

Proposal to improve commercial management to increase the profitability of a hotel company

Abstract - This study focuses on developing a proposal to improve commercial management and increase the profitability of a hotel. To achieve this objective, a cross-sectional descriptive methodology was adopted, using surveys as a data collection technique applied to a sample of personnel. Initially, a diagnosis was carried out using tools such as the problem prioritization matrix, which identified the low level of profitability as the main challenge, followed by the identification of underlying causes using the Ishikawa Diagram and the Pareto Law. Furthermore, the current situation was evaluated (AS-IS) and the desired situation was designed (TO BE). Using the Value Comparison Matrix, proposals were evaluated in terms of cost, quality, ease of implementation, customer service and time, considering the proposed solution of developing one's own website. This solution is supported by a mathematical model implemented in Lingo to maximize the hotel's occupancy and profit, which shows an increase in room occupancy of 85%, compared to the current 50%, which will increase the hotel's profitability by 40.49 % to 50%, representing an improvement of 23%. The study concludes with an economic viability analysis that ensures the sustainability of the project under a Smart approach.

Keywords: Commercial Management, Improvement proposal, Occupancy level, Economic Viability, Profitability.

Propuesta de mejora de la gestión comercial para incrementar la rentabilidad de una empresa hotelera

Resumen— Este estudio se enfoca en desarrollar una propuesta para mejorar la gestión comercial y aumentar la rentabilidad de un hotel. Para lograr este objetivo, se adoptó una metodología descriptiva transversal, utilizando encuestas como técnica de recolección de datos aplicados a una muestra del personal. Inicialmente, se realizó un diagnóstico empleando herramientas como la matriz de priorización de problemas, que identificó el bajo nivel de rentabilidad como el principal desafío, seguido por la identificación de causas subyacentes mediante el Diagrama de Ishikawa y la Ley de Pareto. Además, se evaluó la situación actual (AS-IS) y se diseñó la situación deseada (TO BE). Mediante la Matriz de comparación de valores, se evaluaron propuestas en términos de costo, calidad, facilidad de implementación, atención al cliente y tiempo, contemplando la solución propuesta de desarrollar un sitio web propio. Esta solución está respaldada por un modelo matemático implementado en Lingo para maximizar la ocupación y la utilidad del hotel, los cuales muestran un incremento de la ocupación de habitaciones del 85%, frente al 50% actual, lo que aumentaría la rentabilidad del hotel del 40.49% al 50%, representando una mejora del 23%. El estudio concluye con un análisis de viabilidad económica que asegura la sostenibilidad del proyecto bajo un enfoque Smart.

Palabras clave— Gestión Comercial, Propuesta de mejora, Nivel de ocupación, Viabilidad Económica, Rentabilidad.

Abstract— This study focuses on developing a proposal to improve commercial management and increase the profitability of a hotel. To achieve this objective, a cross-sectional descriptive methodology was adopted, using surveys as a data collection technique applied to a sample of personnel. Initially, a diagnosis was made using tools such as the problem prioritization matrix, which identified the low level of profitability as the main challenge, followed by the identification of underlying causes using the Ishikawa Diagram and Pareto's Law. In addition, the current situation (AS-IS) was evaluated and the desired situation (TO BE) was designed. Using the Value Comparison Matrix, proposals were evaluated in terms of cost, quality, ease of implementation, customer service and time, contemplating the proposed solution of developing a proprietary web site. This solution is supported by a mathematical model implemented in Lingo to maximize the hotel's occupancy and profitability, which show an increase in room occupancy of 85%, compared to the current 50%, which would increase the hotel's profitability from 40.49% to 50%, representing an improvement of 23%. The study concludes with an economic feasibility analysis that ensures the sustainability of the project under a Smart approach.

Keywords— Commercial Management, Improvement Proposal, Occupancy Level, Economic Feasibility, Profitability.

I. INTRODUCCIÓN

La industria hotelera global se transformó significativamente debido a la pandemia de COVID-19, que redujo la demanda y restringió los viajes. En el Medio Oriente, [1] precisa que la ocupación hotelera cayó al 56.5% en 2020, un 14.1% menos que en 2019. Sin embargo, la tarifa media diaria (ADR) se mantuvo casi constante en \$141.16, y los ingresos por habitación disponible se recuperaron al 85.6%, alcanzando \$79.77, demostrando adaptabilidad y resiliencia en la generación de ingresos y rentabilidad. Indicando una capacidad de recuperación notable en términos de generación de ingresos para alcanzar rentabilidad en la industria hotelera de Medio Oriente.

En el contexto latinoamericano, el sector hotelero en Perú ha mostrado una notable recuperación y evolución en los últimos años, siendo crucial para la economía del país. Reportes del 2023, [2] señalan que el PBI de alojamiento y restaurantes alcanzó S/ 15,662 millones, un aumento del 2.7% respecto a 2022, evidenciando la recuperación postpandemia y la revitalización del turismo interno e internacional. Este crecimiento se debe a la mejora en la calidad de los servicios, la inversión en infraestructura y la adopción de nuevas tecnologías para optimizar operaciones y aumentar la rentabilidad.

El resurgimiento del subsector de alojamiento en Perú está estrechamente vinculado al incremento de turistas internacionales y la fortaleza del turismo interno. En 2022, [3] menciona que la oferta promedio de hospedaje superó los niveles de 2021 y previos a la pandemia en un 75% y 38%, respectivamente, con un total de 25 mil establecimientos. Sin embargo, a pesar del aumento del 53% en plazas-cama respecto a 2021, hubo una contracción del 16% comparado con los niveles prepandemia, reflejando desafíos persistentes en la capacidad de alojamiento. Este escenario de aumento y contracción resalta la necesidad de mejorar la capacidad de alojamiento para satisfacer la creciente demanda y mantener la sostenibilidad y rentabilidad del sector.

Un factor clave en esta transformación ha sido la adopción de plataformas digitales que facilitan el intercambio de oferta y demanda, reemplazando gradualmente los mercados tradicionales. [4] precisa que estas plataformas permiten a las pequeñas y medianas empresas (PYMEs) competir en igualdad de condiciones con grandes competidores, acceder a nuevos mercados y obtener análisis de sus operaciones diarias para optimizar precios y posicionamiento. En efecto, esto aumenta la eficiencia y tasa de utilización, donde la digitalización ha reducido significativamente los costos de transacción, mejorando la rentabilidad del sector hotelero.

En cuanto a la rentabilidad, [5] un estudio reciente mostró que el 60% de los administradores de hoteles reportan altos niveles de rentabilidad, el 30% niveles medios y solo el 10% niveles bajos. Este éxito se atribuye a la adaptación mediante el uso de herramientas digitales y mecanismos de gestión contable. Este escenario subraya la necesidad de seguir implementando nuevas tecnologías e inteligencia turística para enfrentar los desafíos económicos y mantener la rentabilidad.

La integración de soluciones digitales está transformando rápidamente el sector hotelero y de restaurantes, mejorando la interacción con los clientes. [6] precisa que a través de plataformas digitales, los huéspedes pueden acceder fácilmente a información del establecimiento, explorar menús, hacer reservas y aprovechar promociones exclusivas. Esta digitalización fortalece la eficiencia operativa y competitividad de los hoteles y restaurantes en un mercado dinámico y exigente.

En el trabajo de investigación de [7] titulado "Implementación de un sistema web para mejorar el proceso de reservas de habitaciones en el hotel El Faique", se utilizó una metodología descriptiva-transversal con un enfoque cuantitativo. El estudio buscó optimizar los tiempos de reserva y aumentar la satisfacción de los clientes. La implementación del sitio web en el sector hotelero incrementa la satisfacción del cliente, mejora la productividad y rentabilidad del negocio, proporciona una ventaja competitiva y contribuye al desarrollo económico del establecimiento y la sociedad en general.

En marco de esta información, el presente estudio se centra en una empresa hotelera, reconocida por su historial de éxito y satisfacción de necesidades particulares, ha experimentado una ralentización en su crecimiento, especialmente en términos de rentabilidad. Dicha disminución se debe principalmente a un desfase entre la capacidad de alojamiento y la demanda cambiante, así como a la falta de presencia en línea por la ausencia de una página web.

II. ESTADO DEL ARTE

A. Gestión Comercial.

Consiste en poner en práctica diversas técnicas y procesos con el objetivo de presentar nuestra oferta al público. Es el vínculo perfecto entre la empresa y sus clientes. No solo se trata de cerrar ventas, sino también de garantizar que los clientes estén completamente satisfechos y de atraer a nuevos consumidores para ampliar nuestra cuota de mercado [8].

B. Tecnología de la información.

Consisten en usar diversos medios y métodos para recopilar, procesar y transmitir datos, con el objetivo de obtener información nueva y de calidad sobre un objeto, proceso o fenómeno. Su propósito principal es producir información que las personas puedan analizar, permitiéndoles tomar decisiones informadas y llevar a cabo las acciones necesarias [9].

III. OBJETIVOS

A. Objetivo General

Desarrollar estrategia y herramientas en la gestión comercial para incrementar la rentabilidad de una empresa hotelera.

B. Objetivo Específicos

- Realizar un diagnóstico de la gestión comercial y de la rentabilidad de una empresa hotelera.
- Desarrollar la propuesta de mejora de la gestión comercial en una empresa hotelera.
- Evaluar la viabilidad económica, el impacto ambiental y social del proyecto a partir de la propuesta de solución planteada a la problemática.

IV. MATERIALES Y MÉTODOS

La presente investigación es de carácter descriptivo, basándose en la identificación de los problemas que afectan a la rentabilidad de la empresa. Por ello, se diagramaron los procesos AS-IS y TO-BE, en el dónde se hizo uso de la notación Business Process Modeling Notation (BPMN) en el software Bizagi Modeler. Además, se utilizó la herramienta de software Lingo para la optimización y análisis matemático en la investigación operativa, logística, finanzas y la planificación de recursos de la empresa. Por otro lado, se hizo uso de matrices de indicadores para obtener los valores actuales de la empresa y de la mejora implementada a través de las estrategias.

V. METODOLOGÍA

Se realizó un análisis exhaustivo de las áreas de la empresa, identificando varios problemas críticos. Se comenzó con una Matriz de Priorización de Problemas, evaluando y jerarquizando las diferentes problemáticas según criterios como el costo de oportunidad, eficiencia operativa, calidad del servicio e impacto en ingresos. El problema con la puntuación más alta, "Bajo nivel de rentabilidad" (55 puntos), fue seleccionado para un análisis más profundo. Debido a su alto impacto en la operación general de la empresa, como se muestra en la Figura 1.

Figura 1.

Matriz de priorización de problemas

	CRITERIOS				
	Costo de oportunidad de pérdida	Impacto en la eficiencia operativa	Impacto en la calidad del servicio	Impacto en los ingresos	Puntaje
Incremento de costos operativos	3	2	2	4	37
Bajo nivel de rentabilidad	4	4	3	5	55
Bajo nivel de ocupación	3	4	3	3	46
Falta de diferenciación de marca	2	1	2	2	24
Mala gestión administrativa	3	3	3	2	40

Columna	Peso	Valores	Peso
Costo de oportunidad de pérdida	5	Alta	5
Impacto en la eficiencia operativa	4	Media	3
Impacto en la calidad del servicio	3	Baja	1
Impacto en los ingresos	2		

A partir de este problema, se elaboró un Diagrama de Ishikawa para identificar las causas subyacentes, categorizadas en procesos como atención al cliente, reservas, facturación,

alojamiento y documentación. Esto permitió visualizar de manera clara las diferentes causas que contribuyen a la baja rentabilidad. Posteriormente, se utilizó una Matriz de Priorización de Causas para evaluar la influencia de cada causa identificada, las causas principales fueron la ausencia de página web en reservas, demoras en respuestas al cliente, demoras en facturación, personal poco capacitado y una planificación inadecuada de la ocupación de habitaciones

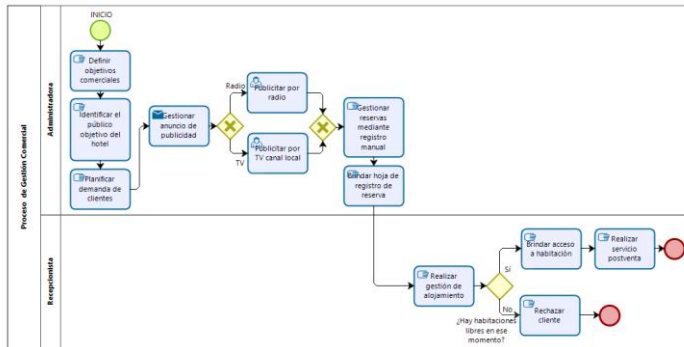
Con la aplicación de un diagrama de Pareto, siguiendo la regla del 80/20 para enfocar los esfuerzos correctivos en las áreas más críticas y asegurar una mayor efectividad en las acciones de mejora. Se identificó las causas más significativas: ausencia de página web en reservas, demoras en respuestas al cliente, demoras en facturación, personal poco capacitado y planificación inadecuada de ocupación. Estas causas representan el 82% de los problemas de baja rentabilidad, destacando áreas críticas para enfocar los esfuerzos de mejora. Como se muestra en la Tabla 1.

Tabla 1.
Diagrama de Pareto

Nº	Causas	Frecuencia	Frec. Acumulada	Porcentaje	% acumulado
CR4	Ausencia de página web en reservas	25	25	19%	19%
CR2	Demoras en respuestas en atención al cliente	24	49	18%	38%
CR6	Demoras en facturación	22	71	17%	55%
CR1	Personal poco capacitado para la atención al cliente	20	91	15%	70%
CR3	Planificación inadecuada de ocupación de habitaciones	15	106	12%	82%
CR5	Publicidad inadecuada	10	116	8%	89%
CR7	Lentitud en el proceso de entrada y salida	8	124	6%	95%
CR8	Documentación desorganizada	6	130	5%	100%
Total		130			

Para un estudio detallado del proceso, se realizó un diagrama AS-IS del proceso actual de la empresa, proporcionando una base para proponer mejoras. En el proceso de Recepción, el recepcionista gestiona reservas manualmente, entrega una hoja de registro y realiza la gestión de alojamiento. Si hay habitaciones disponibles, se brinda acceso al cliente; si no, se rechaza. Luego, se lleva a cabo el servicio postventa. Este diagrama ilustra las etapas del proceso actual de gestión comercial y recepción en el hotel, facilitando la identificación de áreas de mejora, como se muestra en la Figura 2.

Figura 2.
Diagrama de flujo AS-IS del Hotel



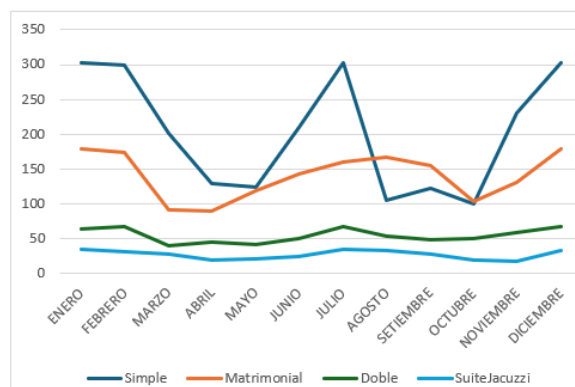
Para conocer cómo impactará la propuesta en la utilidad de la empresa, se identificó la situación actual de la misma con relación a los precios, costos y gastos por cada habitación, así como la utilidad que proporciona cada uno de los productos del establecimiento. La Tabla 2 muestra la situación actual de la empresa, desglosando la cantidad de habitaciones, su ocupación al 50%, el precio y utilidad por habitación, y los ingresos mensuales totales al 50%.

Tabla 2.
Situación actual de la empresa

TIPO DE HABITACIÓN	CANTIDAD	OCCUPACIÓN AL 50%	PRECIO POR HABITACIÓN	UTILIDAD POR HABITACIÓN	DÍAS	TOTAL DE INGRESOS MENSUALES POR HABITACIÓN	TOTAL DE INGRESOS MENSUALES AL 50%
Simple	24	12	50	30	30	36000	18000
Matrimonial	10	5	80	48	30	24000	12000
Doble	4	2	90	54	30	10800	5400
Suite Jacuzzi	2	1	150	90	30	9000	4500
TOTAL	40	20	370	222	30	79800	39900

Se encontraron fluctuaciones estacionales significativas en el número de reservas durante el año 2023, como se observa en la Figura 3. Los picos de reserva ocurren en los meses de julio y diciembre, coincidiendo con las vacaciones de verano y fin de año. En contraste, los meses de abril y septiembre muestran caídas notables en las reservas, especialmente en las habitaciones simples y matrimoniales. Estos datos son cruciales para entender las variaciones en la demanda y planificar estrategias más efectivas.

Figura 3.
Nº de reservas del año 2023 (situación actual del hotel)



Luego se realizó una matriz de decisiones del equipo para evaluar las posibles soluciones. Las decisiones operativas a corto plazo incluyen contratar más personal y mejorar sistemas de

comunicaciones. A mediano plazo, se decidió implementar programas de capacitación continua para el personal. Las decisiones estratégicas a largo plazo incluyen desarrollar un sitio web para gestionar reservas online e implementar un software de facturación automatizado. La matriz de comparación de valores evaluó cada propuesta en costo, calidad, facilidad de implementación, atención al cliente y tiempo, se escogió la solución más alta, que es desarrollar un sitio web propio para gestionar reservas online como se evidencia en la Tabla 3.

Tabla 3
Matriz de comparación de valores

Propuesta	Costo	Calidad	Facilidad de implementación	Atención al cliente	Tiempo	Total
	25.2 %	23 %	15.7 %	16%	19.1 %	100 %
Contratar más personal para el servicio al cliente y mejorar sistemas de comunicación es.	4	3	3	4	3	17
Implementar programas de capacitación continua y especializada para el personal de atención al cliente.	3	4	2	5	3	17
Desarrollar un sitio web propio para gestionar reservas online.	4	5	3	5	3	20
Implementación de un software de facturación automatizado, con la finalidad de reducir el tiempo de procesamiento y minimizar errores humanos	4	5	3	4	3	19

Para evaluar la propuesta de desarrollar un sitio web propio para gestionar reservas online, se utilizaron dos indicadores clave. El primero, el porcentaje de reservas realizadas a través del sitio web, mide la proporción de reservas hechas online en comparación con el total de reservas como se muestra en la Figura 5 y el segundo indicador, el tiempo de respuesta en atención al cliente, evalúa la eficiencia en la gestión de consultas

recibidas, calculando el tiempo total de respuesta dividido por el número total de consultas como se muestra en la Figura 6.

Figura 5.
Matriz de semaforización

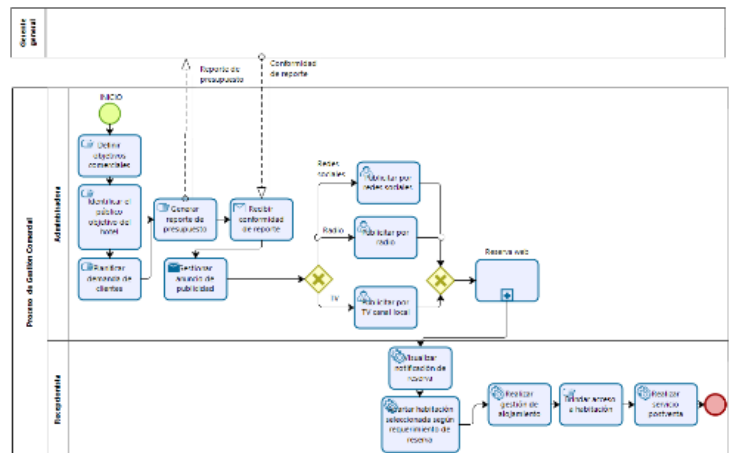
Solución	Indicador	Medición	Estado Esperado
Desarrollar un sitio web propio para gestionar reservas online.	Porcentaje de reservas realizadas a través del sitio web	$\frac{\text{Número de reservas a través del sitio web}}{\text{Número total de reservas}} \times 100$	< 70%
			40% - 70%
			> 40 %

Figura 06.
Matriz de semaforización

Solución	Indicador	Medición	Estado Esperado
Desarrollar un sitio web propio.	Tiempo de Respuesta en Atención al Cliente	$\frac{\text{Tiempo total de respuesta}}{\text{Número total de consultas}}$	< 70%
			50% - 70%
			> 50 %

Se realizó un diagrama TO-BE que muestra la propuesta de mejora para los procesos de gestión comercial con la implementación de un sitio web propio para gestionar reservas online. Este diagrama ilustra cómo se optimiza el proceso desde el acceso del cliente al sitio web hasta la gestión de reservas, como se visualiza en la Figura 7.

Figura 7.
Diagrama TO-BE del Proceso de Gestión Comercial



La viabilidad económica del sitio web para la gestión de reservas del Hotel Costa de Oro de Paita es favorable, con una inversión inicial de S/. 20,016.00. El flujo de caja proyectado muestra un saldo positivo de S/. 2,012,816.38 al cabo de cuatro años, respaldado por ingresos anuales promedio de S/. 508,208.10, lo que demuestra que la inversión se recuperará y generará beneficios, como se visualiza en la Tabla 4.

Tabla 4
Flujo de caja proyecto para el Hotel

FLUJO DE CAJA PROYECTADO					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Total
Ingresos/Ahorros	S/ 572,900.00	S/ 487,050.00	S/ 413,992.50	S/ 558,889.88	S/2,032,832.38
Egresos (inversión inicial)	-	-	S/ 20,016.00	-	S/20,016.00
Saldo	S/ 572,900.00	S/ 487,050.00	S/ 393,976.50	S/ 558,889.88	S/2,012,816.38

VI. RESULTADOS

Los resultados presentados en el presente proyecto presentan aquellos hallazgos clave que han sido obtenidos por medio de la investigación, por ello, a través de la exposición de datos claros y concisos se muestra la veracidad de los hallazgos.

Se realizó la “Matriz de stakeholders del Hotel con la implementación de la página web”, la cual permitió identificar a todas las partes interesadas en el proyecto, definir los objetivos o resultados y determinar el impacto que generaba la decisión de mejora establecida, tal como lo muestra la Tabla 5.

Tabla 5.
Matriz de stakeholders del Hotel con la implementación de la página web

Matriz de stakeholder				
Stakeholder	Cliente			
Tipo	EXTERNO			
Objetivos resultados	Nivel de interés	Nivel de influencia	Decisión	
			Impacto positivo	Impacto negativo
Facilitar la reserva de habitaciones y servicios del hotel de manera más eficiente y accesible a través de la página web.	ALTA	ALTA	- Mayor facilidad para realizar reservas a promociones exclusivas e información de los servicios	Posible dificultad para clientes con poca experiencia con la tecnología
Matriz de stakeholder				
Stakeholder	Empleados del hotel			
Tipo	INTERNO			
Objetivos resultados	Nivel de interés	Nivel de influencia	Decisión	
			Impacto positivo	Impacto negativo
Optimizar la gestión de reservas y mejorar la comunicación con los clientes mediante la página web.	ALTA	ALTA	- Facilita la gestión de reservas y la atención al cliente - Reducción de trabajo manual repetitivo	Posible necesidad de capacitación adicional
Matriz de stakeholder				
Stakeholder	Proveedores de servicios tecnológicos			
Tipo	EXTERNO			
Objetivos resultados	Nivel de interés	Nivel de influencia	Decisión	
			Impacto positivo	Impacto negativo
Establecer una relación comercial para el desarrollo, implementación y mantenimiento de la página web del hotel	ALTA	ALTA	- Oportunidad de negocio y colaboración a largo plazo - Posibilidad de ampliar el portafolio de servicios ofrecidos	Dependencia del proveedor para el mantenimiento

Posteriormente se realizó una comparación de rentabilidad entre la situación actual y mejorada, tal como se muestra en la Tabla 06, de tal manera, se encontró una variación del 72.18% en los ingresos totales, 61.27% en los costos totales, 99.13% en utilidad y 23% en rentabilidad, de tal manera, se concretó la mejora proyectada para el proyecto por medio de tales resultados cuantitativos.

Tabla 6.
Rentabilidad de situación actual y mejorada con la propuesta según modelo matemático (en miles)

	Situación actual	Situación mejorada	% de variación en unidad
Ingresos totales	S/ 798	S/ 1374	72.18%
Costos totales	S/ 568	S/ 916	61.27%
Utilidad	S/ 230	S/ 458	99.13%
Rentabilidad	40.49%	50%	23%

Posteriormente, se realizó el análisis de indicadores con valor con problemas versus valores mejorados, tal como lo muestra la Tabla 07, por los cuales se encontró que la pérdida monetaria inicial que se generó por las causas es de S/. 351,360.00 y se espera que por medio de la implementación de la propuesta las pérdidas se reduzcan a S/32,832.00, siendo así el beneficio de S/318,528.00, un valor del 90.7%.

Tabla 7.
Indicadores con valor con problemas versus valores mejorados

Causas principales	Indicador	Medición	Valor actual	Valor Esperado	Representación en pérdida actual	Representación en pérdida final	Beneficio
Ausencia de página web en reservas	% de ausencia de página web en reservas	(Cantidad de reservas sin página web/ Total de reservas) *100	100%	0%	S/138,240.00	S/0.00	S/138,240.00
Demoras en respuestas en atención al cliente	% de demoras en respuestas en atención al cliente	(Total de solicitudes con demora en respuesta/ Total de solicitudes de atención) *100	60%	20%	S/115,200.00	S/23,040.00	S/92,160.00
Demoras en facturación	% de facturación por periodo	(Total de facturaciones con demora en respuesta / Total de facturaciones) *100	40%	10%	S/97,920.00	S/9,792.00	S/88,128.00
Personal poco capacitado para la atención al cliente	% de capacitación del personal	(Número de empleados capacitados/ Número total de empleados que interactúan con los clientes) *100	0%	100%	-	-	-
					S/351,360.00	S/32,832.00	S/318,528.00 90.7%

Finalmente, el estudio asegura la sostenibilidad del proyecto bajo un enfoque Smart, el objetivo específico se basa en incrementar la rentabilidad de la empresa hotelera por medio del aumento de reserva en un 30% durante el primer año, midiendo tal incremento de la ocupación de las habitaciones del 50% al 85% y la rentabilidad del 40.49% al 50%. Asimismo, se determinó que la inversión de S/20,016.00 es alcanzable y sobre todo asequible, ya que la respaldan los ingresos por año del hotel. Por ello, la propuesta es realista y se alinea de manera estratégica a los objetivos de la organización, proyectando recuperar la inversión a realizar en un año, brindando la rentabilidad proyectada.

VII. DISCUSIÓN

La presente investigación mostro que la implementación de una página web como una estrategia comercial, busca incrementar la visibilidad del hotel y accesibilidad integral, ya que a partir de esta los huéspedes puedes visualizar los diferentes tipos de habitaciones, precios, promociones especiales, etc. Para que posteriormente puedan realizar su reserva, con previa anticipación y sin ir al establecimiento del hotel, esto conlleva a incrementar las ventas y reservas, viéndose reflejado en el acrecentamiento del 72.18% de sus ingresos y la rentabilidad en un 23%. Ello coincide con los resultados de [7] quien, al implementar un software para la realización de reservas por parte de los huéspedes tomo un giro importante para automatizar los procesos en esta área y más halla de beneficiar a los a los clientes, se convierte en un factor crucial para el éxito de la empresa en el sector, agilizando e incrementado la gestión de reservas y ventas, y brindando un mejor control sobre los datos y operaciones del hotel.

Finalmente, esta propuesta destaca la importancia de mejorar la competitividad mediante la utilización de herramientas digitales y la medición de impactos sociales y ambientales, para dar soluciones concretas a las preocupaciones por parte de los usuarios. Esto se sustenta en los resultados obtenidos por [10] quienes demuestran que el aprovechamiento de herramientas digitales para la automatización y mejora de la ejecución de procesos conlleva a un incremento significativo de la competitividad en el ámbito empresarial.

VIII. CONCLUSIONES

Se concluye que, después de desarrollar la propuesta de mejora en la gestión comercial en el área de operaciones en la empresa de estudio, mediante la implementación de estrategias mencionadas anteriormente se concluye se puede incrementar la rentabilidad, dado que en la situación actual era de 40.49%, mientras que en la mejorada se obtuvo una rentabilidad del 50%, es decir hubo una variación del 23%.

Asimismo, mediante el analizar la situación actual de la empresa, enfocándonos en el área comercial, se identificó 5 problemas con las que cuenta la empresa y a través de la priorización de problemas se concluye que el más crítico es la baja rentabilidad, con una puntuación de 55 puntos al ser evaluado por criterios establecidos como, costos de oportunidad, eficiencia, calidad del servicio e impacto en los ingresos.

Adicionalmente, a través del diagrama de Pareto, se logró concluir que cuatro son las causas principales que contribuyen al 80% del problema de baja rentabilidad: la ausencia de página web para reservas (19%), demoras en las respuestas (18%), demoras en facturación (17%), y personal poco capacitado (15%). Posteriormente, se realizaron estrategias de solución para el proceso de gestión comercial, y mediante la matriz de comparación de valores, se concluye que la solución más eficiente es desarrollar un sitio web propio para gestionar reservas online, con un puntaje de 20 puntos.

Por último, la implementación de la página web para reservas resulta ser económicamente viable, ya que se proyecta obtener

ingresos de S/2,032,832.38 frente a una inversión inicial de S/ 20, 016. Ambientalmente, se reduce el uso de papel y la huella de carbono. Socialmente, facilita la realizar reservas a los clientes y optimiza la gestión interna, beneficiando a empleados y proveedores.

IX. REFERENCIAS

- [1] Gonzales, T. (2022). Europa recupera el 55,8% del RevPAR prepandemia y va a la cola. Hosteltur. https://www.hosteltur.com/noticias/146825_europa-recupera-el-558-del-revpar-prepandemia-y-va-a-la-cola.html
- [2] Sociedad del Comercio Exterior del Perú. (2023). Turismo: PBI alojamiento y restaurantes. COMEX PERU. <https://www.comexperu.org.pe/upload/articles/reportes/boletin-turismo-027.pdf>
- [3] Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2023). Perú: La oferta de camas y demanda de establecimientos de hospedaje 2022. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/4800667/Informe_Peru-Oferta-y-Demanda-Establecimientos-Hospedaje-2022.pdf
- [4] Balk, A. (2024). Cooperative opportunities for strengthening SMEs in dealing with online platforms. *Journal of Co-operative Organization and Management*, 12(2), 100245. <https://doi.org/10.1016/j.jcom.2024.100245>
- [5] Rodríguez, O. E., Lam Flores, I. C., & Álvarez Silva, M. S. (2023). Digitization and tourist intelligence: An option to improve the profitability of the Chimbote hotel industry. In 21st LACCEI International Multi-Conference for Engineering, Education and Technology (pp. 191862). Buenos Aires.
- [6] Dzhyndzhoian, V., Khodak, O., & Yakovlieva-Melnyk, N. (2024). Innovative approaches to strategic management of analytical studies and forecasting of the activities of hotel and restaurant business enterprises. *E3S Web of Conferences*, 538, 02002. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202453802002>
- [7] Palomino, B. (2023). Implementación de un sistema web para mejorar el proceso de reservas de habitaciones en el hotel El Faique, Bagua Grande – Utcubamba – Amazonas, 2022 (Tesis de licenciatura). Universidad Politécnica Amazónica, Bagua, Perú.
- [8] Ekon, E. (2023, April 21). La importancia de una buena gestión comercial. Ekon. <https://www.ekon.es/blog/exito-gestion-comercial-empresa/>
- [9] De Ceupe, B. (2020, May 19). Ceupe. <https://www.ceupe.com/blog/que-son-las-tecnologias-de-la-informacion.html>
- [10] Lozano, A., & Zavaleta, L. (2022). Gestión por procesos para la competitividad de una MYPE del sector hotelero frente al COVID-19 (Tesis de licenciatura). Universidad Privada del Norte, Trujillo, Perú.
- [11] Gómez, M., & Fernández, J. (2024). Optimización de la gestión comercial en hoteles: Estrategias para mejorar la rentabilidad. *Revista de Gestión Hotelera*, 20(1), 45-60. <https://doi.org/10.1016/j.rgh.2024.01.005>
- [12] Romero, T. (2024). Implementación de técnicas de gestión comercial para aumentar la rentabilidad en el sector hotelero (Tesis de Maestría). Universidad de Barcelona, Barcelona, España. <https://www.ub.edu/tesis/gestion-comercial-hoteles>
- [13] Torres, A. (2023). Mejoras en la gestión de ventas y marketing para incrementar la rentabilidad en hoteles boutique. *Journal of Hotel Management*, 13(4), 75-89. <https://doi.org/10.1016/j.jhm.2023.04.002>
- [14] Silva, L., & Sánchez, P. (2023). Estrategias comerciales innovadoras para el aumento de ingresos en hoteles de lujo. In *Proceedings of the International Conference on Hospitality and Tourism* (pp. 102-118).
- [15] López, I. (2024). Desarrollo de un sistema integrado de gestión comercial en hoteles: Caso práctico y resultados. In 20th International Conference on Business and Tourism Management (pp. 145-160). Lisboa.
- [16] Martínez, E. (2023). Análisis de la rentabilidad hotelera mediante la mejora de la gestión comercial: Un estudio de caso en la Riviera Maya (Tesis Doctoral). Universidad Autónoma de México, Ciudad de México.
- [17] Rodríguez, J. (2024). Reingeniería de procesos comerciales en el sector hotelero para maximizar beneficios. *International Journal of Hotel Business Strategies*, 8(2), 201-215. <https://doi.org/10.1016/j.ijhbs.2024.03.007>
- [18] Ortega, S. (2024). Transformación digital y gestión comercial en hoteles: Caminos para incrementar la rentabilidad. In 19th Conference on Hospitality Innovation and Technology (pp. 50-65). Buenos Aires.
- [19] Gómez, C., & Pérez, R. (2023). Aplicación de técnicas de gestión comercial para la optimización de ingresos en hoteles urbanos. In *Advances in Hospitality Management Research Conference* (pp. 85-99). Madrid.