tipo de empresas la relación con los clientes y la forma en que se produce y califica el servicio, es un proceso más directo e involucra varias personas (Steffanell-De León *et al.*, 2023). Otro elemento para considerar al capital humano como la parte más importante de las organizaciones, es que estas están formadas por personas, que diseñan, estructuran y realizan actividades con el fin de lograr la satisfacción del cliente (Martínez-Jaramillo y Moreno-Duarte, 2020).

El capital humano ha obtenido una gran transcendencia en las organizaciones, debido que diseñan estrategias, desarrollan proyectos y establecen objetivos. La principal finalidad de una empresa es satisfacer las necesidades de sus clientes de la mejor manera posible. Por lo anterior, una organización exitosa será aquella que transforme el conocimiento en información útil que se convierta en beneficios para sus clientes y todos los agentes involucrados con esta empresa, a través de los productos y servicios que ofrece, lo que le permitirá liderar su entorno y su mercado (Ferreiro-Seoane *et al.*, 2019).

En recientes décadas, el capital humano se ha convertido en una pieza fundamental para la competitividad empresarial, ya que este puede marcar una diferencia clave en el sector de servicios y representar una ventaja competitiva (Steffanell-De León *et al.*, 2017). Es así como resulta importante para las empresas considerar la satisfacción laboral como un agente detonante en el capital humano, ya que debido a ella este pueda cumplir con una atención amable y de calidad, para mantener a la empresa competitiva en su mercado. Los factores

ligados a la satisfacción laboral del capital humano deben ser atendidos debido a que la satisfacción de los empleados se ve reflejada en la atención al cliente. Por ello, es importante que las organizaciones promuevan un clima laboral favorable que contribuya al bienestar y satisfacción laboral, y que esto se vea reflejado en su desempeño y contribuya a la competitividad empresarial (Sánchez *et al.*, 2020).

Por lo anterior, es de suma importancia la gestión del capital humano en las empresas del sector hotelero, la cual se debe reflejar en unas adecuadas y sanas políticas y prácticas para los procesos de reclutamiento, selección, capacitación, inducción y evaluación, así como la capacitación, ya que representa una de las actividades fundamentales para el desarrollo del personal que labora en la empresa, puesto que se incrementan los conocimientos y capacidades de los empleados y esto se ve plasmado al realizar sus actividades de una forma eficaz y eficiente (Tarí, 2011).

### 1.3. Atención al cliente

En la actualidad, se ha presentado la atención al cliente como un factor clave a considerar en las organizaciones; para ello, las empresas deben atender las necesidades de sus clientes en el menor tiempo posible y con los menores costos, para poder mantenerse competitivas y con ello poder permanecer en el mercado con un posicionamiento sobresaliente (Herrera-González *et al.*, 2021). En el sector de servicios, donde su principal característica es la intangibilidad, el servicio al cliente es la piedra angular para lograr competitividad, debido a que este factor es el que otorga el valor agregado (Dhisasmito *et al.*, 2020). A su vez, Becerra-Godínez *et al.*, (2022) definen el servicio como la virtud que se adquiere al atender a una persona u organización y su principal características es la intangibilidad.

Uno de los principales atributos del sector hotelero es la atención de las necesidades del cliente para lograr una satisfacción total; lo anterior con la intención de que este sector logre, por la implementación de diversos mecanismos, incrementar su nivel de ocupación. Estos esfuerzos se verán recompensados con mayores ingresos, mejor reputación y prestigio (Ibarra *et al.*, 2022). Parra (2017) comenta que, en el sector hotelero, un objetivo primordial es lograr una buena atención al cliente. Sin embargo, para cumplir con dicho objetivo, las empresas deben capacitar y desarrollar a su personal, además de ofrecer ambientes laborales positivos. En ese sentido, las organizaciones deben prestar atención a sus empleados y al clima organizacional, debido a que los hoteles se utilizan, además de vacacionar por turismo recreativo, para cuestiones de turismo laboral o industrial; este tipo de clientes esperan un servicio diferente. Para alcanzar el objetivo de contar con un servicio al cliente de excelencia, las empresas deben de capacitar y orientar a sus empleados mediante el involucramiento de un estilo de liderazgo *ad hoc* que se enfoque en las necesidades del cliente y su satisfacción (Martínez-Ventura *et al.*, 2017).

Uno de los sectores que más esmero le dedica a la atención al cliente es el turístico, debido a que ésta atención es parte elemental para mejorar el desempeño de las empresas en este ramo; en relación con que este aspecto ello influye directamente en la elección del destino, consumo de productos y la decisión de regreso (González *et al.*, 2010). Para lograr instalar al cliente como prioridad para el desarrollo de la empresa es importante considerar diversas estrategias, como un permanente seguimiento, servicios de post venta y una mejorada atención en la venta de un servicio o producto (Sit *et al.*, 2009).

### 1.4. Tecnologías de la información

Es de destacar que los patrones de conducta en los consumidores cambian constantemente debido a la globalización; por lo que una respuesta a estos cambios se encuentra en las tecnologías de información ya que estas están presentes en la mayoría de las actividades y en la forma de relacionarse de las personas (Peláez-López, 2018). Por ello, estas contribuyen a alcanzar una mayor competitividad de las organizaciones que saben

obtener el beneficio de su uso, y así agregan valor a sus procesos internos y a sus productos (Oliveros y Martínez, 2017).

Dentro del contexto globalizado de la actividad turística se involucra el funcionamiento de la actividad empresarial las 24 horas, y esto implica la necesidad de permanecer en una constante comunicación desde cualquier parte del mundo en cualquier instante. Por ello, las tecnologías de la información son una pieza importante dentro del mundo de los negocios, ya que se incrementa la competitividad, la atención y la satisfacción de los clientes (Martínez-Ventura *et al.*, 2017). Estas han desarrollado un entorno de desenvolvimiento e interacciones entre clientes y empresas, donde el internet es el factor que más ha incidido debido a su uso como medio de comunicación; esta herramienta ha favorecido a que tanto clientes como empresas estén en constante comunicación y colaboración (Hoyos y Valencia, 2012).

El internet es una herramienta que permite impulsar la comercialización de productos y servicios, y que contribuye a mejorar la eficiencia y la competitividad de las organizaciones en diversos sectores. Además, proporciona ventajas, como una mayor cobertura geográfica, acceso a mercados globales y una mayor capacidad de comunicación; a diferencia de otros medios, como, por ejemplo, la televisión, la prensa o la radio, entre otros (Martínez-Jaramillo y Moreno-Duarte, 2020).

Las empresas turísticas están subordinadas a los avances tecnológicos, principalmente al momento de la transformación digital. Desde su inicio, el internet, como herramienta tecnológica, ha marcado la pauta para la realización de negocios de manera distinta a la que se acostumbraba, brindando una apertura en el mercado por la capacidad de comunicación instantánea y global; por ello, estas empresas tuvieron que realizar una reingeniería en sus procesos de negocio y un cambio de paradigma hacia la transformación digital (Martínez-Jaramillo y Moreno-Duarte, 2020).

Diversas maneras han generado las empresas para obtener ventajas competitivas con el uso de las tecnologías de la información; por ejemplo, un mayor alcance con su publicidad, mayor contacto con sus clientes, reducción de costos, mayor flujo de información y reducción de barreras de tiempo y comunicación (Segovia *et al.*, 2014). Por lo anterior, son muchas las ventajas que ofrece la utilización de estas en el ámbito empresarial. Sin embargo, las empresas que no realizan una inversión adecuada en estas están en desventajas con sus competidores. Por ello, las empresas deben tener en cuenta que las tecnologías de la información no son una tendencia de moda, sino una necesidad para lograr un alto desempeño (Hoyos y Valencia, 2012).

### **1.5. Capital intelectual**

Uno de los tópicos que despierta el interés, como un elemento fundamental para el desempeño de las organizaciones, es el capital intelectual, ya que es un factor importante para considerar como parte esencial al momento de buscar una ventaja competitiva en un entorno globalizado y dinámico (Mehralian *et al.*, 2018). Para Fernández *et al.*, (2022) el capital intelectual es un antecesor del valor intangible en las empresas para producir ventajas, debido a la adaptación rápida y diseño de estrategias para los cambios futuros en el entorno y esto les permita seguir siendo competitivas; puesto que el conocimiento es básico para fomentar el desarrollo de mejoras continuas, manifestándose en los activos intangibles de una organización, como lo son la capacidad de aprender, innovar y adaptarse a los cambios (Gazzera y Vargas, 2009).

Este capital es parte de la experiencia, comunicación, habilidades, talento y destrezas que poseen los recursos humanos de una empresa. En este marco, la importancia de que las organizaciones se transformen en productoras de conocimientos, colaboración, iniciativas y compromisos para crear ventajas competitivas, ya que estos elementos son fundamentales para el desarrollo de las mismas (Zermeño-Flores y Cuevas-Contreras, 2015). Por lo que el capital intelectual es la concordancia de los conocimientos e ideas que se ve plasmado en

estrategias, innovaciones, proyectos, mejoras continuas y descubrimientos que se realizan para mejorar el desempeño de una organización (Borrás-Atiénzar y Campos-Chaurero, 2018). Así mismo, se pueden considerar en este capital elementos esenciales como son los valores, las aptitudes, las actitudes y las capacidades (Gazzera y Vargas, 2009).

Además de las ventajas anteriormente mencionadas, el capital intelectual proporciona posicionamiento estratégico a las empresas, bajo la premisa donde el capital intelectual es un factor preponderante para el alto desempeño y al desarrollo de las organizaciones (Jacobo *et al.*, 2019). Por su parte, Trincado *et al.*, (2020) sugieren que el desempeño y desarrollo organizacional son la consecuencia del compromiso del trabajo, y este está relacionado con las funciones, aprendizaje y crecimiento de los recursos humanos. Así mismo, para Escobar *et al.*, (2019) es importante desarrollar el capital intelectual debido a que este ayudara a impulsar el desarrollo de innovaciones en procesos y productos. Además, las empresas deben tener una adecuada gestión de este capital, el cual se encuentra completamente sujeto al óptimo desempeño de la organización.

## 1.6. Gestión de la calidad

La calidad es un componente indispensable para las empresas para lograr un alto desempeño y, con ello, mantenerse competitivas (Parra, 2017). Al respecto, Ibarra *et al.*, (2022) mencionan que la gestión de calidad es una filosofía que se ha venido implementado en diferentes organizaciones como estrategia de diferenciación enfocada en el cliente para enfrentar la rivalidad creciente. Esta gestión se encarga de perfeccionar los procesos técnicos y administrativos para mejorar la forma de trabajo y aumentar la productividad de una empresa. Sus antecedentes son la mejora continua, donde a esta filosofía se le conoce como *Kaizen* en las empresas japonesas (Alvarado y Pumisacho, 2017).

Esta filosofía causa efecto en los diferentes departamentos de una organización y está dividida en cuatro: planeación estratégica, enfoque al cliente, gestión de procesos y recursos humanos (Sik y Jung, 2014). Con respecto a la planeación estratégica, es el mecanismo de diseñar estrategias enfocadas en aumentar el desempeño, las cuales deben estar enfocadas en la satisfacción del cliente, el cual es el centro de toda empresa (Tarí, 2011). La calidad ha llegado a ser una necesidad primordial para las empresas para lograr un alto desempeño y mantenerse competitivas, debido a que los mercados cambian constantemente donde, para las empresas que comercializan sus productos o servicios en una economía global, la rivalidad intensa es una constante (Amaya *et al.*, 2020).

Con respecto al sector turístico, la calidad contempla elementos que tienen que ver con el trato a los clientes, imagen de los establecimientos, publicidad, información, atención, servicio y coordinación (Parra, 2017). Uno de los elementos más importante se localiza principalmente en la interacción entre el cliente y los trabajadores, y dependiendo de dicha interacción se genera la percepción de calidad. Por lo anterior, estas empresas han buscado modelos para poder cuantificar la percepción de calidad y así mejorar la calidad en el servicio (Dhisasmito y Kumar, 2020).

---

## 2. Metodología

El presente estudio es de tipo exploratorio, descriptivo y correlacional; donde se desea determinar las dimensiones y atributos que se identifican como adecuados para obtener un alto desempeño en la industria hotelera en Ciudad Juárez, Chihuahua, México. Se realizó una revisión de literatura y métodos estadísticos multivariados.

Para conocer las dimensiones y atributos que detonan el desempeño se aplicó un cuestionario a los clientes de los hoteles de Ciudad Juárez, Chihuahua, México, determinando una muestra significativa para la aplicación del

instrumento de una población de 17 hoteles. De acuerdo con la aplicación de la fórmula estadística para determinar muestras con un nivel de significancia del 5%, la muestra se determina en 8 unidades. Para el análisis de los datos, se utilizó el paquete estadístico *Statistical Program for Social Sciences* SPSS. Además, se realizaron las respectivas pruebas de adecuación muestral de los datos disponibles, así como las pruebas para determinar fiabilidad y validez de la encuesta para el caso de estudio.

El cuestionario utilizado consta de 27 ítems, dividido en 6 constructos y elaborado en base en las afirmaciones de diversos investigadores como Steffanell-De León *et al.*, (2023), Martínez-Jaramillo y Moreno-Duarte (2020), Sánchez *et al.*, (2020), Herrera-González *et al.*, (2021), Becerra-Godínez *et al.*, (2022), Martínez-Ventura *et al.*, (2017), Oliveros y Martínez (2017), Fernández *et al.*, (2022), Zermeño-Flores y Cuevas-Contreras (2015), entre otros. Se utilizó el método de ecuaciones estructurales a través de un modelo para determinar el nivel de relación que existe entre la Atención al cliente, recursos humanos, capital intelectual, tecnologías de la información y la gestión de la calidad con el desempeño hotelero (ver figura 1).

Se presentan cinco hipótesis, las cuales establecen las correlaciones entre las diferentes variables y están representadas en el modelo estructural.

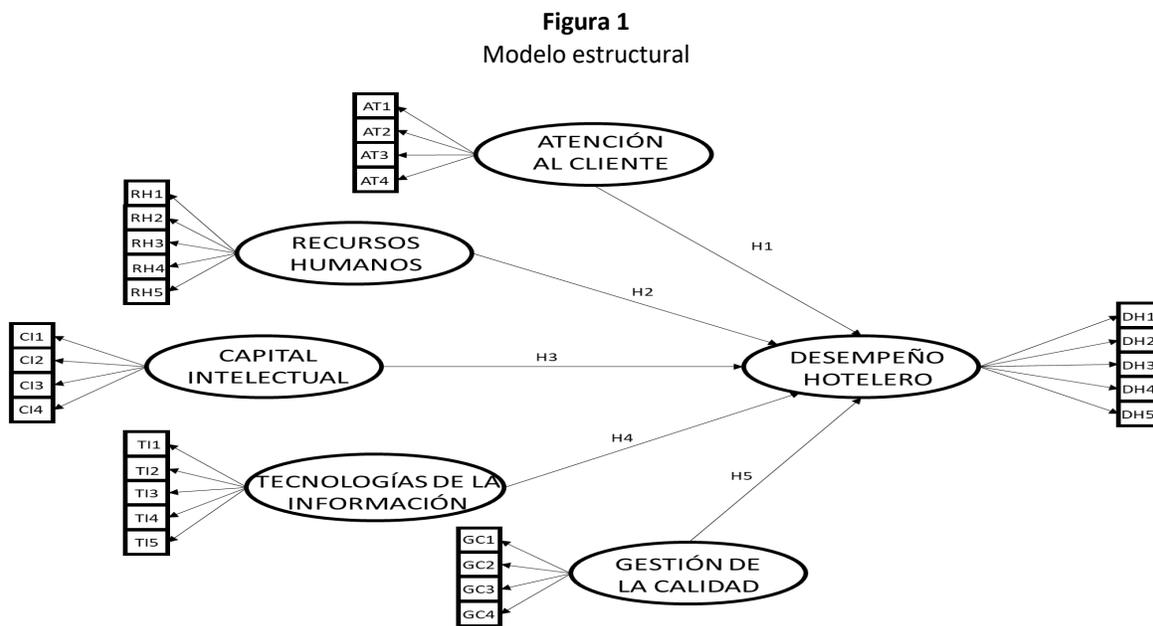
**H1:** La atención al cliente afecta de manera significativa el desempeño hotelero.

**H2:** Los recursos humanos contribuyen de manera significativa el desempeño hotelero.

**H3:** El capital intelectual influye positivamente al desempeño hotelero.

**H4:** Las tecnologías de la información afecta al desempeño hotelero.

**H5:** La gestión de la calidad contribuye significativamente el desempeño hotelero.



### 3. Resultados y discusión

Para obtener la confiabilidad del cuestionario, se efectuó la prueba de *Alpha* de Cronbach, la cual determina la confiabilidad, siendo que el resultado obtenido de dicho análisis puede oscilar entre 0 y 1. Si el resultado es cercano a 1, las preguntas tienen un alto grado de fiabilidad. Si el resultado es mayor a 0.65 es aceptable su confiabilidad (Lévy y Varela, 2003; Tavakol y Dennick, 2011). En la siguiente tabla 1 se muestran los resultados.

**Cuadro 1**  
Pruebas de confiabilidad

Variable	Alpha de Cronbach
Atención al Cliente (AT)	0.83
Recursos Humanos (RH)	0.88
Capital Intelectual (CI)	0.78
Tecnologías de la Información (TI)	0.91
Gestión de la Calidad (GC)	0.92
Desempeño Hotelero (DH)	0.87

Fuente: Elaboración propia (2024).

Las pruebas KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) y esfericidad de Bartlett se utilizaron para comprobar si los datos recopilados por los cuestionarios son apropiados. El resultado de la prueba KMO fue de 0.932, mostrando que las correlaciones parciales son mínimas, lo que indica que están midiendo el mismo factor. En lo referente a la prueba de esfericidad de Bartlett, este resultado tendió a cero, lo que indica que los datos proceden de una distribución normal multivariante y no se cuenta con colinealidad entre las variables, mostrando que las variables explican lo mismo y se pueden agrupar

**Cuadro 2**  
Pruebas de esfericidad de Barlett y KMO

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer Olkin	0.932
Chi-Cuadrdo aproximado	4171.1
Prueba de esfericidad de Barlett	Grados de libertad
	666
	Significancia
	0.00

Fuente: Elaboración propia (2024).

Después, se prosigue con la realización de un análisis de tipo exploratorio (AFE), cuya finalidad es especificar en donde se agrupan mejor cada una de las 27 variables dentro de los factores y la relación que pueda existir entre ellas. Para la extracción de los factores (los cuales agruparon a las variables) se empleó el método de análisis de componentes principales. Estos factores y los resultados de la varianza explicada por cada uno de ellos se exponen en el cuadro 3.

**Cuadro 3**  
Varianza explicada

Componente	Valores propios iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	15.561	44.020	44.020	15.561	44.020	44.020
2	2.550	5.950	49.970	2.550	5.950	49.970
3	1.815	5.065	55.035	1.815	5.065	55.035
4	1.781	4.445	59.480	1.781	4.445	59.480
5	1.442	3.950	63.430	1.442	3.950	63.430
6	1.325	3.566	66.996	1.325	3.566	66.996
7	0.998	2.697	70.789			
8	0.881	2.380	73.169			
:	:	:	:			
27	0.068	0.247	100.000			

Fuente: Elaboración propia (2024).

En el cuadro se revelan los valores de la matriz de varianzas-covarianzas y el porcentaje de varianza que cada uno. Son seis factores que cuentan con el valor de la varianza total mayores a la unidad, que sumadas las varianzas pueden explicar el 66.996% de la varianza de los datos originales. Después se seleccionan los componentes con los valores mayores a la unidad para que tengan el poder explicativo de las variables que estén agrupadas en estos. A partir del componente seis, el valor es menor a la unidad por lo que no es conveniente incluirlo en el análisis debido a que no agrupa a ninguna variable.

**Cuadro 4**  
Matriz de los factores rotados

Variable	Factor					
	1	2	3	4	5	6
En qué medida se da seguimiento a los clientes:				0.791		
En qué nivel se realizan encuestas de satisfacción:				0.853		
En qué grado se conocen las preferencias de los clientes:				0.763		
En qué medida se conocen las actividades o infraestructura que le dan un valor agregado a la estancia del cliente:				0.799		
Fomentar las nuevas ideas de los empleados:						0.706
Estimular a los empleados para apoyar sus opiniones:						0.644
La capacidad de la empresa para integrar a los empleados con los objetivos organizacionales de creación de conocimiento y aprendizaje es:						0.589
El grado en que la organización estimula el desarrollo de equipos de trabajo es:						0.650
En qué medida se fomentan las habilidades de comunicación y colaboración:						0.753
En qué medida se implementan actividades formales de capacitación laboral es:			0.660			
La capacitación laboral para solución de problemas ayuda de manera:			0.782			
El grado en que los empleados de esta empresa cuentan con conocimientos y habilidades es:			0.705			
El grado en que la empresa promueve al entrenamiento y la actualización de conocimientos y habilidades es:			0.677			
En qué medida utilizan las redes sociales como medio publicitario:					0.637	
En qué grado se publicitan por medios electrónicos:					0.596	
En qué medida atienden a sus clientes por medios electrónicos:					0.632	
En qué grado realizan ventas por internet:					0.712	
En qué medida se actualiza la información de la empresa en el internet:					0.511	
En qué grado los procesos están actualmente bajo control estadístico de calidad:	0.652					
En qué grado se utilizan técnicas estadísticas para reducir la varianza en los procesos:	0.651					
En qué grado la empresa es atractiva en imagen y servicio:	0.648					
De qué manera han mejorado los índices de satisfacción de los clientes:	0.663					
El nivel en la disminución de costos de operación fue:		0.548				
El nivel de ventas fue:		0.529				
El grado en que se cumplieron los objetivos:		0.535				
En qué medida se redujeron los costos por desperdicios:		0.672				
La rentabilidad promedio de su empresa fue:		0.702				

Fuente: Elaboración propia (2024).

Después de que la matriz de componentes es multiplicada por la matriz de transformación se obtiene una mejor interpretación de las variables en cada uno de los componentes o factores. Las cuatro variables correspondientes

al factor número uno, son las que presentan una mayor saturación o carga factorial, lo cual indica que el conjunto de estas variables explica lo mismo.

La prueba de validez convergente muestra que las relaciones de las variables observables con sus constructos son significativas, que las cargas estandarizadas son mayores que el valor crítico de 0.50 y que el promedio de las cargas estandarizadas de cada factor fue superior a 0.70. En el análisis de varianza extraída (AVE), los valores deben de superar el punto crítico de 0.50, es decir que el 50% o más de la varianza se incluye en el constructo. Debido a lo anterior, en el análisis realizado los constructos superan el punto crítico.

**Cuadro 5**  
Validez convergente

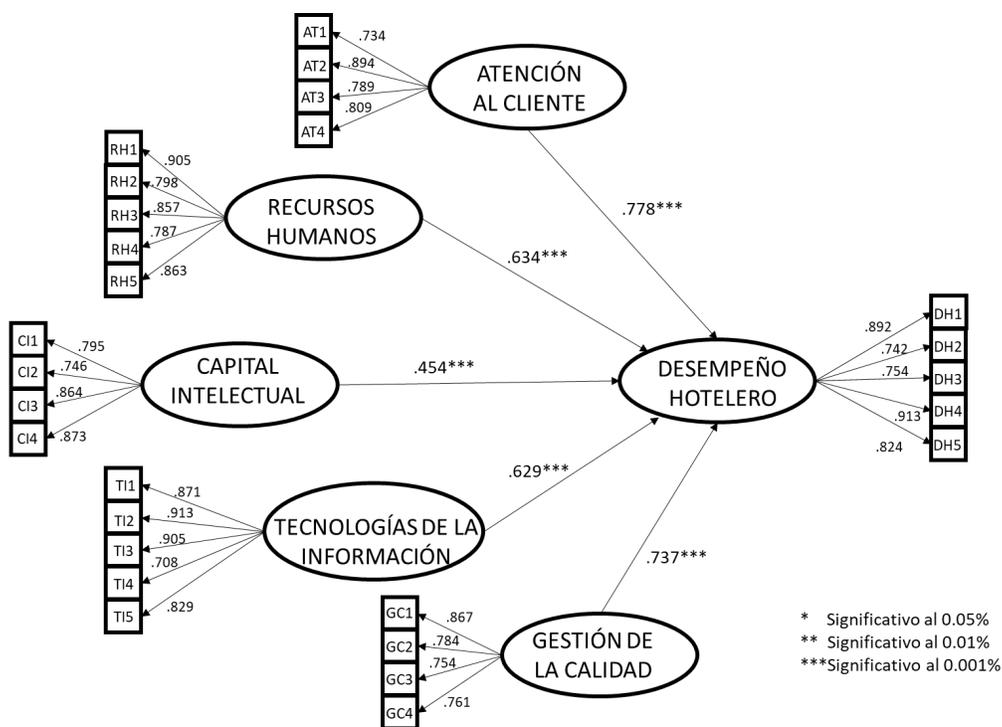
Constructo	Item	AVE	$\lambda$	$\lambda$ (Promedio)
Atención al cliente	AT1	0.801	0.734	0.806
	AT2		0.894	
	AT3		0.789	
	AT4		0.809	
Recursos humanos	RH1	0.668	0.905	0.853
	RH2		0.798	
	RH3		0.857	
	RH4		0.787	
	RH5		0.863	
Capital intelectual	CI1	0.706	0.795	0.819
	CI2		0.746	
	CI3		0.864	
	CI4		0.873	
Tecnologías de la información	TI1	0.617	0.871	0.845
	TI2		0.913	
	TI3		0.905	
	TI4		0.708	
	TI5		0.829	
Gestión de la Calidad	GC1	0.653	0.867	0.791
	GC2		0.784	
	GC3		0.754	
	GC4		0.761	
Desempeño hotelero	DH1	0.597	0.892	0.825
	DH2		0.742	
	DH3		0.754	
	DH4		0.913	
	DH5		0.824	

Fuente: Elaboración propia (2024).

En la figura 2 se muestra el modelo estructural con las cargas factoriales de cada constructo, los constructos de Atención al Cliente, Recursos Humanos, Capital Intelectual, Tecnologías de la Información y Gestión de la Calidad afectan positivamente al Desempeño Hotelero.

En el modelo estructural se manifiesta que todas las cargas factoriales de los constructos son mayores a 0.5, lo que sugiere que miden lo correcto. Por otro lado, los índices de bondad de ajuste demuestran que los datos y el modelo sí representan a la muestra con la realidad. El índice de CMIN/DF es 1.798, que demuestra que los datos tienen una relación con las variables si un resultado es menor a 4. Los índices NFI=0.905, CFI=0.902 y TLI=0.913, que son ajustes comparativos, sugieren que el modelo es subsistente debido a que sus valores se encuentran entre 0.9 y 1. Por su parte, el GFI, índice de ajuste de bondad, cuenta con un valor alrededor de 1 para indicar que el modelo está bien, como lo es en este caso. El RMSEA, que es el residuo cuadrático promedio de aproximación, tiene que arrojar valores entre 0.05 y 0.08, y el valor arrojado es de 0.055; este valor muestra la relación del modelo con la población y no con la muestra.

**Figura 2**  
Modelo estructural



Fuente: Elaboración propia (2024).

## 4. Conclusiones

El objetivo de esta investigación fue comprender, por medio del método de ecuaciones estructurales, las relaciones de causalidad entre las variables recursos humanos, atención al cliente, tecnologías de la información, capital intelectual, la gestión de la calidad y el desempeño hotelero. La prueba de validez convergente mostró que las relaciones de dichas variables observables con sus constructos fueron significativas; así mismo que las cargas estandarizadas fueron mayores que su valor crítico y que el promedio de las cargas estandarizadas de cada factor fue superior.

Se determinó entonces que la atención al cliente es un componente importante dentro de una organización, teniendo en cuenta que la satisfacción es la prioridad para lograr la lealtad de los clientes. Para el sector hotelero

es importante la planificación de recursos humanos ya que estos pueden generar una ventaja competitiva, esto es debido a la forma de trabajar, organizar y combinarse. Otro factor esencial para este sector es la gestión de calidad, para lograrlo deben establecer misiones, visiones y modelos de gestión rigurosos, los cuales les ayuden a contar con prácticas, formas y principios de mejora continua en su función primordial que es la atención al cliente. Por su parte, la atención al cliente es el principal factor para que el sector turístico aumente su desempeño. Ya que es la percepción y satisfacción de los clientes la que conlleva el aumento de ocupación hotelera.

Es importante que las empresas turísticas se den cuenta que dependen del internet para aumentar su desempeño, esto es consecuencia de que los hábitos de conducta hayan cambiado, además de que el internet está presente es la mayoría de los quehaceres.

Por último, el capital intelectual es una fuerza productiva de esencial importancia. Por ello, las empresas deben de enfocar sus esfuerzos por gestionar el aumento de este capital para aumentar el desempeño, la productividad y mejores resultados.

---

## Referencias bibliográficas

- Alvarado, K., & Pumisacho, V. (2017). Prácticas de mejora continua, con enfoque Kaizen, en empresas del Distrito Metropolitano de Quito: Un estudio exploratorio. *Intangible Capital*, 13(2), 479-497. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=54950452008>.
- Amaya, P. M., Félix, E. C. L., Rojas, S., & Diaz, L. P. (2020). Estrategias para potenciar el aprendizaje y el rendimiento académico en estudiantes universitarios. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(90), 632-647. <https://doi.org/10.37960/rvg.v25i90>.
- Becerra-Godínez, J. A., Serralde-Coloapa, J. L., Ramírez-Arellano, A., & Acosta-Gonzaga, E. (2022). Factores que cuantifican la percepción de calidad en el servicio al cliente en un restaurante mexicano. *CienciaUAT*, 16(2), 73-84. <https://doi.org/10.29059/cienciauat.v16i2.1568>.
- Borrás-Atiánzar, F., & Campos-Chaurero, L. (2018). El capital intelectual en las empresas cubanas. *Ingeniería Industrial*, XXXIX(1), 56-66. <http://www.rii.cujae.edu.cu/>.
- Cunha, A. L., Cunha, A. A.; & de Almeida, F. M. (2011). Caracterización del uso de indicadores de desempeño no financieros en el sector hotelero. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 20(4), 876-890. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=180722696007>.
- Dhisasmito, P. P., & Kumar, S. (2020). Understanding customer loyalty in the coffee shop industry (A survey in Jakarta, Indonesia). *British Food Journal*. 122(7), 2253-2271. <https://doi.org/10.1108/BFJ-10-2019-0763>.
- Escobar, A., Velandia, G., Hernández, L., Navarro, E., Crissien, T., & Silva, J. (2019). Factorial analysis in the intellectual capital's dimensions on micro, small and medium-sized export enterprises. *Procedia Computer Science*, 160, 567–572. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.11.046>.
- Estrada, A. R., Morgan, J. C., & Cuamea, O. (2015). Factores de competitividad en las empresas hoteleras de Tijuana, Baja California. *Teoría y Praxis*, 32-59. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=456144904003>.
- Fernández, D. J., Guevara, G. D., Dávila, T. L., & Cruz, J. J. (2022). Capital intelectual como factor del desempeño organizacional en las Micro y Pequeñas Empresas. *Comuni@cción: Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, 13(1), 63-73. <https://doi.org/10.33595/2226-1478.13.1.595>.

- Ferreiro-Seoane, F. J., Campo, M. O., & del Camino-Santos, M. (2019). La formación y la gestión del talento en las empresas más valoradas en recursos humanos en España. *Contaduría y administración*, 64(3). <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1641>.
- Gazzera, M. A., & Vargas, E. E. (2009). El valor de los intangibles en las empresas prestadoras de servicios turísticos-caso hotelería en Toluca, México. *Gestión Turística*, 09-26. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=223359800002>.
- González, E. G., Quiroz, J., & Espinoza, O. A. (2010). Satisfacción del usuario en la industria hotelera como factor de competitividad. *Mercados y Negocios*, 11(2), 23-41. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=571863990002>.
- Hernández, N., Sánchez, Y., & Lavín, J. (2014). Identificación de las capacidades empresariales como factor generador de la competitividad en el sector hotelero de Ciudad Victoria, México. *Investigación Administrativa*, 113(1), 78-94. <https://doi.org/10.35426/IAv43n113.05>.
- Herrera-González, Y., Cantero-Cora, H. & Leyva-Cardenosa, E. (2021). Gestión del servicio al cliente para lograr ventajas competitivas en empresas comercializadoras. *Ciencias Holguín*, 27(3). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181568184002>.
- Hoyos, J. A., & Valencia, A. (2012). El papel de las TIC en el entorno organizacional de las PyMEs. *Trilogía Ciencia Tecnología Sociedad*, 4 (7), 105-122. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=534366877001>.
- Ibarra, M. A., Vela, J. B., & Ríos, E. I. (2022). Orientación emprendedora, gestión de la calidad total y desempeño del sector hotelero de Baja California: un estudio cuantitativo. *Acta universitaria*, 32. <https://doi.org/10.15174/au.2021.3206>.
- Jacobo, C., Leyva, B., Daniel, J., & Mendoza, R. (2019). Influence of intellectual capital on organizational performance in tourism companies in Mexico. *Revista Interamericana de Ambiente y Turismo*, 15(1), 72–81. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-235X2019000100072>.
- Levi, J. P., y Varela, J. (2003). *Análisis multivariante para las ciencias sociales*. Prentice Hall.
- Martínez-Jaramillo, H. A., & Moreno-Duarte, J. (2020). Uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) como factor de competitividad en la gestión del sector hotelero en Villavicencio, Colombia. *Revista EAN*, 1, 93-114. <https://doi.org/10.21158/01208160.n0.2020.2739>.
- Martínez-Ventura, J., Cardeño, Portela, E., Ramírez-Cardeno, W., & Durán, S. (2017). Liderazgo transformacional como estrategia de adaptación en la gestión logística empresarial. *Desarrollo Gerencial*, 9(2), 140-157. <https://doi.org/10.17081/dege.9.2.2980>.
- Mehralian, G., Nazari, J. A., & Ghasemzadeh, P. (2018). The effects of knowledge creation process on organizational performance using the BSC approach: the mediating role of intellectual capital. *Journal of Knowledge Management*, 22(4), 802-823. <http://dx.doi.org/10.1108/JKM10-2016-0457>.
- Millán-García, C. H., & Gómez-Díaz, M. R. (2018). Factores e indicadores de competitividad hotelera. *Compendium*, 21(40). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=88055200021>.
- Oliveros, D., & Martínez, G. (2017). Efecto de las TIC sobre la gestión de las empresas hoteleras afiliadas a Cotelco de Bucaramanga (Santander, Colombia). *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (83), 15-30. <https://doi.org/10.21158/01208160.n83.2017.1827>.

- Parra, I. C. (2017). Sistema de gestión de la calidad en el hotel Brisas Covarrubias, Cuba. *Ingeniería Industrial*, 35, 99-110. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=337453922005>.
- Peláez-López, R., Morales-Roela, J., Lara-Vásquez, C., & Tutiben, M. T. (2018). Las TICs y el uso de EVEA en instituciones de educación básica en Guayaquil-Ecuador. *Revista Lasallista de investigación*, 15(2), 131-140. <https://doi.org/10.22507/rli.v15n2a10>.
- Ruíz, S., Ochoa, I. E., & Bernal, Z. (2017). Calidad en el servicio del departamento de recepción de hoteles de Hermosillo, Sonora, México. *Trascender, contabilidad y gestión*, 6, 29-44. <https://doi.org/10.36791/tcg.v0i6.18>.
- Sánchez, M., Hernández, J., Molina, H., & García, M. (2020). Colaboradores satisfechos-productividad empresarial. *Bol Cient Escuela Superior Atotonilco de Tula*, 7(14), 4-9. <https://doi.org/10.29057/esat.v7i14.6034>.
- Segovia, C. E., Bermeo, H. P., & González, D. L. (2014). La integración de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) como estrategia para generar competitividad en el sector turismo: una investigación en la región de Tolima (Colombia). *Universidad & Empresa*, 16(27), 145-164. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187241606006>.
- Sik, Y., & Jung, J. (2014). The verification of effective leadership style for TQM: A comparative study between USA-based firms and China-based firms. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 31(7), 822- 840. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-04-2013-0065>.
- Sit, W., Ooi, K., Lin, B., & Yee-Loong, A. (2009). TQM and customer satisfaction in Malaysia's service sector. *Industrial Management & Data Systems*, 109(7), 957-975. <https://doi.org/10.1108/02635570910982300>.
- Steffanell-De León, I.; Arteta-Peña, Y., & Noda-Hernández, M. (2017). La satisfacción del cliente interno en pequeñas y medianas empresas hoteleras. *Ciencias Holguín*, 23(3), 1-13. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181552082003>.
- Steffanell-De León, I. H., Noda-Hernández, M., Arteta-Peña, Y., & Ávila-Álvarez, J. C. (2023). Dimensiones que caracterizan la lealtad de los clientes internos en servicios de salud. *Revista Información Científica*, 102. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7547684>.
- Tarí, J. J. (2011). Research into quality management and social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 102, 623-638. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0833-x>.
- Tavakol, M., & Dennick, R. (2011). Making sense of Cronbach's alpha. *International journal of medical education*, 2, 53. <https://doi.org/10.5116/ijme.4dfb.8dfd>.
- Trincado, F., Valenzuela, L., & Hebles, M. (2020). The role of organizational justice in the customer orientation–performance relationship. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 33(2), 277-297. <https://doi.org/10.1108/ARLA-03-2019-0086>.
- Zermeño-Flores, S. G., & Cuevas-Contreras, T. J. (2015). Revisión sistémica de artículos de capital intelectual como generador de innovación en turismo de salud. *Teoría y Praxis*, 18, 9-34. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=456144903002>.



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons  
Atribución-NoComercial 4.0 Internacional