

Modelos de gestión hotelera comparados. Caso de estudio de Villa Carlos Paz, Córdoba, Argentina

*Hotel management models compared. Case study of Villa
Carlos Paz, Córdoba, Argentina*

Autor(es)

Silvia Patricia Ramallo

silvia.ramallo@ues21.edu.ar

Universidad Siglo 21

Máster en Dirección y Consultoría Turística - Universidad Europea del Atlántico.
Directora de carreras de Turismo y Hotelería en Universidad Siglo 21

ORCID: [0009-0005-1840-2969](https://orcid.org/0009-0005-1840-2969)

Argentina

Bruno Rossi

rossi.bruno@ues21.edu.ar

Universidad Siglo 21

Licenciado en Administración Hotelera - Universidad Siglo 21.
Docente e investigador en Universidad Siglo 21

ORCID: [0000-0003-0624-1449](https://orcid.org/0000-0003-0624-1449)

Argentina

Recibido: 21 de febrero de 2025

Aceptado: 20 de abril de 2025

Resumen

En la industria hotelera, los modelos de gestión oscilan habitualmente entre las cadenas hoteleras, caracterizadas por su estructura corporativa y estandarización, y las empresas familiares, que destacan por su flexibilidad y enfoque personalizado. Este estudio analiza cómo

estas diferencias influyen en la calidad del servicio, la adaptación a tendencias del mercado y la sostenibilidad a largo plazo, tomando como caso de estudio a Villa Carlos Paz, Córdoba, Argentina. Como parte de los hallazgos se observó la coexistencia de ambos enfoques, lo que permitió evaluar su impacto en la satisfac-



cción del cliente y la competitividad del destino, ofreciendo *insights* valiosos para el fortalecimiento del sector hotelero mediante estrategias público-privadas.

Palabras Clave

Modelos de Gestión, Gestión Hotelera, Cadenas Hoteleras, Empresas Familiares, Villa Carlos Paz.

Abstract

In the hotel industry, management models oscillate between hotel chains, characterised by their corporate structure and standardisation, and family businesses, characterised by their

flexibility and personalised approach. This study analyses how these differences influence service quality, adaptation to market trends and long-term sustainability, taking Villa Carlos Paz, Córdoba, Argentina as a case study. The coexistence of both approaches is observed, allowing to assess their impact on customer satisfaction and destination competitiveness, offering valuable insights for strengthening the hotel sector through public-private strategies.

Keywords

Management Models, Hotel Management, Hotel Chains, Family Businesses, Villa Carlos Paz.



Introducción

En el ámbito de la hospitalidad, al igual que en otros sectores económicos anidados en la prestación de servicios como actividad para la creación de valor, una gestión eficiente de los recursos disponibles resulta basal para la consecución del éxito y la diferenciación de la competencia, en concomitancia con un mercado embebido en un inmutable dinamismo comercial.

Genéricamente, resulta dable reconocer dos modelos predominantes que se yerguen en la industria, en tanto los prestadores de servicios de alojamiento suelen responder a una diagramación que bien puede verse cobijada en la seguridad provista por la pertenencia a una cadena hotelera o, por oposición, a una estructura emergida desde el seno de una empresa familiar, evidenciando cada uno de dichos paradigmas de gestión características distintivas que influyen en la operación interna de los establecimientos y en la experiencia entregada a los huéspedes.

De manera particular, este estudio se circunscribe al espacio geográfico de Villa Carlos Paz, Córdoba, Argentina, a los fines de comparar dichos modelos de gestión en tal territorio, anhelando comprender cómo impactan en la competitividad del sector en dicho destino emblema dentro del denominado Valle de Punilla.

Sobre las cadenas hoteleras

Al momento de ahondar en el modelo de negocio esgrimido por las llamadas cadenas hoteleras, es posible examinar que sustentan su operatoria en una estructura altamente organizada y normalizada, lo cual deviene en una gestión enfocada a lograr una experiencia similar para los huéspedes en múltiples ubicaciones alrededor del mundo.

Para lograrlo, este enfoque se centra en una combinación de estandarización, control centrali-

zado y expansión estratégica, lo que propende a la oferta de un servicio consistente y una fuerte presencia de marca a nivel global.

Respecto de su carácter estandarizado, es viable argumentar que las cadenas hoteleras operan bajo una distribución organizativa de estirpe jerárquico, a través de la disposición de una sede central o casa matriz, equipos regionales y propiedades individuales. En la dinámica organizacional, la sede central suele ser responsable de la dirección estratégica, el desarrollo de políticas globales y la gestión de la marca. Esta estructura suele descansar sobre una nutrida dotación de departamentos nodales como Marketing, Operaciones, Finanzas y Recursos Humanos, que instauran directrices y estándares para todas las propiedades.

Con posterioridad, a los fines de plasmar dichos lineamientos a escala territorial, las cadenas fragmentan su operación en regiones o zonas geográficas, con equipos regionales que supervisan el desempeño de los hoteles en sus respectivas áreas, actuando como intermediarios entre la sede central y las propiedades individuales. De este modo, cada hotel manobra bajo los esquemas y pautas establecidos, pudiendo tener cierta autonomía en la gestión operativa diaria.

Con ahínco en tal modalidad de supervisión centralizada, la expansión se consolida como un componente perentorio dentro del modelo de negocio de las cadenas hoteleras. En correspondencia, estas organizaciones buscan crecer velozmente en mercados tanto nacionales como internacionales con la finalidad de aumentar su presencia y maximizar sus ingresos a escala.

En aras de ponderar dicha meta, de manera usual se recurre a la figura de la franquicia, cual submodelo capaz de asegurar una rápida expansión comercial, permitiendo a los denominados franquiciados operar hoteles bajo la marca de la cadena, a cambio de un pago inicial y regalías continuas. Esta modalidad de prestación de servicios permite a las cadenas



desarrollarse, sin asumir la totalidad de los costos de inversión y operación, mientras que los franquiciados se benefician del reconocimiento de la marca y el *know how* como apoyo corporativo.

Asimismo, algunas cadenas optan por operar hoteles de manera directa, lo que involucra una inversión mayor y un control más directo sobre las operaciones, admitiendo desplegar mayores estándares de servicio y calidad.

En adición a lo indicado, las alianzas estratégicas con operadores turísticos, aerolíneas y empresas de eventos, facilitadas por el consumo de servicios a escala, pueden atraer a más clientes y generar ingresos adicionales, a través de paquetes combinados y ofertas especiales.

Frente a lo expuesto, se concibe a la estandarización como un aspecto cardinal en el modelo de negocio de las cadenas hoteleras. Esta presunción de homogeneidad ciñe a los protocolos operativos, el diseño y la decoración de los hoteles, y los servicios y amenidades ofrecidos. De modo instrumental, los manuales y procedimientos operativos normalizados velan por aspectos como la recepción, el servicio de habitaciones, la limpieza y el mantenimiento; asegurando una experiencia consistente para los huéspedes, sin importar la ubicación del hotel de la cadena.

En complemento a esto último, aunque pueden darse adaptaciones para reflejar el carácter local de cada establecimiento, comúnmente el diseño y la decoración de los hoteles siguen lineamientos específicos llamados a mantener una apariencia y una atmósfera coherentes con la marca.

En materia comercial, su amplio conocimiento del sector suele permitirles adoptar estrategias de precios dinámicos para ajustar las tarifas de las habitaciones en función del perfil del huésped, la estacionalidad y factores análogos con incidencia en la elasticidad precio de la demanda, maximizando los ingresos en cada transacción. Dichas tácticas se fusionan con un ratio considerablemente mayor de inversión en

tecnologías, tales como Sistemas de Gestión Hotelera (PMS) y plataformas de reservas en línea, tendientes a optimizar la eficiencia operativa y la experiencia del cliente.

Pese a las bondades exhibidas, el modelo de negocio de las cadenas hoteleras enfrenta ciertos desafíos en el entorno actual. En primer término, el ingreso al mercado de nuevos prestadores disruptivos, primordialmente representados por las plataformas de alquiler de corta estancia, tales como Airbnb o Vrbo, ha intensificado la competencia, obligando a las cadenas a adecuarse, incorporando elementos de personalización y experiencias locales.

En añadidura, los consumidores están cada vez más interesados en la sostenibilidad y la responsabilidad social como valores innegociables, exigiendo a las cadenas invertir en prácticas ecológicas y apoyar a las comunidades locales, atentando contra la inclinación evidenciada hasta el momento hacia una mirada más bien rentista y económico-extractiva de la actividad.

Los cambios en las preferencias de los huéspedes, tendientes a la demanda de experiencias auténticas y personalizadas, retan la estandarización de las cadenas, las cuales deben encontrar un equilibrio entre la consistencia de la marca y la armonía con las preferencias particulares de los nuevos nichos de mercado emergentes.

En este escenario, las oportunidades de diferenciación radican en una ineludible prioridad por compensar la estandarización con la flexibilidad, y en la implementación de estrategias efectivas de comercialización y gestión financiera que les permitan mantenerse competitivas y rentables a escala global.

Sobre las empresas familiares

En contraposición, el modelo de negocio de las empresas familiares en la industria hotelera se caracteriza por un enfoque único que resalta por



su plasticidad, personalización y vínculo con los rasgos vernáculos de cada territorio.

A discrepancia de las cadenas hoteleras, que accionan bajo un esquema de homogenización y control atomizado, las empresas familiares aportan una gestión más individualizada y adaptativa, irradiando los valores y la cultura de cada familia propietaria. No obstante, al igual que acontece con el modelo de gestión de las cadenas hoteleras, este paradigma ostenta una serie de ventajas y desventajas que influyen significativamente en su funcionamiento y trascendencia.

Comúnmente, las empresas familiares operan con una estructura organizativa que, aunque puede variar en tamaño y complejidad, se distingue por la presencia de miembros de la familia propietaria en roles clave de gestión. Es por ello por lo que, en muchas organizaciones, la toma de decisiones se torna en un proceso más orgánico, deviniendo en un accionar rápido y directo.

Dicha distribución puede acarrear una gestión más ágil y permeable, en tanto las disposiciones se toman sin la necesidad de pasar por múltiples niveles de aprobación, lo que otorga una respuesta más eficiente a las demandas del mercado y, por consiguiente, a las expectativas de los huéspedes.

Dada esta cualidad, una de las peculiaridades más distintivas de las empresas familiares es su enfoque en la personalización y la conciliación con los ecosistemas locales. En lugar de seguir un modelo uniforme, estas compañías tienden a amoldar su oferta de servicio en función de los parámetros específicos de su entorno. Esto se traduce en una experiencia más auténtica para los huéspedes, quienes pueden disfrutar de una prestación que manifiesta una sinergia prodigiosa entre la cultura local y los valores de la familia propietaria.

En línea con ello, la atención al detalle y la conexión emocional que los miembros de la familia establecen con los clientes a menudo

contribuyen a una experiencia más cálida y memorable.

Como contrapartida, con disímiles consecuencias de acuerdo con cada caso, es posible indicar que la gestión de las empresas familiares está profundamente influenciada por la tradición y los lazos familiares. Ciertos principios morales pueden manifestarse en la forma en que se trata a los huéspedes, en el enfoque del servicio y en la manera en que se gestionan las operaciones diarias.

Es asegurable que la dedicación de la familia por mantener altos estándares de calidad y proporcionar un servicio personalizado puede convertirse en un fuerte diferenciador en el mercado. No obstante, esta misma carga emotiva puede llevar a retos internos, como la dependencia de la habilidad y el compromiso de la familia para proteger el negocio en funcionamiento y gestionar de manera efectiva las operaciones.

Por su parte, el crecimiento de las empresas familiares a menudo se realiza de manera más conservadora, en comparación con las cadenas hoteleras. En lugar de una expansión agresiva, estas compañías pueden optar por una ampliación orgánica, basándose en la reputación local y en la fidelización de sus clientes.

Bajo tales lineamientos, la expansión puede implicar la apertura de nuevas propiedades o la diversificación de los servicios ofrecidos, primando generalmente la conservación de la calidad y la autenticidad que definen al negocio familiar. A su vez, este crecimiento puede encontrarse influenciado por la capacidad financiera de la familia y por el deseo de resguardar el control y la influencia sobre el negocio.

En concordancia, en términos de gestión financiera las empresas familiares tienden a adoptar un enfoque mesurado y prudente. La inversión en el negocio suele estar impulsada por la aspiración de cuidar la estabilidad y la sostenibilidad a largo plazo, en detrimento de buscar un crecimiento vertiginoso.



Dado que muchas empresas familiares operan con presupuestos más ajustados que las cadenas hoteleras, la eficiencia en la gestión de los costos y la maximización de los ingresos a través de la fidelización de clientes se convierten en aspectos sine qua non a ser considerados.

Al igual que acaece con el modelo de las cadenas hoteleras, las empresas familiares también afrontan una serie de desafíos específicos, siendo la sucesión uno de los inconvenientes más significativos, en tanto que la transición de la gestión a una nueva generación suele ser compleja y emocionalmente sesgada.

En consecuencia, en este tipo de organizaciones la planificación de la sucesión y la capacitación premeditada de los miembros más jóvenes de la familia para asumir roles de liderazgo resultan ser aspectos críticos para asegurar la continuidad del negocio.

Como se ha expuesto hasta este momento, en el sector hotelero actual los modelos de negocio de cadenas hoteleras y empresas familiares exhiben orientaciones distintas que manifiestan estrategias singulares de operación y expansión.

En suma, las cadenas hoteleras se identifican por una estructura centralizada, con una estandarización global, que busca ofrecer una experiencia uniforme en múltiples latitudes. En contraste, las empresas familiares enfatizan por su flexibilidad, personalización y vínculo emocional, lo que les habilita a convidar una experiencia más auténtica y adaptada a la comunidad.

La elección de Villa Carlos Paz, Córdoba, Argentina, como escenario para el análisis comparativo de tales modelos de gestión hotelera responde a varias razones fundamentales que subrayan su relevancia y adecuación para este estudio.

En primer lugar, esta ciudad, reconocida como uno de los principales destinos turísticos de Argentina, alberga una amplia variedad de moda-

lidades de alojamiento. Esta diversidad proporciona un entorno rico para examinar cómo los diferentes modelos de gestión influyen en la experiencia del huésped y en la operación interna de los establecimientos.

En segundo término, el dinamismo del mercado turístico en Villa Carlos Paz contribuye a su elección como caso de estudio. La ciudad atrae a turistas nacionales e internacionales, creando un entorno competitivo donde las cadenas hoteleras y las empresas familiares deben adaptarse continuamente para captar y fidelizar a sus clientes.

Además, la relevancia económica y cultural del destino añade una capa importante de análisis. La ciudad no solo actúa como un centro turístico prominente, sino que también es un motor económico significativo para la región de Córdoba. Analizar cómo los modelos de gestión hotelera impactan en la economía y la cultura de la hospitalidad a nivel local proporciona una nutritiva perspectiva académica, pudiendo ser concebida como disparador para el diseño de futuras acciones público-privadas acordes a la configuración que el entramado socioeconómico ostenta.

Asimismo, los desafíos y oportunidades actuales que inciden en el destino también justifican su elección para este artículo. En ese sentido, la ciudad afronta la necesidad de amoldarse a las nuevas tendencias del turismo, como la demanda de experiencias auténticas y el apremio por adoptar prácticas más sostenibles.

Tales componentes ofrecen un argumento relevante para examinar cómo los modelos de gestión de cadenas hoteleras y empresas familiares abordan estas cuestiones, al tiempo que sea posible descubrir cómo sus estrategias influyen en la competitividad y la sostenibilidad de sus operaciones.

Finalmente, la disponibilidad de datos y el acceso a la información en Villa Carlos Paz facilitan un análisis en profundidad. La combinación de diferentes clases y categorías de alojamientos en la ciudad permite la obten-



ción de información variada y representativa sobre las prácticas de gestión operativa y expansión en un contexto real.

Esta combinación de factores hace del destino un caso de estudio propicio para analizar cómo los diferentes modelos de gestión inciden en la operación de los hoteles, proporcionando *insights* valiosos para la industria hotelera en general.

Objetivo General

Comparar la influencia de los modelos de gestión hotelera en la operación de los establecimientos de alojamiento en Villa Carlos Paz, Córdoba, Argentina.

Objetivos Específicos

- Identificar la presencia de establecimientos de hospedaje registrados en Villa Carlos Paz que adopten el modelo de gestión de cadenas hoteleras y aquellos que operen bajo el modelo de empresas familiares.
- Analizar las diferencias en la operación y expansión comercial de acuerdo con el modelo de gestión hotelera adoptado en establecimientos de alojamiento de Villa Carlos Paz.

Revisión de Literatura

La revisión de literatura en este estudio se centró en explorar los modelos de gestión hotelera aplicados en establecimientos de alojamiento a escala global, con un enfoque particular en su implementación y resultados dentro de destinos turísticos análogos a Villa Carlos Paz, Córdoba, Argentina.

La comparación entre estos modelos ha sido objeto de diversos análisis que examinaron des-

de estrategias de estandarización y expansión afines a las de las cadenas hoteleras hasta prácticas personalizadas y orientadas a la comunidad, como acaece en las empresas familiares.

Seguidamente, se enuncian los principales aportes que dan sustento al abordaje de la temática bajo consideración.

Serrano-Amaya y Poveda-Cedeño (2020), en 'Modelo de gestión hotelera de la ciudad de Portoviejo', observaron el sector hotelero del destino de Portoviejo, Manabí, Ecuador, en aras de dar génesis a un modelo de gestión hotelera a nivel local que tendiera a asegurar la sostenibilidad turística.

Por medio de su trabajo lograron evidenciar que un 63,89% de los encuestados carecía de formación y capacitación en materia de gestión hotelera, considerando como participantes tanto a responsables de cargos de alta dirección como a colaboradores encomendados en tareas operativas rutinarias.

Entre las conclusiones más notorias, entendieron como acuciante una oportuna acción por parte de las instituciones públicas gubernamentales, con la meta de morigerar la carencia de profesionalización detectada, consiguiendo una mejora en la calidad de los servicios de alojamiento prestados en el destino.

En otro aporte, Carballea Orihuela y otros (2021) se dedicaron a examinar la potencialidad de adoptar un modelo transformador de gestión hotelera en los establecimientos de alojamiento de La Habana, Cuba, cuyas raíces estuvieran dadas por la innovación, la inteligencia empresarial y la capacitación.

Como resultado de su mediación reconocieron la presencia de 57 variables capaces de comprobar el grado de adopción de un paradigma de gestión que presentara los principios antes aludidos.

Tras someter las mismas a una muestra específica de establecimientos, las autoras deja-



ron en evidencia la premura de robustecer los modelos de gestión hasta el momento desarrollados, en tanto estos exhibían una escueta capacidad de innovación por encontrarse anclados en una ineficiente lectura prospectiva, obstaculizando la toma de decisiones más asertivas en situaciones de incertidumbre o mayor riesgo, habituales al someterse a procesos de innovación.

Por su parte, Jiménez Jiménez y otros (2014), mediante 'Implantación del modelo de gestión socialmente responsable en la empresa hotelera', estudiaron la incidencia de la sostenibilidad como componente de cambio endógeno dentro del modelo de las cadenas hoteleras, haciendo especial énfasis en las políticas de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), plasmadas en los planes estratégicos de las empresas prestadoras de servicios de hospitalidad en España.

Como colofón, descubrieron que la preponderancia de la RSC superaba el marco de una tendencia efímera o el cumplimiento de estándares de carácter obligatorio, encontrándose en su lugar internalizada como parte de la visión, la misión, la estrategia y los valores de las organizaciones analizadas.

De este modo, las autoras intuyeron que el modelo de gestión de cadenas hoteleras sufrió una oportuna transformación organizacional interna, que en variados casos llevó a la creación de áreas específicas encargadas con la tarea de redefinir los ejes regentes del accionar corporativo de estas compañías.

Con la pulsión de medir las deficiencias expuestas por Serrano-Amaya y Poveda-Cedeño (2020) y Carballea Orihuela y otros (2021), alusivas a un insuficiente nivel de capacitación del capital humano en los establecimientos hoteleros, Sifuentes-Díaz y Larios-Franco (2021) propusieron un modelo de gestión hotelera que contemplara la determinación del capital intelectual de los colaboradores, a través del escrito denominado 'Modelo de gestión del conocimiento para medir el capital intelectual en la empresa hotelera Golden Green'.

Partiendo desde el sustento de una previa redefinición de las aristas pensadas por Jiménez Jiménez y otros (2014), los autores arguyeron que debían ser consideradas tres variables en el proceso de empoderamiento del personal, siendo estas: el capital humano, el capital estructural y el capital relacional.

A lo largo de su escrito es dable reconocer una acentuada preminencia al fortalecimiento del capital intelectual de los clientes internos, esgrimiendo dicha acción como nodal para la consecución de una empresa altamente competitiva, en un mercado tan fluctuante como el turístico.

Por otro lado, en referencia tácita a un modelo de gestión equivalente al de las empresas familiares, Braga Corrêa (2023) se dedicó a evaluar la adopción de modelos de gestión hotelera en las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs).

De manera concreta, el autor intentó dirimir la viabilidad de adoptar una administración basada en procesos en los establecimientos de alojamiento del municipio brasileiro de Ouro Preto, cuya estructura se correspondía a organizaciones de tamaño pequeño o mediano.

Tras su intervención, se logró reconocer que la implementación de un modelo de gestión hotelera apoyado en indicadores de rendimiento de productividad redundaba en resultados positivos, considerando que las organizaciones examinadas se encontraban dotadas de procesos administrativos triviales, sin una tendencia hacia la mejora continua, cual principio que asegurara el incremento progresivo de la calidad de los servicios prestados.

De manera semejante, Blanco González y Font Aranda (2021) recuperaron el concepto de gestión de la calidad, comprendiéndolo como un cimentador para una gestión hotelera asertiva que busque la satisfacción última del huésped.

En reconocimiento de la incertidumbre constante del mercado turístico, los autores sostuvieron el rol preponderante de la marca,



como amalgama capaz de erguirse cual bastión estratégico comercial a ser asiduamente nutrido por cada experiencia vivenciada por los clientes.

Sin perjuicio de lo indicado, argumentaron que la calidad se torna indisociable de los modelos de gestión hotelera, en tanto su creación de valor se yergue sobre la prestación de servicios que deben hallarse alineados con los requisitos de la demanda para ser, en la práctica, rentables y consumibles.

Castillo y otros (2019), previamente a Blanco González y Font Aranda (2021), profundizaron en la relevancia de la comunicación en línea de la marca en las cadenas hoteleras como condición ineludible para lograr el éxito en materia comercial.

Por medio de su labor, los autores detectaron un mayor peso relativo en ciertos parámetros que permitían una consolidación más perenne de la marca en el subconsciente de los consumidores. Entre ellos se hallaban la Identidad Corporativa, la Responsabilidad Social Corporativa y la Reputación Corporativa.

En el primer subgrupo yacían las definiciones endógenas de la organización, tales como la identidad visual corporativa, la trayectoria de la cadena y la cultura corporativa (visión, misión y valores). Por su parte, como nexos causales entre la identidad y la reputación corporativas, la RSC contemplaba la consideración de las dimensiones económica, social, medioambiental y organizacional. Por último, la reputación corporativa observaba el reconocimiento público, los distintivos de desempeño y las recomendaciones y referencias de terceros.

Como cierre, Castillo y otros (2019) concluyeron que para que la marca de las cadenas hoteleras trascienda en el álgido mercado competitivo turístico, esta debía verse fundamentada en ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, emanadas de aquellos aspectos intangibles inherentes a la compañía, difícilmente imitables por los demás prestadores del sector.

Retomando el abordaje de la calidad como objeto de estudio, Navarro Díaz (2021) se abocó a analizar la gestión hotelera de los establecimientos de alojamiento del Cantón Manta en Manabí, Ecuador.

Entre múltiples líneas desarrolladas, la autora hizo hincapié en el diseño de una estructura funcional, la personalización de los procesos y la capacitación del personal. En referencia al primer tópico, expresó que la carencia de un organigrama formal atentaba contra la definición clara de metas en los establecimientos estudiados, diluyendo posibles acciones prospectivas, convirtiendo usualmente en urgente lo importante.

En cuanto a la personalización, como paso ulterior a la determinación de una organización más afianzada, Navarro Díaz (2021) indicó que era ineludible dotar de identidad a cada rol desempeñado en los alojamientos, a través de una correcta definición de puestos y responsabilidades, anhelando sentar las bases que llevarían a la profesionalización pretendida en el siguiente eslabón.

Por último, la autora entendió a la capacitación continua y contextualizada como componente diferenciador dentro de los modelos de gestión hotelera, coincidiendo con Sifuentes-Díaz y Larios-Franco (2021) y Castillo y otros (2019) al reconocer que los atisbos de formación debían instituirse primigeniamente sobre la consolidación de una fuerte cultura organizacional. De no ser así, cualquier intento podría resultar en vano, al disolverse en una potencial disonancia entre el decir y el hacer cotidiano.

Con el foco puesto en el modelo de gestión de empresas familiares, Esparza Aguilar y García Pérez de Lema (2011) se dedicaron a relevar la incidencia de la cultura en la gestión estratégica de las empresas familiares turísticas de México.

Luego de analizar la estructura organizacional de cuatro compañías prestadoras de servicios de



alojamiento en Quintana Roo, los autores dirimieron que la táctica comercial de este tipo de empresas solía ser más bien defensiva, viéndose afectada no solo por las decisiones de sus propietarios, sino también por el grado de coherencia aprehendida en materia de valores y el comportamiento individual de cada miembro que conformaba el capital humano.

En adición, indicaron que los esfuerzos de comercialización se presentaban comúnmente concentrados en nichos específicos de mercado, bregando por conservar una oferta estable de servicios turísticos.

Por su parte, Henao Pineda y otros (2016) se circunscribieron al sector hotelero del centro occidente colombiano para investigar acerca de la consideración de la Responsabilidad Social Corporativa en los modelos de gestión de empresas familiares dedicadas a la hospitalidad.

Como parte de sus hallazgos, los autores reconocieron un incipiente interés por asimilar prácticas afines a la RSC, aunque con un abordaje real omiso que escasamente era llevado a la operación diaria de los establecimientos.

Pese a detectar ciertos programas tendientes a su consumación, dichos intentos recaían en actividades propuestas por agentes externos que desconocían la endeble cultura organizacional que poseía cada una de las unidades de análisis inspeccionadas, repercutiendo de modo difuso en la productividad interna.

En último término, Sotelo Rosero (2016), en 'La competitividad en las prácticas de gestión humana de las empresas de familia en el sector hotelero de Colombia', detectó ciertos desafíos comunes al modelo de gestión familiar, los cuales afectaban a la productividad, en calidad de indicador de competitividad.

De este modo, la autora comentó que las organizaciones demostraban un bajo nivel de participación del personal interno en los procesos de transformación, aunada a cierta difi-

cultad de los directivos para establecer estrategias claras y asequibles a futuro.

Al igual que los referentes antes citados, Sotelo Rosero (2016) llamó al sector a acogerse a la RSC como referencia para augurar la ideación de propósitos a largo plazo que, indefectiblemente, respondan a una mirada más sostenible.

El bagaje bibliográfico aludido hasta aquí se enmarcó en una tradición académica que examinó cómo los diversos modelos de gestión impactaron en la operación y competitividad de los establecimientos hoteleros.

En complemento, se abordaron estudios que evaluaron la sostenibilidad operativa y la adaptación a las tendencias del mercado en ambos tipos de gestión. Además, se consideraron investigaciones que exploraron el papel de la cultura organizacional y la estructura de propiedad en la definición de las estrategias de gestión hotelera.

Por lo expuesto, la revisión de literatura proporcionó una base teórica sólida para entender las diferencias y similitudes entre los modelos de gestión de cadenas hoteleras y empresas familiares, y cómo estas prácticas pudieron ser observadas y comparadas en el contexto específico de cada región bajo análisis.

Método

El presente estudio adoptó un enfoque cuantitativo y exploratorio para comparar los modelos de gestión de cadenas hoteleras y empresas familiares aplicados en Villa Carlos Paz, Córdoba, Argentina. La investigación se centró en identificar la presencia de establecimientos que empleaban cada modelo y realizar una comparación detallada de sus prácticas de gestión.

Para la recolección de datos se diseñó una encuesta estructurada dirigida a propietarios, gerentes y empleados clave de ciertos alojamientos seleccionados.



El proceso de elección de los establecimientos se basó en un muestreo intencional, eligiendo una combinación representativa de organizaciones pertenecientes a cadenas nacionales e internacionales y empresas familiares con larga trayectoria en la ciudad. Se incluyeron tanto prestadores de alta categoría como aquellos de menor escala, a fin de capturar una amplia variedad de perspectivas y experiencias.

Los datos obtenidos fueron analizados utilizando técnicas de estadística descriptiva, permitiendo identificar patrones y diferencias significativas entre los modelos de gestión. Adicionalmente, se realizaron entrevistas semiestructuradas con algunos de los participantes, con el objetivo de profundizar en aspectos cualitativos que pudieran complementar los hallazgos cuantitativos.

La combinación de estos métodos permitió una comprensión integral de las prácticas de gestión en Villa Carlos Paz y facilitó la comparación entre los modelos de gestión hotelera, destacando las particularidades y similitudes de cada enfoque.

Resultados

Los resultados obtenidos ofrecen una visión detallada acerca de cómo los modelos de ges-

ción de cadenas hoteleras y empresas familiares se desarrollan en el contexto específico de Villa Carlos Paz, Córdoba, Argentina.

La presentación de los datos exteriorizada a continuación se centra en la exposición de diferencias y similitudes entre ambos modelos, destacando los aspectos más relevantes que surgieron durante el estudio.

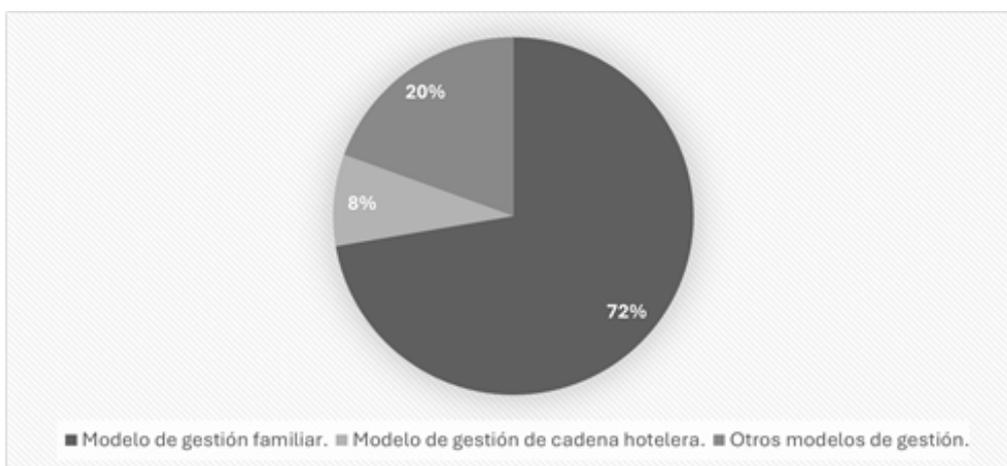
Los hallazgos se organizan de manera que permitan una comparación directa entre los dos paradigmas de gestión, ofreciendo *insights* sobre su impacto en la competitividad en el mercado local.

Posteriormente, se discutirán las implicaciones de estos descubrimientos para el progreso futuro de ambos tipos de establecimientos en el destino, proporcionando una base para futuras investigaciones y posibles recomendaciones para los actores del sector hotelero en la región.

Inicialmente, es dable refrendar la siguiente distribución de prestadores de alojamiento, registrados hasta el mes de junio de 2024 por parte de la Secretaría de Turismo y Deportes del destino, considerando su modelo de gestión hotelera.

Imagen 1.

Clasificación de empresas de alojamiento según modelo de gestión hotelera



Fuente: Elaboración propia.

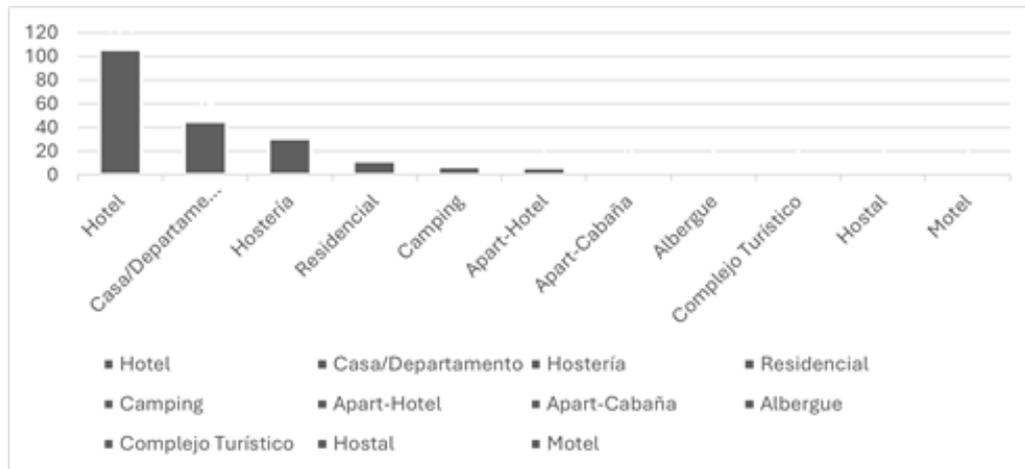


De manera derivada, dentro de cada modelo de gestión afín a este estudio, fue viable reconocer una distribución disímil de modalidades de aloja-

miento, exhibida en las imágenes 2 y 3, respectivamente.

Imagen 2.

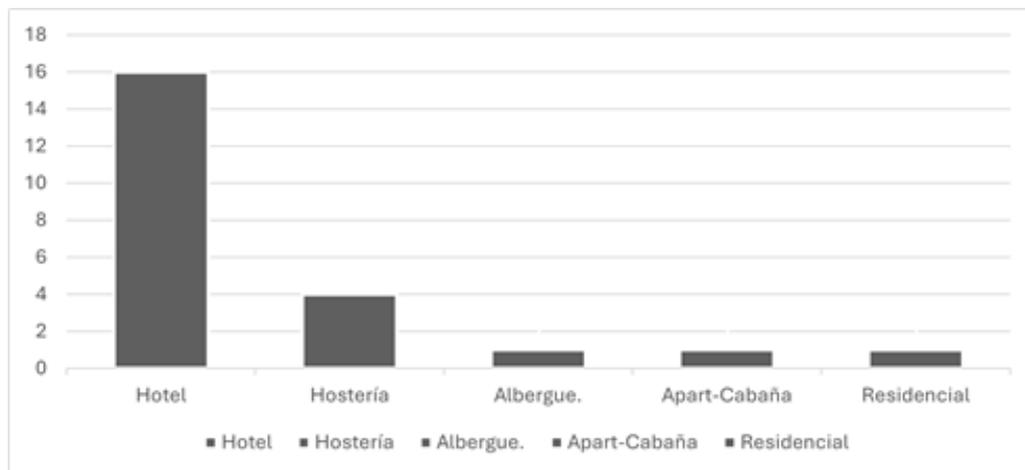
Modalidades de servicio de alojamiento en empresas bajo modelo de gestión familiar



Fuente: Elaboración propia.

Imagen 3.

Modalidades de servicio de alojamiento en empresas bajo modelo de cadena hotelera



Fuente: Elaboración propia.

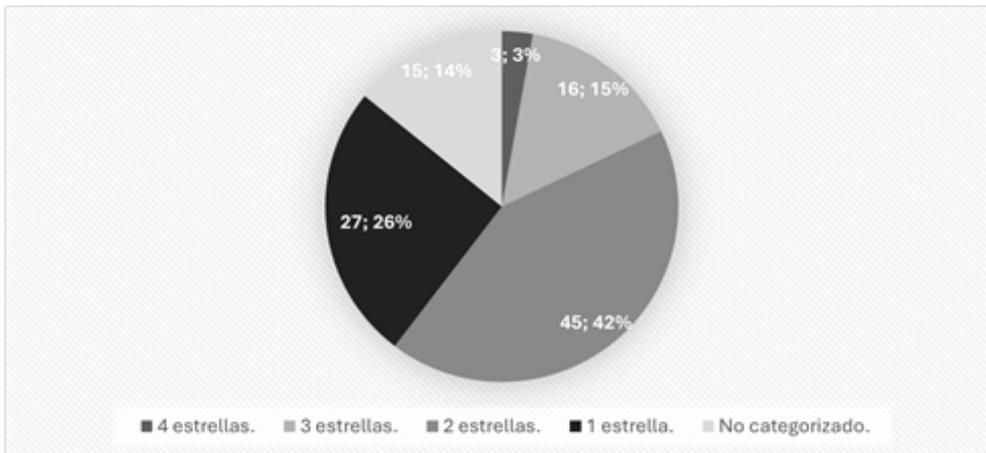
Con base en los datos aportados, se entiende menester poder ampliar la mirada sobre la distribución alusiva a la categorización de la modalidad «Hotel», la cual resultó ser la que ma-

yores guarismos presentaba para ambos modelos de gestión hotelera, en el territorio bajo estudio.



Imagen 4.

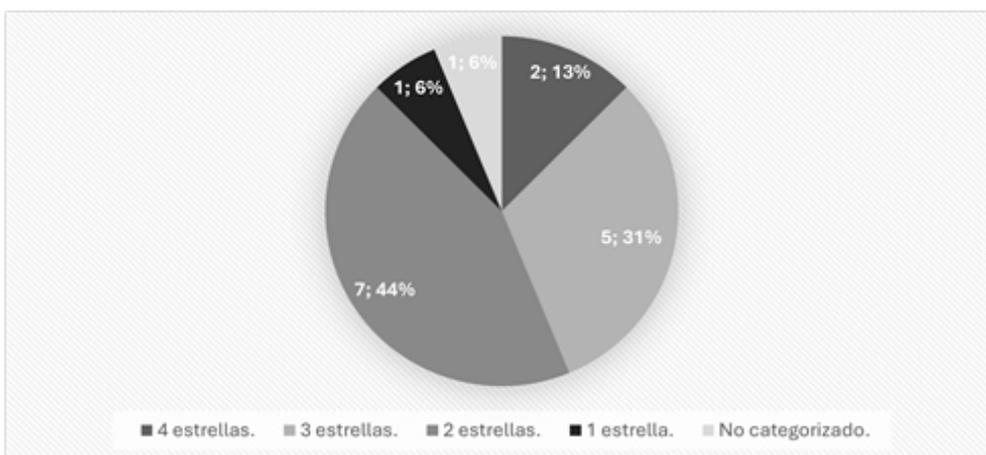
Categorización de modalidad «Hotel» en empresas bajo modelo de gestión familiar



Fuente: Elaboración propia.

Imagen 5.

Categorización de modalidad «Hotel» en empresas bajo modelo de gestión de cadena hotelera



Fuente: Elaboración propia.

Resultados

El análisis de los paradigmas de gestión hotelera en Villa Carlos Paz, Córdoba, permitió identificar y comparar los modelos de cadenas hoteleras y empresas familiares en un contexto turístico competitivo y en crecimiento.

Desde la revisión de la literatura se abordaron las características distintivas de cada modelo, destacando la estandarización y la expansión centralizada en las cadenas hoteleras, frente a la personalización y la conexión local en las empresas familiares. Estos modelos se manifes-

taron claramente en los resultados emanados, los cuales revelaron cómo cada enfoque impactaba de manera diferente en la competitividad de los establecimientos en la región.

Asimismo, los datos recabados confirmaron que las cadenas hoteleras, aunque menos numerosas, tenían una fuerte presencia en las categorías de mayor calidad de servicio. Estas cadenas tendían a concentrarse en hoteles y hosterías de tres y cuatro estrellas, lo que refleja su enfoque en atraer a un segmento de mercado que prioriza la consistencia y la calidad homogénea de servicio.



Dicha tendencia está alineada con la literatura, que señala la importancia de la estandarización y la expansión en las cadenas hoteleras para mantener su competitividad a nivel global.

En contraste, las empresas familiares, que representaban la mayoría de los establecimientos en el destino, se caracterizaban por una mayor diversidad en las modalidades de servicio. Estas empresas se adaptaban a una variedad más amplia de necesidades del huésped, ofreciendo desde albergues hasta complejos turísticos y hosterías. Esta pluralidad manifiesta la flexibilidad y el enfoque en la personalización que, según la literatura antes compartida, son distintivos de los negocios familiares, permitiéndoles establecer una conexión más profunda con la comunidad y los clientes.

No obstante, la distribución de categorías entre los establecimientos gestionados por empresas familiares también pone en relieve ciertos desafíos. La predominancia de hoteles sin categorización oficial o con categorías de menor nivel sugiere una necesidad de mayor profesionalización para competir de manera más efectiva en el mercado turístico actual.

Esta observación se correlaciona con estudios anteriores que destacaron la importancia de la capacitación y la adopción de prácticas de gestión más ordenadas en las empresas familiares para mejorar su sostenibilidad y competitividad a largo plazo.

Como cierre, es dable indicar que este estudio ha revelado que los modelos de gestión hotelera en Villa Carlos Paz responden a las particularidades del mercado local, con cada enfoque ofreciendo ventajas y enfrentando desafíos específicos.

Por un lado, las cadenas hoteleras podrían beneficiarse de una mayor adaptación a las demandas locales y de la incorporación de prácticas más sostenibles, mientras que las empresas familiares tienen la oportunidad de mejorar su competitividad a través de la profesionalización.

Estos hallazgos acentúan la importancia de un enfoque equilibrado que combine los puntos fuertes de ambos modelos para fortalecer la oferta hotelera del destino, contribuyendo al desarrollo sostenible y competitivo del sector turístico en la región.

Recomendaciones

A partir de los descubrimientos de esta investigación, se proponen algunas recomendaciones tanto para futuras indagaciones como para acciones que podrían ser desarrolladas por actores público-privados en Villa Carlos Paz.

En cuanto a exploraciones futuras, sería valioso profundizar en el análisis de la satisfacción del cliente, inquiriendo de manera más detallada cómo los diferentes modelos de gestión impactan no solo en la satisfacción inmediata de los huéspedes, sino también en su lealtad y las tasas de retorno. Esto podría incluir estudios longitudinales que ofrezcan una mirada más completa sobre la relación entre el tipo de gestión y la fidelización del cliente.

Otra línea de investigación relevante sería estudiar la influencia de la digitalización en la gestión hotelera. Con el uso creciente de tecnologías digitales en la hospitalidad, es importante entender cómo la adopción de estas tecnologías, como las plataformas de reservas y la gestión de reputación en línea, afecta tanto a las cadenas hoteleras como a las empresas familiares. Este enfoque podría proporcionar información relevante sobre la manera en que la tecnología puede ser un diferenciador competitivo en ambos modelos.

Además, se recomienda expandir el análisis comparativo de los modelos de gestión a otros destinos turísticos con características similares a Villa Carlos Paz. Comparar estos modelos en diferentes contextos podría ofrecer una perspectiva más vasta de su efectividad y permitir la identificación de mejores prácticas que podrían ser aplicadas en diversas regiones.



Finalmente, dado el creciente énfasis de la sostenibilidad en el turismo, futuros estudios podrían evaluar cómo las prácticas sostenibles influyen en la competitividad de los establecimientos gestionados bajo ambos modelos. Analizar el impacto de certificaciones ambientales y prácticas de Responsabilidad Social Corporativa podría ayudar a comprender mejor su relevancia para la percepción del cliente y el rendimiento financiero de los hoteles.

En el ámbito de las acciones público-privadas, se sugiere el fomento de la capacitación y profesionalización de las empresas familiares en Villa Carlos Paz. Las instituciones públicas, en colaboración con asociaciones privadas, podrían desarrollar programas de formación que aborden la gestión administrativa, el marketing digital y la sostenibilidad, con el objetivo de mejorar la competitividad de estos establecimientos en el mercado turístico nacional.

Además, podría ser beneficioso promover alianzas estratégicas entre cadenas hoteleras y empresas familiares, lo que permitiría compartir conocimientos y recursos, así como crear paquetes turísticos que combinen la autenticidad y personalización de las empresas familiares con la eficiencia y el alcance de las cadenas hoteleras.

Por otra parte, es categórico que los gobiernos locales, en conjunto con el sector privado, impulsen la adopción de políticas de sostenibilidad en la gestión hotelera. Esto podría incluir incentivos fiscales para aquellos establecimientos que implementen prácticas ecológicas, así como programas de certificación en sostenibilidad y campañas de concienciación sobre turismo responsable dirigidas tanto a turistas como a proveedores de servicios.

Por último, se sugiere la creación de un observatorio turístico regional que recoja y analice datos sobre la actividad hotelera en las diversas zonas turísticas aledañas. Este observatorio proporcionaría información actualizada sobre las tendencias del mercado, la satisfacción del cliente y el impacto de las políticas públicas, permitiendo a los actores públicos y privados tomar decisiones informadas para el desarrollo sostenible y competitivo del sector hotelero en la región.

Estas recomendaciones poseen como fin el fortalecimiento de la competitividad y sostenibilidad del sector hotelero en Villa Carlos Paz, animando una colaboración más estrecha entre los diferentes actores del sector turístico y asegurando un desarrollo equilibrado y armonioso del destino.



Referencias Bibliográficas

Blanco González, G., & Font Aranda, M. (2021). Concepto de servicio de calidad en la gestión hotelera. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(97), 212-228. <https://doi.org/https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.97.15>

Braga Corrêa, M. (2023). *Modelo de gestión hotelera para emprendimientos de pyme: aplicación de la metodología de gestión por procesos*. Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones.

Carballea Orihuela, M., García Leonard, Y., Vergara Romero, A., & Ibañez Fernández, A. (2021). Pautas para el diseño de un modelo de gestión hotelera que incorpore la innovación en entidades del MINTUR en La Habana. *Revista Científica ECOCIENCIA*, 8, 212-224. <https://doi.org/https://doi.org/10.21855/ecociencia.80.642>

Castillo, A., Carrillo-Durán, M., & Luengo-Chávez, G. (2019). La comunicación de la marca de las cadenas hoteleras a través de sus sedes web: propuesta de un modelo para su gestión. *Palabra Clave*, 22(2). <https://doi.org/https://doi.org/10.5294/pacla.2019.22.2.11>

Esparza Aguilar, J. L., & García Pérez de Lema, D. (2011). La cultura de las empresas familiares turísticas mexicanas y su influencia en la gestión estratégica. *Cuadernos de Administración*, 24(42), 295-313.

Henaó Pineda, J. E., Vélez Bedoya, A., & Cuéllar Quirá, R. A. (2016). *Calidad de vida laboral y prácticas de Responsabilidad Social Empresarial en empresas familiares del sector de turismo hotelero del centro-occidente colombiano*. Repositorio Institucional Universidad de Manizales.

Jiménez Jiménez, M., & Gessa Perera, A. (2014). Implantación del modelo de gestión socialmente responsable en la empresa hotelera. *TURYDES: Revista sobre Turismo y Desarrollo local sostenible*, 7(16), 97.

Navarro Díaz, G. (2021). *La gestión hotelera y el servicio de alojamiento del Cantón Manta*. Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Estatal del Sur de Manabí.

Serrano-Amaya, S. E., & Poveda-Cedeño, E. (2020). Modelo de gestión hotelera de la ciudad de Portoviejo. *Revista Científica Multidisciplinaria Arbitrada YACHASUN*, 4(6), 11-31. <https://doi.org/https://doi.org/10.46296/yc.v4i6edesp.0026>

Sifuentes-Díaz, Y. M., & Larios-Franco, A. C. (2021). Modelo de gestión del conocimiento para medir el capital intelectual en la empresa hotelera Golden Green. *Polo del Conocimiento: Revista científico - profesional*, 6(6), 1312-1328. <https://doi.org/10.23857/pc.v6i6.2822>

Sotelo Rosero, L. A. (2016). *La competitividad en las prácticas de gestión humana de las empresas de familia en el sector hotelero de Colombia*. Repositorio Institucional Universidad de Manizales.