

Sandra Geovanna Guzmán-Llivicura¹

E-mail: sgguzman148@est.ucacue.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-9176-7337>

Juan Bautista Solís-Muñoz¹

E-mail: jbsolizm@ucacue.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3121-0233>

¹ Universidad Católica de Cuenca. Ecuador.

Cita sugerida (APA, séptima edición)

Guzmán-Llivicura, S. G., & Solís-Muñoz, J. B. (2025). Relación entre los costos laborales y la rentabilidad en el sector hotelero. *Revista UGC*, 3(S2), 153-164.

Fecha de presentación: 20/04/2025

Fecha de aceptación: 12/05/2025

Fecha de publicación: 01/06/2025

RESUMEN

Los costos de mano de obra representan un componente relevante en la operación hotelera, y su influencia en la rentabilidad es motivo de análisis en la ciudad de Macas, Ecuador. El problema planteado se enfoca en determinar de qué manera estos costos inciden en la rentabilidad de los hoteles. El objetivo de la investigación fue establecer la relación entre ambas variables. Se aplicó un enfoque mixto, utilizando el coeficiente de correlación de Pearson para evaluar los datos recolectados. Los resultados revelaron que no existe una relación fuerte entre los costos de mano de obra y la rentabilidad, por cuanto los valores de R fueron bajos y los valores p no mostraron significancia estadística. Las correlaciones con factores como eficiencia operativa, competitividad y capacitación también fueron débiles. Se concluye que, otros elementos como la gestión interna, la demanda turística y la implementación tecnológica influyen con mayor peso en la rentabilidad hotelera que los costos laborales por sí solos.

Palabras clave:

Rentabilidad, eficiencia, costos, mano de obra, salario.

ABSTRACT

Labor costs represent a relevant component in hotel operations, and their influence on profitability is the subject of analysis in the city of Macas, Ecuador. The problem posed focuses on determining how these costs affect hotel profitability. The objective of the research was to establish the relationship between both variables. A mixed approach was applied, using Pearson's correlation coefficient to evaluate the data collected. The results revealed that there is no strong relationship between labor costs and profitability, since the R values were low and the p-values did not show statistical significance. Correlations with factors such as operating efficiency, competitiveness and training were also weak. It is concluded that other elements such as internal management, tourism demand and technological implementation have a greater influence on hotel profitability than labor costs alone.

Keywords:

Profitability, efficiency, costs, labor, wages.

INTRODUCCIÓN

La rentabilidad hotelera representa un indicador fundamental en la administración de establecimientos turísticos, reflejando la capacidad del hotel para generar beneficios en relación con sus costos y recursos invertidos. Se expresa en porcentaje y se determina a partir de la comparación de ingresos y gastos operativos, evidenciando la eficiencia financiera y operativa del negocio. Su importancia radica en su influencia sobre la sostenibilidad y crecimiento del hotel a largo plazo, facilita la atracción de inversores y el acceso a financiamiento. Un nivel elevado de rentabilidad permite reinvertir en infraestructura, tecnología y servicios, lo que fortalece la competitividad y mejora la experiencia del cliente (León et al., 2024).

Desde esta perspectiva, la rentabilidad hotelera en distintos países depende de factores estratégicos, como el impacto de la pandemia, la inversión en infraestructura y la adopción de nuevas tecnologías. En Medio Oriente, la ocupación hotelera tuvo una reducción impactante en 2020; no obstante, la estabilidad en la tarifa media diaria favoreció la recuperación de los ingresos por habitación disponible, demostrando una sólida capacidad de adaptación en la gestión financiera del sector (Alfaro, 2024).

España mostró particularidades que evidencian tanto los desafíos compartidos con otros mercados como aspectos propios de su estructura turística. La rentabilidad hotelera entre 2018 y 2021 estuvo influenciada por factores económicos, estructurales y estratégicos, con un impacto sustancial de la pandemia de COVID-19 en los ingresos y la gestión operativa. Desde el ámbito financiero, el control de costos, el uso eficiente de los activos y la aplicación de estrategias dinámicas en la gestión de ingresos fueron aspectos determinantes en el desempeño del sector. La ubicación geográfica tuvo un papel relevante, dado que los hoteles con mayor dependencia del turismo internacional enfrentaron una volatilidad más alta en su rentabilidad debido a las restricciones de movilidad y variaciones en la demanda (Lado et al., 2023).

Por otro lado, la rentabilidad hotelera en Colombia ha tenido variaciones en los últimos años, influenciada por el crecimiento del turismo, la pandemia de COVID-19 y la economía nacional. Entre 2016 y 2021, el retorno sobre el capital (ROE) presentó resultados negativos debido a un control deficiente de costos y una menor eficiencia en la operación. Los hoteles han enfrentado retos en la administración financiera, con márgenes de utilidad neta variables y menor aprovechamiento de los activos. La pandemia intensificó estas dificultades con una fuerte reducción en la ocupación, impactando los ingresos. A pesar de estos retos, el sector ha mostrado capacidad de recuperación frente a otros mercados emergentes (Rivera et al., 2022).

En Ecuador, la rentabilidad hotelera se ha visto impactada por la pandemia de COVID-19 y un elevado nivel

de endeudamiento. La fuerte disminución de ingresos durante 2020 y 2021 afectó la liquidez y la estabilidad financiera del sector, reflejándose en márgenes operativos negativos y costos financieros más altos debido al apalancamiento. Si bien en 2022 hubo una recuperación parcial, algunas empresas enfrentaron dificultades que llevaron a su cierre (Espín et al., 2023).

A partir de los antecedentes expuestos, se plantea el siguiente problema de investigación: ¿de qué manera los costos de mano de obra influyen en la rentabilidad de los hoteles en la ciudad de Macas, Ecuador? En este sentido, el objetivo de estudio es determinar la relación entre los costos de mano de obra y la rentabilidad de los hoteles en la ciudad de Macas, Ecuador.

Con lo expuesto, la hipótesis afirmativa (Hi) es la siguiente: existe una relación fuerte entre los costos de mano de obra y la rentabilidad de los hoteles en la ciudad de Macas, Ecuador.

Los salarios y beneficios conforman la compensación total que percibe un empleado, elemento determinante en la competitividad de la empresa en el mercado laboral. Una gestión eficiente de esta compensación influye de forma directa en la satisfacción del equipo de trabajo y en el desempeño organizacional. Diseñar un esquema de retribución equilibrado permite fortalecer el compromiso y la motivación del talento, aspecto esencial en sectores donde la calidad del servicio define la experiencia del cliente, como el sector hotelero (Suárez et al., 2025).

En concordancia con lo expuesto, en términos generales el costo salarial total abarca todos los pagos destinados a la compensación del personal, incluyendo sueldos, beneficios y contribuciones sociales. En los registros contables, estos montos se reflejan mediante asientos que presentan su efecto en las cuentas de gastos y obligaciones laborales. En los estados financieros se presentan; como gastos operativos en el estado de resultados, pasivos en el balance general, cuando hay montos pendientes de pago y movimientos de efectivo en el estado de flujos de efectivo. Una gestión adecuada permite medir la capacidad de la empresa para atender sus compromisos laborales y mejorar la administración de recursos (Castillo et al., 2021).

Una parte esencial de esta gestión es el manejo de los costos laborales, los cuales influyen en la estabilidad financiera y la planificación estratégica del negocio. La carga prestacional abarca los costos adicionales que una empresa asume por cada trabajador, sumados al salario base. Incluye aportes a la seguridad social, beneficios laborales, seguros y programas de formación. Su cálculo como porcentaje del salario permite evaluar su impacto financiero y optimizar la planificación de costos. Documentos como las planillas de pago registran estos valores con detalle, mientras que los informes del departamento de recursos humanos facilitan el análisis de su

efecto en la estructura salarial. Una gestión eficiente de estos recursos favorece la estabilidad financiera, el cumplimiento normativo y el bienestar del equipo (Castillo et al., 2021).

En este sentido, la productividad laboral es determinante en la eficiencia operativa de la empresa encargada de medir la cantidad de bienes o servicios generados por un trabajador en un lapso de tiempo específico y es un factor concluyente en la eficiencia operativa de una organización. Se calcula a partir de la relación entre producción y recursos utilizados, permitiendo evaluar el desempeño y optimizar procesos. Una mayor productividad impulsa el crecimiento económico, mejora la competitividad y puede traducirse en mejores condiciones laborales. Factores como la capacitación, la tecnología, el ambiente de trabajo y una gestión efectiva inciden de manera directa en el rendimiento del equipo, influyendo en la capacidad de la empresa para mantenerse y destacarse en su sector (Suárez et al., 2025).

La capacitación del personal mejora la eficiencia operativa al optimizar el desempeño y reducir errores, lo que permite un mejor uso de los recursos y facilita la adaptación a nuevas tecnologías. Esta eficiencia impacta de forma directa en la rentabilidad al disminuir costos y mejorar la gestión de los procesos, fortaleciendo la competitividad. A su vez, un margen de ganancia saludable refleja la capacidad de convertir ingresos en beneficios, por lo que su análisis permite ajustar costos y estrategias de precios para equilibrar rentabilidad y sostenibilidad. Al invertir en el desarrollo del talento humano y en la optimización de los procesos, la empresa asegura estabilidad financiera y crecimiento a largo plazo (León et al., 2024).

Una gestión eficiente del talento humano optimiza la operación y mejora la rentabilidad, lo cual impacta en la estructura organizativa de la empresa. Para mantener este equilibrio, resulta esencial analizar el nivel de contratación y asegurar que la distribución del personal responda a las necesidades estratégicas y operativas. Una organización adecuada del equipo de trabajo fortalece el desempeño y contribuye a la sostenibilidad a largo plazo. El nivel de contratación corresponde a la cantidad de trabajadores organizados por departamentos en una empresa. Su análisis permite estructurar el equipo de manera eficiente, asegurando que la distribución del personal se ajuste a las necesidades operativas y estratégicas. Mantener una proporción adecuada de los distintos niveles jerárquicos favorece el rendimiento y evita cargas excesivas de trabajo. Registros como las nóminas y reportes de recursos humanos facilitan el seguimiento de esta distribución, permitiendo ajustar la contratación según las metas financieras y organizacionales (Espín et al., 2023).

El margen de ganancia es un indicador elemental, pues refleja la salud financiera de la empresa y orienta las estrategias de gestión y marketing. Un margen más alto indica una mayor eficiencia en la conversión de ingresos

en beneficios, lo que resulta vital para asegurar la estabilidad y el crecimiento a largo plazo. Su análisis ayuda a detectar áreas de mejora en costos y estrategias de precios, manteniendo un balance de competitividad y sostenibilidad.

Al revisar los márgenes bruto, operativo y neto, es posible entender el impacto de cada nivel de gasto y tomar decisiones basadas en datos que aumenten la utilidad. Este indicador permite comparar el desempeño con otras empresas del sector y con la propia evolución de la organización, asegurando un enfoque estratégico que favorezca el crecimiento y la estabilidad financiera (Torres et al., 2020).

Mantener un nivel de ocupación adecuado permite maximizar ingresos. Sin embargo, su impacto depende de una administración eficiente de los recursos. La gestión hotelera debe optimizar costos, mejorar la productividad y garantizar un servicio de calidad para sostener la demanda y fidelizar clientes. Factores como la competencia, la reputación y las promociones influyen en la ocupación, lo que hace necesario evaluar indicadores operativos como la relación entre reservas y cancelaciones o el costo por habitación disponible. Ajustar estrategias con base en estos datos permite mejorar la planificación financiera, optimizar la oferta y fortalecer la competitividad en un mercado dinámico (Rivera et al., 2022).

Así mismo, la ocupación hotelera permite medir el desempeño y la rentabilidad de un hotel al mostrar la relación entre las habitaciones vendidas y las disponibles en un periodo determinado. Su evaluación ayuda a ajustar estrategias comerciales, controlar costos y fortalecer la planificación financiera. Factores como las temporadas, la competencia, la reputación y las promociones impactan la demanda, lo que hace necesario anticipar tendencias y adaptar la oferta para aumentar ingresos (Suárez et al., 2025).

La eficiencia operativa se define como la capacidad de una empresa para gestionar sus recursos de manera óptima, garantizando la calidad en la entrega de bienes o servicios al menor costo posible. En el sector hotelero, implica incrementar la productividad, optimizar los gastos y asegurar una experiencia satisfactoria para los clientes. Su administración requiere la implementación de tecnología, el desarrollo del equipo de trabajo y estrategias que permitan adaptarse a un mercado dinámico. Analizar indicadores como la relación entre reservas y cancelaciones, el costo por habitación disponible y la tasa de utilización del personal permite ajustar las operaciones según la demanda y fortalecer la rentabilidad (Rivera et al., 2022).

El Retorno sobre la Inversión (ROI) es un indicador financiero que permite medir la rentabilidad de una inversión en relación con su costo, expresándose como un porcentaje. Se calcula dividiendo el beneficio neto obtenido entre el monto invertido y sirve para evaluar la efectividad de

decisiones estratégicas. En el sector hotelero, su análisis facilita la valoración de inversiones en remodelaciones, tecnología o campañas de marketing, permitiendo enfocar los recursos en iniciativas con mayor potencial de rentabilidad. Un seguimiento constante del ROI contribuye a una gestión financiera más eficiente, asegurando un crecimiento sostenible y una mejor toma de decisiones (Suárez et al., 2025).

MATERIALES Y MÉTODOS

El presente estudio se desarrolló bajo un diseño de investigación no experimental, debido a que no se manipularon las variables, sino que se analizaron en su contexto natural. Se adoptó un enfoque mixto, donde la parte cualitativa se fundamentó en la evaluación documental y la construcción del marco teórico, mientras que la parte cuantitativa se centró en el análisis de los datos recolectados mediante técnicas estadísticas.

El alcance del estudio fue correlacional, pues se exploró la relación entre los costos de mano de obra y la rentabilidad del sector hotelero en la ciudad de Macas, Ecuador. La finalidad de la investigación fue transversal, dado que los datos se recolectaron en un momento específico del tiempo.

Para el desarrollo del estudio, se utilizaron los métodos inductivo-deductivo, sistémico e hipotético-deductivo (Vizcaíno et al., 2023). El método inductivo permitió analizar los datos recolectados a partir de casos específicos para formular generalizaciones, mientras que el método deductivo facilitó la aplicación de principios teóricos al contexto particular de los hoteles en Macas. El enfoque sistémico posibilitó estudiar la relación entre las variables de manera integral, y el método hipotético-deductivo ayudó a contrastar la relación entre los costos de mano de obra y la rentabilidad a través de pruebas empíricas.

Se emplearon dos técnicas para la recolección de datos: encuesta y revisión documental. La encuesta se aplicó mediante un cuestionario estructurado dirigido a los administradores y propietarios de hoteles en la ciudad de Macas. Este cuestionario incluyó preguntas sobre los costos de mano de obra, estructura de costos y rentabilidad. En Paralelo, se realizó una revisión documental de fuentes oficiales y estudios previos relacionados con el tema.

La unidad de análisis estuvo conformada por el sector hotelero de la ciudad de Macas, Ecuador. Según información obtenida del Ministerio de Turismo de Ecuador (2024), existe una cantidad total de 35 hoteles registrados en la base de datos de esta institución. Debido a la naturaleza del estudio, se utilizó un muestreo no probabilístico por conveniencia, seleccionando 30 hoteles que accedieron a participar y que proporcionaron información pertinente para la investigación.

El análisis de datos se realizó mediante la estadística descriptiva para caracterizar las variables de estudio y estadística inferencial para evaluar la relación de los costos de mano de obra y la rentabilidad hotelera. Se utilizaron medidas de tendencia central, dispersión y pruebas de correlación para determinar la relevancia de la relación entre las variables estudiadas. Los resultados obtenidos permitieron extraer conclusiones sobre el impacto de los costos laborales en la rentabilidad del sector hotelero en la ciudad de Macas.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

A continuación, se presentan los resultados del estudio, los cuales permiten analizar la relación entre los costos de mano de obra y la rentabilidad de los hoteles en la ciudad de Macas, Ecuador. Estos hallazgos proporcionan una visión clara sobre el impacto de los costos laborales en el desempeño financiero del sector hotelero, permitiendo una mejor comprensión de su dinámica económica.

Participación de los costos laborales en el total de gastos operativos: el mayor porcentaje de establecimientos siendo este el 40% reporta que destina más del 30% de sus costos operativos a la mano de obra. Esto evidencia que la fuerza laboral representa un componente trascendental en la estructura de costos, lo que puede influir en la rentabilidad y eficiencia operativa. Un 30% de los hoteles reporta costos laborales entre el 20% y el 30%, mientras que el 26,67% los sitúan entre el 10% y el 20%, lo que demuestra una variabilidad en las estrategias de gestión de personal. Solo un 3.33% de los hoteles mantiene estos costos por debajo del 10%, lo que podría deberse a una mayor automatización o tercerización de servicios (ver figura 1).

Aumento en los costos de mano de obra: el 80% de los hoteles encuestados ha experimentado un incremento en los costos de mano de obra en los últimos años, ya sea de manera moderada en un 60% o esencial en un 20%. Este comportamiento exhibe una tendencia general al alza en los costos laborales, tal vez influenciada por factores como ajustes salariales, inflación, regulaciones laborales o mayor demanda de personal calificado. Por otro lado, un 20% de los hoteles expresa que estos costos se han mantenido constantes, lo que podría estar asociado a estrategias de control de gastos, automatización o tercerización de servicios (ver figura 1).

Impacto de los costos de mano de obra en la estructura general de precios: los costos de mano de obra tienen un impacto notable en la estructura de precios de los servicios hoteleros. El 40% de los encuestados apunta a que estos costos han generado un aumento considerable en los precios, mientras que un 23.33% reporta un incremento leve, lo que refleja la presión que los costos laborales ejercen sobre la rentabilidad y la fijación de tarifas. Por otro lado, un 26.67% expone que los costos de mano de obra no han afectado los precios, se aconseja la

aplicación de estrategias de eficiencia operativa o absorción de costos mediante otras áreas. Llama la atención que un 10% de los hoteles ha optado por reducir precios para mantener la competitividad, lo que podría implicar ajustes en márgenes de ganancia o reestructuración de costos internos (ver figura 1).

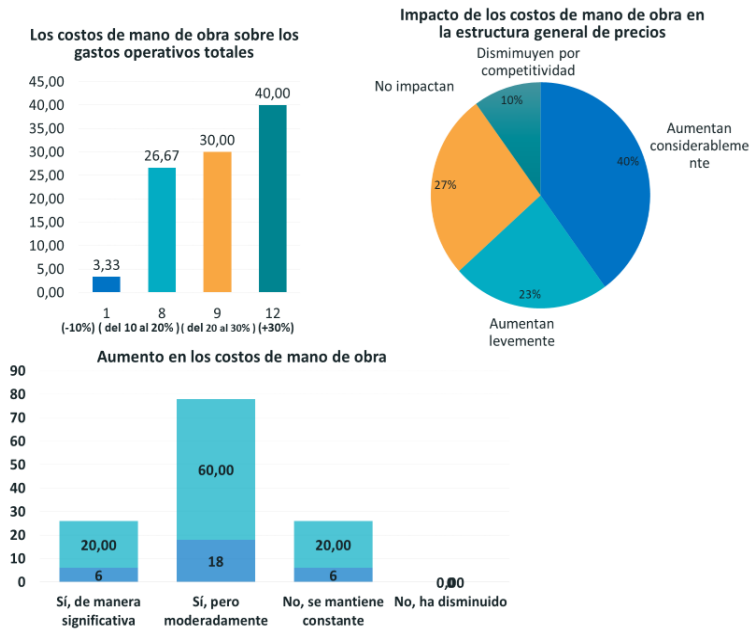


Figura 1. El creciente impacto de la mano de obra en los costos operativos.

La mano de obra representa una parte importante del gasto en los hoteles. Esta situación influye directamente en sus ingresos y en cómo organizan sus recursos.

El impacto del costo de mano de obra en la competitividad y rentabilidad hotelera: el análisis de la tabla 1 indica cómo el costo de la mano de obra influye en la rentabilidad del hotel según la percepción de los encuestados. La mayoría considera que sí tiene un impacto, ya sea de forma directa en un 43.3% o secundaria en un 36.7%, mientras que solo unos pocos creen que no afecta o no están seguros. Entre los factores más mencionados que influyen en la rentabilidad están los costos operativos generales y la competencia en el mercado. Sin embargo, el análisis estadístico (Chi-cuadrado) explica que no hay una relación relevante entre estas variables ($p = 0.256$), lo que representa que el costo de mano de obra no es el único factor relevante en la rentabilidad del hotel, lo cual debe analizarse junto con otros aspectos del negocio.

Tabla 1. Tablas de contingencia: competitividad y rentabilidad de los costos de mano de obra.

| Factores que afectan la rentabilidad | | | | | |
|---|------------------------|-----------------------------|---------------------------|------------------------------|--------|
| El costo de mano de obra como factor en la competitividad | Costos de mano de obra | Costos operativos generales | Competencia en el mercado | Nivel de demanda y ocupación | Total |
| Sí, de manera directa | 6.67% | 16.67% | 13.33% | 6.67% | 43.33% |
| Sí, pero de forma secundaria | 6.67% | 23.33% | 6.67% | 0% | 36.67% |
| No, no tiene impacto | 3.33% | 3.33% | 3.33% | 3.33% | 13.33% |
| No estoy seguro | 6.67% | 0% | 0% | 0% | 6.67% |
| Total | 23.33% | 43.33% | 23.33% | 10% | 100% |

| Contrastes Chi-cuadrado | | | |
|-------------------------|--------|----|-------|
| | Valor | gl | p |
| X ² | 11.296 | 9 | 0.256 |
| N | 30 | | |

La tabla señala la relación entre el costo de mano de obra y los factores que afectan la rentabilidad hotelera.

Los costos de mano de obra y la decisión de contratar o reducir personal: el costo de mano de obra ha influido en las decisiones de contratación en una parte considerable de los hoteles encuestados. Un 33,33% ha optado por reducir personal, lo que supone una estrategia de control de costos ante posibles incrementos salariales o presiones financieras. En contraste, solo un 10% ha decidido aumentar su plantilla, lo que podría responder a una mayor demanda de servicios o expansión operativa. Un 36,67% de los encuestados no ha tomado decisiones al respecto, lo que puede reflejar incertidumbre sobre el impacto de estos costos en el largo plazo. En última instancia, un 20% denota que el personal se ha mantenido sin cambios, presentando estabilidad en la estructura de costos laborales (ver figura 2).

Mano de obra y el gasto en salarios y beneficios: la mayoría de los hoteles en la ciudad de Macas destinan menos del 70% de su gasto en mano de obra a salarios y beneficios para los empleados. Un 50% de los encuestados reporta que este porcentaje es inferior al 50%, mientras que un 46,67% revela que se encuentra entre el 50% y el 70%. Esto expone que una parte primordial de los costos laborales podría estar distribuida en otros conceptos, como cargas sociales, capacitación, indemnizaciones u otros beneficios indirectos. Solo un 3,33% de los hoteles destina entre el 70% y el 90%, lo que manifiesta que pocos establecimientos concentran la mayor parte de su gasto laboral en remuneraciones directas (ver figura 2).

Costos de mano de obra y la estacionalidad: de los hoteles encuestados el 50,00% opta por contratar más personal durante la temporada alta, lo que destaca una estrategia de gestión de costos basada en la flexibilidad laboral para atender la demanda estacional. Un 26,67% de los establecimientos reduce su personal en temporada baja, lo que resalta una política de ajuste de costos variables para mantener la rentabilidad. Por otro lado, el 20,00% de los hoteles mantiene una rotación estable de personal durante todo el año, lo que puede reflejar una estrategia de fidelización de empleados o la necesidad de contar con una plantilla fija para garantizar la calidad del servicio. Solo un 3,33% emplea personal temporal en ambas temporadas, lo que expresa una menor preferencia por esta alternativa debido a posibles costos adicionales o menor disponibilidad de trabajadores calificados (ver figura 2).

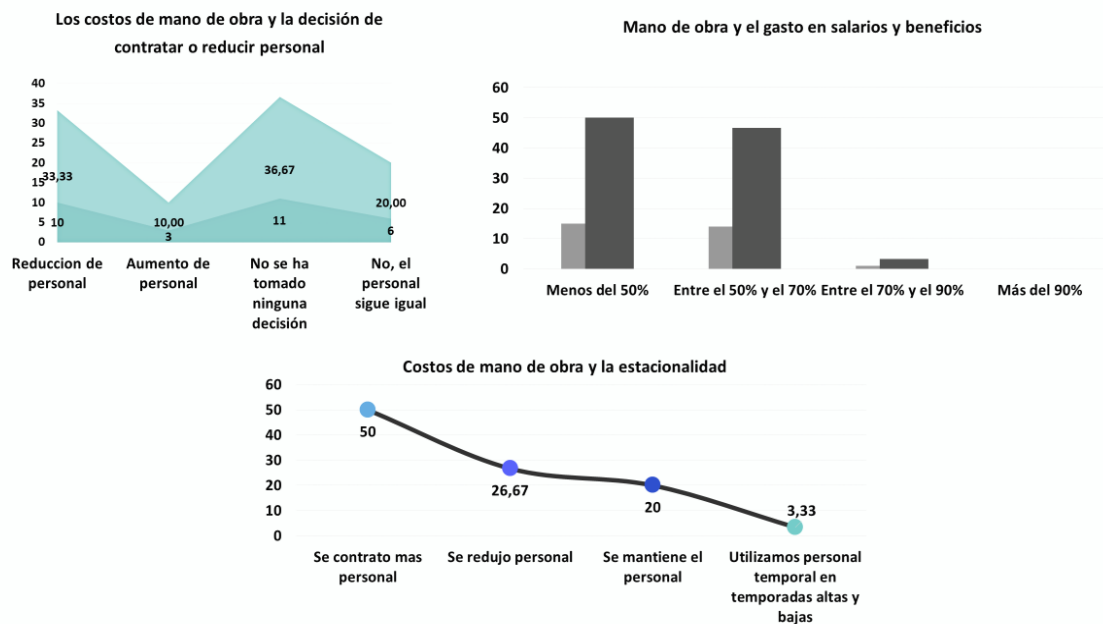


Figura 2. Mano de obra y su impacto en las decisiones y costos operativos.

Los hoteles realizan ajustes en el personal según los costos y la temporada, contratando más en temporada alta y reduciendo o manteniendo en temporada baja.

Capacitación, costos y eficiencia laboral en hoteles: los resultados de la tabla 2 reflejan cómo la capacitación influye en la eficiencia de la mano de obra en relación con los costos. La mayoría de los encuestados representada por el 50% considera a la capacitación como un factor esencial, en especial en los hoteles con buena eficiencia, y costos elevados, donde se invierte más en formación. Sin embargo, también hay casos (40%) donde se logra alta eficiencia con bajo costo sin una gran inversión en capacitación. El análisis estadístico (Chi-cuadrado) muestra que no hay una relación importante entre estas variables ($p = 0.272$), lo que recomienda que la eficiencia laboral no depende solo de la capacitación, sino de otros factores en el hotel.

Tabla 2. Tablas de contingencia: la capacitación y la eficiencia.

| Importancia de la capacitación en la eficiencia de la mano de obra | | | | | |
|--|--|---|---|---|-------|
| Eficiencia en relación con los costos de mano de obra | Muy importante, se invierte en capacitación regularmente | Moderadamente importante, pero no siempre se capacita | Poco importante, no se invierte en capacitación | No se considera la capacitación como parte de la estrategia | Total |
| Muy alta eficiencia con bajo costo | 10% | 16.67% | 6.67% | 6.67% | 40% |
| Buena eficiencia, pero con costos elevados | 33.33% | 13.33% | 3.33% | 0% | 50% |
| Baja eficiencia, aunque los costos no son altos | 3.33% | 3.33% | 3.33% | 0% | 10% |
| Total | 46.67% | 33.33% | 13.33% | 6.67% | 100% |
| Contrastes Chi-cuadrado | | | | | |
| | Valor | gl | P | | |
| χ^2 | 7.557 | 6 | 0.272 | | |
| N | 30 | | | | |

La capacitación influye, a pesar de eso, no es el único factor en la eficiencia laboral, ya que los hoteles logran buenos resultados con diferentes enfoques.

Control de costos de mano de obra y rentabilidad hotelera: el análisis de la tabla 3 da una idea de cómo las empresas han intentado reducir los costos de mano de obra y qué impacto han tenido estas medidas en su rentabilidad. La estrategia más utilizada fue la contratación de personal temporal en temporada alta, seguida de la reducción de horas extras y turnos adicionales. En cambio, muy pocos hoteles optaron por la automatización de procesos o decidieron no implementar ninguna medida. La mayoría de hoteles que contrataron personal temporal lograron una rentabilidad moderada, mientras que la automatización también se asoció con este nivel de rentabilidad. Sin embargo, el análisis estadístico ($\chi^2 = 10.714$, $p = 0.296$) refleja que no hay una relación notable en las medidas tomadas y la rentabilidad obtenida. Esto indica que otros factores, más allá del control de costos laborales, podrían estar influyendo en el desempeño financiero de estas empresas.

Tabla 3. Tablas de contingencia: relación de la reducción de costos y rentabilidad hotelera.

| Rentabilidad general en relación con el control de los costos de mano de obra | | | | | |
|---|---|---|--|---|-------|
| Medidas implementadas para reducir costos de mano de obra | Muy baja rentabilidad debido a los costos laborales | Rentabilidad moderada, con desafíos en los costos laborales | Rentabilidad alta y bien controlada, incluso con costos laborales elevados | Rentabilidad alta, pero los costos laborales están bajo control | Total |
| Reducción de horas extras y turnos adicionales | 4 | 5 | 0 | 0 | 9 |
| Automatización de ciertos procesos | 1 | 5 | 0 | 0 | 6 |

| | | | | | |
|---|--------|----|-------|---|----|
| Contratación de personal temporal durante la temporada alta | 0 | 11 | 1 | 2 | 14 |
| No hemos implementado ninguna medida | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| Total | 5 | 22 | 1 | 2 | 30 |
| Contrastes Chi-cuadrado | | | | | |
| | Valor | gl | p | | |
| X ² | 10.714 | 9 | 0.296 | | |
| N | 30 | | | | |

Varias empresas optaron por contratar personal temporal o reducir horas extras, su efecto en la rentabilidad no fue claro, lo que aconseja considerar otros factores.

La rentabilidad y su impacto en los costos de mano de obra: el 46,67% de los hoteles percibe un impacto positivo de los costos de mano de obra en su rentabilidad, puesto que estos contribuyen a una mayor eficiencia operativa. Esto expone que una adecuada gestión del personal puede optimizar la productividad y compensar los costos laborales con un mejor desempeño financiero. Sin embargo, un 26,67% considera que el impacto es negativo, aún así, manejable, lo que implica que, aunque representa un desafío, existen estrategias para mitigar sus efectos. Por otro lado, un 13,33% menciona que los costos de mano de obra no generan impacto en su rentabilidad, mientras que otro 13,33% reporta un impacto muy negativo, lo que podría deberse a estructuras de costos poco eficientes o a dificultades en la administración de los recursos humanos (ver figura 3).

Impacto del aumento de los costos laborales en la rentabilidad hotelera: el 70% de los hoteles encuestados ha experimentado una disminución en su rentabilidad debido al aumento de los costos laborales, de los cuales un 23,33% reporta una reducción notable y un 46,67% menciona una disminución moderada. Los costos de mano de obra representan un factor crítico en la estructura de costos de los hoteles, impactando de manera directa su rentabilidad. De todas maneras, un 30% de los encuestados afirma que su rentabilidad ha permanecido estable, esto se debe a que los hoteles han implementado estrategias efectivas de control de costos, incremento de tarifas o mejoras en la eficiencia operativa para mitigar el impacto del alza en los costos laborales (ver figura 3).

La relación de los costos de mano de obra en la rentabilidad hotelera: el 46,67% de los hoteles percibe una relación inversa de los costos de mano de obra y la rentabilidad, es decir, consideran que un aumento en los costos laborales reduce la rentabilidad del negocio. Sin embargo, un 23,33% observa una relación directa, donde una mayor inversión en personal genera mayor rentabilidad,

demonstrando que estos hoteles pueden haber implementado estrategias de eficiencia y capacitación que compensan los costos laborales con un mejor desempeño operativo. Un 13,33% de los encuestados no percibe una relación directa entre ambos factores, mientras que el 16,67% considera que la relación es compleja y depende de otras variables, como la demanda, la calidad del servicio y la gestión operativa (ver figura 3).

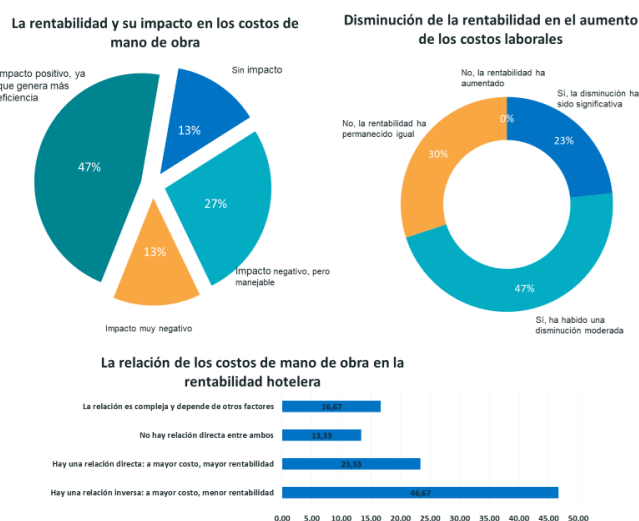


Figura 3. Eficiencia en la administración de mano de obra y rentabilidad.

Los costos de mano de obra pueden afectar la rentabilidad, empero una buena gestión del personal hace la diferencia

Relación de los costos de mano de obra y la rentabilidad de los hoteles en la ciudad de Macas, Ecuador

El coeficiente de correlación de Pearson (R) permite analizar cómo se relacionan los costos de mano de obra y la rentabilidad de los hoteles en la ciudad de Macas, Ecuador. Este indicador ayuda a entender si un aumento en los gastos laborales está asociado con mayores ingresos o si, por el contrario, representa una carga que reduce las ganancias.

Si el valor de R se acerca a 1, indica que ambos factores van de la mano, es decir, cuando los costos suben, la rentabilidad también lo hace, debido a un mejor servicio o mayor eficiencia. Si el valor se acerca a -1, muestra una relación inversa, lo que determina que, al incrementar los costos de mano de obra, la rentabilidad disminuye. Un resultado cercano a 0 señala que no hay una relación clara entre estos dos aspectos, lo que indicaría que otros factores influyen en el desempeño financiero de los hoteles en Macas.

Los resultados obtenidos permiten explorar cómo los costos de mano de obra se relacionan con distintos aspectos de la gestión hotelera. En el caso del impacto en la estructura general de precios, el coeficiente de Pearson es 0.008, con un valor p de 0.967. Esto indica que no hay una conexión clara entre ambas variables, lo que plantea que los costos laborales no influyen de forma evidente en la determinación de los precios en los hoteles estudiados.

Al evaluar la influencia del costo de mano de obra en la competitividad, se obtuvo un coeficiente de -0.103 y un valor p de 0.641. Este resultado indica que no hay una relación fuerte entre estas variables, lo que implica que los costos laborales no parecen ser un factor determinante en la competitividad de los hoteles analizados. A su vez, la relación entre la competitividad y la eficiencia en función de los costos de mano de obra muestra un coeficiente de 0.033 con un valor p de 0.881, lo que establece que no existe una asociación clara entre estos factores.

En cuanto a la eficiencia en función de los costos de mano de obra, los coeficientes varían entre -0.223 y 0.317. Algunos valores pueden mostrar una ligera relación entre estas variables, aunque los valores p obtenidos (0.115, 0.274 y 0.230) muestran que las correlaciones no son lo bastante fuertes como para concluir que los costos laborales tienen una influencia directa en la eficiencia de los hoteles. Estos resultados advierten que podrían existir otros factores con mayor impacto en la rentabilidad y el desempeño operativo de los hoteles en la ciudad de Macas, sin que los costos de mano de obra sean un elemento decisivo en estos aspectos.

Los resultados permiten explorar cómo se relacionan el aumento en los costos de mano de obra, la capacitación y la rentabilidad en el sector hotelero. La correlación entre el aumento en los costos laborales y la capacitación muestra un coeficiente de 0.348, con un valor p de 0.060. Esto destaca que a medida que los costos de mano de obra suben, la capacitación podría cobrar mayor relevancia para mejorar la eficiencia. Sin embargo, el valor p indica que esta relación no es lo suficiente fuerte para considerarla determinante.

Al examinar la relación entre el aumento en los costos de mano de obra y los factores que afectan la rentabilidad, se observa un coeficiente de -0.232 con un valor p de 0.218. Esto indica que cuando los costos laborales

aumentan, la rentabilidad podría disminuir. No obstante, la relación no es clara, lo que implica que otros factores pueden estar influyendo en el desempeño financiero de los hoteles. Por otro lado, la relación entre la importancia de la capacitación y los factores que afectan la rentabilidad presenta un coeficiente de 0.129 con un valor p de 0.497. Este resultado muestra que la capacitación no parece estar vinculada de manera directa con la rentabilidad de los hoteles analizados.

Los valores obtenidos en las diferentes correlaciones reflejan una relación baja entre estas variables, con coeficientes que van desde 0.000 hasta 0.161 y valores p de 0.395 a 1.000. Estos datos plantean que el aumento en los costos de mano de obra, la capacitación y la rentabilidad no están fuertemente conectados.

Con base en los resultados obtenidos, se puede concluir que la hipótesis afirmativa (H_i), que planteaba una relación fuerte entre los costos de mano de obra y la rentabilidad de los hoteles en la ciudad de Macas, Ecuador, no se valida de manera contundente. Los coeficientes de correlación de Pearson obtenidos en las diferentes evaluaciones señalan una relación débil entre estas dos variables.

Esto puede deberse a que la rentabilidad de los hoteles no solo depende de los costos laborales, sino de una serie de factores adicionales, como la ocupación, la calidad del servicio, la competitividad en el mercado, la ubicación del hotel, las políticas de precios y la eficiencia operativa. Estos elementos pueden tener un impacto mayor en la rentabilidad, disminuyendo la influencia directa de los costos de mano de obra.

El sector hotelero enfrenta varios desafíos en términos de rentabilidad, solvencia financiera y gestión del personal. Los estudios de León et al. (2024); y los hoteles en la ciudad de Macas, Ecuador ofrecen perspectivas complementarias sobre estos aspectos, proporcionando un análisis integral de la situación en España y Ecuador.

La investigación realizada en España por León et al. (2024), destaca que, a pesar de una favorable capacidad operativa, el sector hotelero enfrenta retos financieros considerables. En particular, la solvencia y el apalancamiento financiero afectan la sostenibilidad de los hoteles. Esto coincide con los resultados obtenidos en los hoteles de Macas, Ecuador, señalando que el aumento en los costos laborales ha reducido la rentabilidad. La similitud en estos hallazgos expone que los costos operativos, sobre todo los relacionados con la mano de obra, representan un reto común en diferentes regiones y economías.

El 70% de los hoteles encuestados en Macas reportó una disminución en su rentabilidad debido al aumento de los costos laborales, con un 23,33% experimentando una reducción notable. Esto refleja la necesidad de estrategias de optimización de costos, un aspecto resaltado también en el estudio de León-Gómez et al. (2024), donde se

enfatisa la importancia de mejorar la rentabilidad y solidez financiera tras la crisis del COVID-19.

La gestión del personal juega un rol fundamental en la rentabilidad hotelera. Mientras que en España se observan ajustes en el número de empleados para adaptarse a las fluctuaciones estacionales, en Macas, un 33,33% de los hoteles ha reducido personal debido a los costos laborales. Además, el 36,67% de los hoteles en Macas no tomó decisiones sobre contratación, lo que podría reflejar incertidumbre sobre los efectos a largo plazo de los costos de mano de obra. Esto destaca la importancia de una planificación eficiente en la gestión del capital humano, tanto en escenarios de crecimiento como en periodos de crisis económica.

Uno de los hallazgos relevantes en los hoteles de Macas, Ecuador es que el 43,3% de los hoteles encuestados considera que los costos de la mano de obra afectan de manera directa a la rentabilidad. Sin embargo, el análisis estadístico indicó que no hay una relación clara entre estas variables ($p = 0.256$), lo que implica que otros factores influyen en la rentabilidad hotelera. Los resultados del estudio de León et al. (2024), refuerzan esta idea al indicar que, además de los costos operativos, la dependencia del turismo internacional es un elemento determinante en la estabilidad financiera del sector hotelero español.

La rentabilidad del sector hotelero varía según el manejo de los costos laborales. En Macas, un 16,67% de los hoteles calificó su rentabilidad como muy baja debido a estos costos, mientras que solo un 10% reportó una rentabilidad alta. Esta distribución muestra la necesidad de desarrollar estrategias para gestionar de forma eficiente los gastos operativos. En España, los hoteles enfrentan presiones financieras derivadas de la pandemia, lo que hace que la rentabilidad dependa de la capacidad de adaptación y optimización de costos.

Los estudios analizados coinciden en que el sector hotelero enfrenta grandes desafíos financieros y operativos debido al incremento en los costos laborales y la necesidad de una mejor gestión del personal. Aunque las estrategias pueden variar entre regiones, la optimización de costos y la adaptabilidad son factores esenciales para la rentabilidad y sostenibilidad del sector. Además, la dependencia del turismo internacional en España y la percepción del impacto de los costos laborales en Ecuador muestran la importancia de una visión integral que considere tanto factores internos como externos en la gestión hotelera.

Por otro lado, el impacto de los costos laborales en la rentabilidad de los hoteles en Colombia y Ecuador muestran patrones similares que reflejan cómo estos costos afectan la competitividad en sectores emergentes. El análisis del desempeño financiero de los hoteles colombianos llevado a cabo por Rivera et al. (2022), destacó que los costos

laborales son uno de los principales factores que afectan la rentabilidad de las empresas, especialmente cuando se combinan con la ineficiencia en la gestión de los recursos. En Macas, Ecuador, la investigación realizada en los hoteles refleja una tendencia similar, con el 70% de los hoteles reportando una caída en la rentabilidad debido al aumento de los costos laborales.

Los estudios revisados ofrecen una visión complementaria sobre la relación entre los costos laborales y la rentabilidad en el sector hotelero, tanto a nivel nacional como internacional. El estudio de Rivera et al. (2022), centrado en la industria hotelera colombiana entre 2016 y 2021, evidencia una rentabilidad del patrimonio negativa (-6,3%), atribuida en parte a una baja eficiencia en el uso de los activos y un control limitado de los gastos operativos. Esta tendencia se agrava durante la pandemia por COVID-19, que impactó fuertemente la ocupación hotelera y el desempeño financiero, no obstante, también resalta que en 2016 Colombia logró superar a sus pares en países emergentes, lo cual revela un potencial de recuperación y crecimiento si se adoptan estrategias de gestión adecuadas.

En contraste, la investigación realizada en el sector hotelero de Macas, Ecuador, analiza de forma específica el impacto de los costos de mano de obra en la rentabilidad. Sus hallazgos muestran que el 70% de los hoteles encuestados ha visto reducida su rentabilidad por el aumento de estos costos, revelando que el gasto en personal es un componente clave en la estructura financiera de los hoteles. A pesar de esta percepción general, los análisis estadísticos no encontraron una relación significativa entre los costos laborales y la rentabilidad ($p = 0.256$), lo que sugiere que existen otros factores de gestión y contexto que también influyen en el desempeño financiero.

Ambos estudios coinciden en señalar que la gestión eficiente de los recursos humanos y el control de los costos laborales son determinantes para mejorar o mantener la rentabilidad del sector. Mientras Rivera et al. (2022), enfatizan la eficiencia operativa y la destrucción de valor económico agregado en un contexto macro y multianual, el sector hotelero de Macas, ofrece una mirada puntual desde una ciudad intermedia, revelando cómo las decisiones de contratación, la distribución del gasto laboral y la percepción de los empresarios pueden afectar la competitividad hotelera.

En conjunto, estos antecedentes demuestran que, si bien los costos de mano de obra representan un reto importante, su impacto en la rentabilidad no es lineal ni absoluto. La rentabilidad está mediada por la capacidad de los hoteles para implementar estrategias de eficiencia, control de costos, formación de personal y adaptación al entorno económico, lo que abre espacio para intervenciones más estructuradas desde la gestión administrativa y financiera del sector.

CONCLUSIONES

La rentabilidad hotelera es un indicador clave en la gestión de los establecimientos turísticos, puesto que refleja la capacidad de generar beneficios, y también de garantizar su crecimiento a largo plazo. Al analizar la rentabilidad en distintos contextos internacionales, como en Medio Oriente, España, Colombia y Ecuador, se observa cómo factores externos, como la pandemia y la gestión de los recursos, influyen en los resultados financieros.

El costo de la mano de obra es un factor determinante en la competitividad de los hoteles, dado que influye en la calidad del servicio y en la eficiencia operativa. La gestión eficiente de la compensación salarial, la carga prestacional y la productividad laboral es esencial para mejorar la rentabilidad y mantener una operación sostenible. Invertir en la capacitación y optimización de procesos beneficia la satisfacción del cliente, y asegura la estabilidad financiera a largo plazo. Una estructura organizativa adecuada y una distribución equilibrada del personal son claves para maximizar la rentabilidad del negocio.

Para que los hoteles puedan mantenerse rentables y sostenibles a largo plazo, es fundamental gestionar de manera efectiva la compensación salarial, la carga prestacional y la productividad laboral. Cuando estos aspectos se manejan de manera adecuada, se mejora la rentabilidad, y también se asegura un funcionamiento más eficiente. Además, invertir en la capacitación del personal y en la optimización de procesos es una estrategia que eleva la satisfacción del cliente, y fortalece la estabilidad financiera.

Los indicadores financieros, como el margen de ganancia, la ocupación hotelera, la eficiencia operativa y el Retorno sobre la Inversión (ROI), son fundamentales para evaluar la rentabilidad de los hoteles y garantizar su sostenibilidad a lo largo del tiempo. Una gestión adecuada de estos indicadores permite tomar decisiones más informadas, optimizar los costos y mejorar la competitividad en un mercado en constante evolución.

La investigación resalta que los costos laborales son determinantes para la rentabilidad de los hoteles en Macas, Ecuador. Un alto porcentaje de estos establecimientos dedica una parte considerable de su presupuesto al pago de sueldos, y algunos han experimentado un aumento en dichos gastos. Para enfrentar este desafío, varios han recurrido a la contratación de personal temporal, la reducción de horas extras y la incorporación de tecnología. Sin embargo, los resultados indican que no siempre existe una relación directa entre los costos laborales y la rentabilidad, debido a que otros factores como la eficiencia operativa y la demanda también influyen.

Los resultados de esta investigación no validan de manera contundente la hipótesis que sugería una relación

fuerte entre los costos de mano de obra y la rentabilidad de los hoteles en la ciudad de Macas, Ecuador. El análisis mediante el coeficiente de correlación de Pearson muestra que la relación entre ambas variables es débil o incluso inexistente en varios aspectos de la gestión hotelera. Los valores *p* obtenidos demuestran que factores como la competitividad, la eficiencia operativa y la capacitación tienen un impacto mayor en la rentabilidad que los costos laborales en sí mismos.

El sector hotelero enfrenta retos importantes debido al aumento de los costos laborales, lo que afecta directamente la rentabilidad de los hoteles, tanto en España como en Ecuador. Sin embargo, más allá de los costos, la eficiencia en la gestión, la capacidad de adaptarse a los cambios y la forma en que se maneja el personal son factores determinantes para superar estos desafíos. Además, es relevante investigar el impacto de la digitalización y las nuevas tecnologías en la rentabilidad y eficiencia operativa de los hoteles, ya que la implementación de soluciones tecnológicas puede ofrecer ventajas competitivas.

Es fundamental que los hoteles se enfoquen en mejorar la gestión de sus recursos humanos, optimizar los costos operativos y tomar decisiones estratégicas sobre contratación. Invertir en la capacitación del personal y tener una planificación adecuada de los recursos son pasos esenciales para mantener la competitividad y asegurar un futuro más estable. A pesar de los obstáculos, con las estrategias correctas, el sector hotelero tiene el potencial de superar las dificultades actuales y recuperar su rentabilidad, adaptándose a las nuevas necesidades del mercado.

El presente estudio aporta al cumplimiento del Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) 8: Trabajo decente y crecimiento económico, al analizar la relación entre los costos laborales y la rentabilidad en el sector hotelero. Si bien no se propone el diseño de estrategias, los resultados obtenidos ofrecen insumos relevantes para comprender cómo ciertos factores de gestión influyen en la sostenibilidad económica del sector.

Al centrarse en la eficiencia operativa y en la dinámica del empleo en los hoteles, esta investigación permite identificar aspectos que inciden en la rentabilidad empresarial y en las condiciones laborales. De este modo, se genera conocimiento útil para la toma de decisiones que promuevan un crecimiento económico más inclusivo y sostenible, alineado con los principios del ODS 8.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alfaro, J. (2024). Proposal to improve commercial management to increase the profitability of a hotel company (#666). (Ponencia). 4 th LACCEI International Multiconference on Entrepreneurship, Innovation and Regional Development. San José, Costa Rica.

- Castillo, P., López, L., & Sánchez, A. (2021). Gestión de costo para mejorar la rentabilidad de los servicios brindados por la empresa VIACRUZCA S.A. de la ciudad de Manta. *Revista Científica Arbitrada de Investigación en Comunicación, Marketing y Empresa REICOMUNICAR*, 4(8), 16-30. <https://doi.org/10.46296/rc.v4i8.0029>
- Ecuador. Ministerio de Turismo. (2024). *Municipio de Morona*. https://macas.gob.ec/servidores/turisticos?sr_type_tourist_plant_type=1&page=2
- Espín, Y., Carranza, M., & Navas, S. (2023). Radiografía financiera de los hoteles de lujo en Ecuador: categoría cinco estrellas bajo la lupa. *Revista Ciencia UNEMI*, 17(44), 91-104. <https://doi.org/10.29076/issn.2528-7737vol17iss44.2024pp91-104p>
- Lado-Sestayo, R., Vivel-Búa, M., Centeno-Carballido, M. A., & Lorenzo-González, J. (2023). Rentabilidad económica en hoteles y restaurantes: un enfoque económico-contable y de localización. *Revista De Contabilidad Y Tributación. CEF*, (487), 165–190. <https://doi.org/10.51302/rcyt.2023.18583>
- León, A., Gimeno, F., García, M., & Mora, J. (2024). Evaluación integral de la solidez financiera en el sector hotelero Español: Un enfoque estructural y comparativo. *INNOVA*, 9(1), 107-103. <https://doi.org/10.33890/innova.v9.n1.2024.2457>
- Rivera-Godoy, J.-A., Vivas-Trochez, B.-G., & López-Mosca, V.-H. (2023). Análisis financiero de la empresa hotelera colombiana (2016-2021). *Fórum Empresarial*, 27(2), 59–91. <https://doi.org/10.33801/fe.v27i2.21139>
- Suárez, D., Romero, V., Salazar, S., & Ruiz, C. (2025). Gestión operativa eficiente para el adecuado funcionamiento de hoteles turísticos. *Journal Scientific MQRInvestigar*, 9(1), 1-15. <https://doi.org/10.56048/MQR20225.9.1.2025.e178>
- Torres, D., Velásquez, J., & Hernández, J. (2020). Importancia del reclutamiento y la selección del personal en el sector hotelero: caso Villavicencio-Colombia. *Desarrollo Gerencial*, 12(1), 1-23. <https://doi.org/10.17081/dege.12.1.3619>
- Vizcaíno, P., Maldonado, I., & Cedeño, R. (2023). Metodología de la investigación científica: guía práctica. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(4), 9723-9762. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.7658