



Vol. 11, Nº 25 (diciembre / dezembro 2018)

## **ESTRATEGIAS DE ALOJAMIENTOS TURÍSTICOS PARA MOMENTOS DE CRISIS: ESTUDIO DE CASOS MÚLTIPLES EN LA HOSTELERÍA DE SÃO LUÍS DO MARANHÃO, BRASIL**

**David Leonardo Bouças da Silva<sup>1</sup>**  
Universidad Federal de Maranhão – Brasil  
david.boucas@ufma.br

**Davi Alysson da Cruz Andrade<sup>2</sup>**  
daviandrade.ufma@gmail.com  
Universidad Federal de Maranhão – Brasil

**Vicente Casales-Garcia<sup>3</sup>**  
vcasales@us.es  
Universidad de Sevilla – España

**Dadilse Cristina Leitão<sup>4</sup>**  
dadilsecristina@gmail.com  
Universidad Federal de Maranhão – Brasil

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

David Leonardo Bouças da Silva, Davi Alysson da Cruz Andrade, Vicente Casales-Garcia y Dadilse Cristina Leitão (2018): “Estrategias de alojamientos turísticos para momentos de crisis: estudio de casos múltiples en la hostelería de São Luís do Maranhão, Brasil”, Revista Turydes: Turismo y Desarrollo, n. 25 (diciembre / dezembro 2018). En línea:  
<https://www.eumed.net/rev/turydes/25/saoluis-maranhao.html>  
<http://hdl.handle.net/20.500.11763/turydes25saoluis-maranhao>

**Resumen:** En este trabajo se buscó conocer las estrategias de los alojamientos turísticos en São Luís do Maranhão, Brasil, para reaccionar ante la crisis actual en el sector. Los objetivos específicos fueron: Identificar los principales factores que contribuyeron a la crisis en el turismo y en la hostelería del destino; Identificar las medidas adoptadas por los Hosteleros para gestionar la crisis. Esta investigación es cualitativa y se utilizó el método de Estudio de Casos Múltiples, en el que se realizaron entrevistas en profundidad con gestores de tres alojamientos turísticos de diferentes tamaños (pequeño, medio y grande) ubicados en São Luís. La técnica utilizada fue la de Análisis de Contenido. Los resultados centrales demostraron que las principales estrategias implementadas por los gestores se relacionan con la gestión de calidad, marketing, costes y talentos, al mismo tiempo que se refieren a las estrategias de liderazgo en coste y diferenciación. Además, las estrategias varían de acuerdo con la tipología, tamaño y administración de las empresas estudiadas. Por último, se presentan limitaciones del trabajo y una agenda de investigación.

<sup>1</sup> Doctor en Administración de Empresas por la Universidad de Brasilia (UnB), Brasil. Maestría en Desarrollo Sustentable y Bachiller en Turismo por la misma institución. Profesor Adjunto II de Turismo y Hostelería en la Universidad Federal de Maranhão, São Luís, Brasil.

<sup>2</sup> Maestría en Desarrollo y Medio Ambiente por la Universidad Federal de Paraíba (UFPB), Brasil y Bachiller en Turismo por la misma institución. Profesor Adjunto II de Turismo y Hostelería en la Universidad Federal de Maranhão, São Luís, Brasil.

<sup>3</sup> Maestría en Dirección y Planificación del Turismo. Graduado en Turismo por la Universidad de Sevilla. Doctorando, Contratado pre-doctoral FPU, Departamento de Economía Aplicada 1 en la Universidad de Sevilla, España.

<sup>4</sup> Bachiller en Hostelería por la Universidad Federal de Maranhão, São Luís, Brasil.

**Palabras clave:** Gestión de Crisis; Estrategia; Turismo; Hostelería; São Luís do Maranhão; Brasil.

**Abstract:** This paper aimed to understand the strategies of firms in the hospitality industry of São Luís to deal with the economic crisis. The specific objectives are: to identify the main factors that contributed to the crisis in the tourism and hospitality industry; and to identify the strategies adopted to deal with the crisis. The methodology developed was qualitative and based on the Multiple Case Study. In-depth interviews were conducted with managers of three firms of the hospitality industry (small, medium and large scales) located in São Luís, using Content Analysis Technique. Findings show that the main strategies are the effective management of quality, marketing, costs and talents, at the same time that they refer to the strategies of cost leadership and differentiation. In addition, the adopted strategies vary according to the typology, size and administration of the firms. Finally, this paper limitations and a research agenda are presented.

**Key Words:** Crisis Management; Strategy; Tourism; Hospitality Industry; São Luís do Maranhão; Brasil.

## 1. INTRODUCCIÓN

Entre las diversas actividades económicas que componen el sector del turismo, el segmento de la hostelería es uno de los que más se destacan en virtud de su papel activo y relevante en la cadena productiva del turismo y sin los cuales este sistema no funcionaría (Scott, Cooper & Baggio, 2008). Todavía, el momento actual de inestabilidad económica y política que sufre Brasil desde el 2014, ha tenido consecuencias negativas a diversos sectores de la economía del país, también es el caso del mercado turístico y de la hospitalidad. Esta situación se traduce en el descenso en las tasas de ocupación, medias diarias y RevPAR<sup>5</sup> en todo el país (FOHB, 2017).

Las crisis en el turismo han sido objeto de estudio de variados autores en el contexto internacional. La mayoría se centra en la reacción a crisis financieras (Alonso-Almeida & Bremser, 2013; Chin, Wu & Hsieh, 2013; Eugenio-Martin & Campos-Soria, 2014), destacando las estrategias de marketing (Hoffmann, Vieira, Reyes Jr. & Melo, 2015; Martin & Isozaki, 2013; Pappas, 2015) y en dar respuesta a los desastres naturales (Ritchie & Campiranon, 2014). Sin embargo, en Brasil están limitadas las investigaciones sobre la gestión de crisis en la hostelería, lo que refuerza la relevancia de realizar nuevos estudios en el escenario nacional, para enfrentar estas externalidades.

Según el Foro de Operadores Hoteleros de Brasil (FOHB, 2017), en una investigación con 235 hoteles de cadenas asociadas, responsables de 36.446 habitaciones, fue verificado una bajada en los indicadores de desempeño hotelero en el 2016, en comparación con el año anterior. Los resultados muestran que la tasa de ocupación bajó -6,3% y del RevPAR presentó una disminución de -3,7%. En ámbito nacional, la media diaria de ocupación creció 2,7%. En el año 2016, se observó una retracción del mercado turístico, por tanto, la tasa de ocupación no alcanzó las expectativas esperadas y el regreso financiero fue menor de que lo esperado en todo el país (FOHB, 2017).

Conforme la Asociación Brasileña de la Industria de Hoteles (ABIH-MA), la tasa de ocupación de los alojamientos turísticos de São Luís de Maranhão ha retrocedido desde agosto del 2012 (O Imparcial, 2015). Aunque, esta ciudad es reconocida como Patrimonio Cultural de la Humanidad, uno de los 65 destinos inductores brasileños (MTur, 2008) y integrante del 1,5% dos destinos nacionales con mejor desempeño en la economía del turismo (MTur, 2015). Sin embargo, el impacto negativo en los indicadores de desempeño, como tasa de ocupación y tasa media diaria, se reprodujo en el cierre de tres alojamientos de la ciudad (dos de gran tamaño y uno de tamaño medio), entre 2016 y 2017. Esta situación reitera la necesidad de profundizar los debates sobre los aspectos que abarcan la crisis en el sector y comprender cómo los Hoteleros han reaccionado a esta problemática.

Así, el objetivo de este artículo consiste en conocer las estrategias de los alojamientos turísticos de São Luís do Maranhão para reaccionar a la crisis. Los objetivos específicos fueron: Identificar los factores principales que contribuyeron a la crisis en el turismo y en la hostelería del destino; Identificar las medidas adoptadas por los gestores de los alojamientos turísticos para gestionar la crisis.

## 2. GESTIÓN DE CRISIS EN EL TURISMO Y EN LA HOSTELERÍA

El concepto de crisis es definido como "*un proceso indeseado, extraordinario, muchas veces inesperado y limitado en el tiempo, con desdoblamiento posiblemente ambiguo*" (Glaesser, 2008: 27). Una crisis no se puede resumir a un evento, sino a un proceso que se desarrolla y presenta una dinámica, que evoluciona en fases (Santana, 2003). En relación a la gestión de crisis, se sostiene que esta comprende un conjunto de estrategias de procesos, de medidas de planificación e implementación para la prevención y el tratamiento de la crisis (Glaesser, 2006). Desde luego, la gestión de crisis comprende tres etapas: planificación de crisis (antes de la crisis), implementación de la gestión de crisis (durante la crisis), y evaluación y control (después de la crisis) (Wang & Ritchie, 2012).

---

<sup>5</sup>Revenue per Available Room. Es la "Ingresos por habitación disponible". Este indicador considera que el valor de la media diaria es afectado por las habitaciones no ocupadas.

La gestión de crisis contribuye a la resolución de problemas, prevención de amenazas e identificación de oportunidades (Altiok, 2011). En este sentido, el enfrentamiento de la crisis implica tomar decisiones inmediatas, así como la adopción de medidas para su solución, además de las estrategias que limitan sus consecuencias negativas sobre la organización (Glaesser, 2006).

Gran parte de las publicaciones que tratan el fenómeno “crisis” se concentra en sectores y lugares específicos (Pforr, 2009), lo que contribuye a la fragmentación de las investigaciones. En el campo de investigación del turismo, recientemente, la gestión de la crisis ha sido destacada posiblemente, porque el sector turístico posee una historia reciente de desarrollo.

Los diversos sectores y contextos de la actividad turística requieren diferentes estrategias de planificación y gestión. Sin embargo, un elevado número de empresas hoteleras no tienen un plan de gestión de crisis, lo que dificulta el establecimiento de precauciones ante su ocurrencia (Chien & Law, 2003; Okumus, Altinay & Arasli, 2005). De manera empírica, se sugiere muchas estrategias para ayudar a las empresas a sobrevivir ante las crisis, sobre todo aquellas que son de naturaleza económica.

Complementariamente, Candemir y Zalluhoglu (2011) recomendaron invertir en marketing para enfrentar esas adversidades. Por otro lado, los gestores entienden el marketing como un lujo dispensable durante la recesión (Lilien & Srinivasan, 2010), todavía, otros hallazgos corroboran una visión muy distinta, que es la de elevar los gastos de marketing, ya que el resultado es el incremento de las ventas, ingresos y *market share* (Koksal & Ozgul, 2007). Por tanto, la reducción de inversiones en marketing es contraproducente y podrá empeorar la crisis (Smeral, 2009).

Hamdani y Wirawan (2012) orientaron, a su vez, la construcción de estrategias innovadoras a las empresas, que implican, desde la creación de nuevos productos, hasta nuevas formas de marketing, definición de precios y cooperación entre las empresas del sector. Estas recomendaciones siguen el postulado de Baggio y Cooper (2010), donde dicen que los destinos y sus organizaciones tienen la necesidad de innovar en su oferta de productos y servicios, para permanecer competitivos en una competencia global. En esta comprensión, es necesario considerar la interacción efectiva entre los prestadores de servicios y los consumidores, para que la creación de valor y la innovación ocurran (Sørensen y Jensen, 2015).

De forma adicional, muchos estudios empíricos sugieren la actuación conjunta para las empresas turísticas, incluso las de hospedaje, competieran y enfrentaran las mismas dificultades financieras. En la realidad brasileña, Hocayen da Silva y Teixeira (2009) notaron que la acción colaborativa entre pequeños alojamientos contribuye, para que se reduzcan el impacto negativo de la presencia de grandes cadenas hoteleras. Costa, Nascimento, Hoffmann y Bouças da Silva (2017) defendieron que las redes de cooperación turísticas facilitan las posibilidades de ahorrar costes para comprar insumos y participar en ferias de turismo. A su vez, Brandão, Temoteo y Cândido (2018) identificaron que la colaboración entre empresas pertenecientes a una cadena hotelera, fue determinante para que ellas compartan conocimiento y aprendan conjuntamente, lo que genera nuevas competencias y, por lo tanto, fuerza competitiva. En el contexto extranjero, Wilkinson y March (2008) alegaron que la cooperación de firmas turísticas resultó en la reducción de costes y mayor acceso a nuevos mercados. Más recientemente, Jesus y Franco (2016) reforzaron que la cooperación entre hoteles portugueses es esencial para que las empresas alcancen los objetivos, que solas no los podrían atajar.

Pappas (2015), en su investigación en Grecia, sobre la reacción ante la crisis griega en la hostelería, aconsejó que la gestión de la crisis se dirigiera a: “Estrategias de Marketing” (¿Qué aspectos son importantes en las acciones de marketing?); “Costes de Producción” (¿Cómo reducir los costes durante la recesión?); “Innovación de Marketing” (¿Cuáles campos se puede introducir ideas pioneras?); y “Marketing de Tecnología e Información” (¿Cómo hacer el uso operativo de TI para fines de marketing?). En sus hallazgos, este autor identificó que la disminución de los costes de producción ha sido la estrategia más adoptada por los gestores griegos.

Hoffmann et al. (2015), en su investigación junto a hoteles de un importante capital brasileña, identificaron que los principales recursos estratégicos asociados a un mejor

desempeño y que favorecen a encarar las crisis, fueron sus relaciones con otras organizaciones de la cadena productiva del turismo local y que propician el acceso a información de calidad.

En la hostelería española, Alonso-Almeida y Bremser (2013) verificaron que las empresas, con estrategias en la alta calidad, imagen de la marca y lealtad del consumidor, eran las que mejor enfrentaban la crisis. Asimismo, las que apostaron en la inversión de marketing redujeron el impacto de la crisis y los que cortaron costes tuvieron un desempeño inferior. Israelli, Mohsin y Kumar (2011) constataron que la gestión de crisis en la hostelería de lujo india se centra en acciones gerenciales para reducir los costes y mejorar la eficiencia, en vez de marketing, mantenimiento, recursos humanos y asistencia gubernamental.

Para observar las acciones de marketing en las empresas de hostelería con una actuación global, Martin e Isozaki (2013) notaron la importancia del mantenimiento de la imagen. Se realizaron recortes en los costes, con la precaución de no reducir la calidad de los servicios, además de la agrupación de servicios. Se evitó bajar tarifas y se alteró la estrategia promocional, de formas más tradicionales de promoción por el de marketing online, que facilita la medición de los resultados y el monitoreo de interacciones con los clientes.

### **3. LA CRISIS EN LA HOSTELERÍA DE BRASIL Y DE SÃO LUÍS**

Un estudio desarrollado por FOHB, en 2015, indicó que para 2020 se construiría 630 nuevos establecimientos de hostelería en Brasil. De estos, cerca del 90% serían hoteles urbanos y la mayoría sería de categoría económica o de bajo coste. El crecimiento en el sector del turismo, tiene consecuencias positivas en la hostelería, aunque esto se relacionó con el crecimiento económico de Brasil, siguiendo las expectativas en realización de dos mega-eventos deportivos, Mundial de Fútbol y Juegos Olímpicos, en 2014 y 2016, respectivamente (FOHB, 2016a).

El estancamiento actual en el crecimiento de la economía brasileña, sobre todo desde el año 2014, seguido de la bajada en el Producto Interno Bruto (PIB), impactó negativamente el turismo y los diversos segmentos asociados al sector, como la hostelería. En 2016, el PIB nacional pasó por una bajada del -3,6% (Agência Brasil, 2017).

En un informe sobre las perspectivas del desempeño hotelero en Brasil, el FOHB presentó un análisis basado en tres indicadores: tasa de ocupación, media diaria y RevPAR. Se consideraron el escenario nacional y de las principales ciudades (FOHB, 2016a). Los resultados del 2015 demostraron que el sector hotelero obtuvo desempeño más bajo de lo previsto, con caídas en los tres indicadores analizados, debido a influencias de la inflación y de la caída en el PIB (FOHB, 2016).

Los datos consolidados del 2015 indicaron una ocupación acumulada de 60,93%, media diaria de US\$ 63,53 y RevPAR de US\$ 38,71<sup>6</sup>. Estos valores quedaron más bajos que los valores consolidados en 2014, año del Mundial de Fútbol. En los años siguientes, se registró una mayor tasa de ocupación en el mes de noviembre (63%), pero en comparación al mismo mes de 2013, que fue del (78%), se cayó la ocupación respecto al año anterior, lo que ratifica el impacto de la crisis económica en el sector. Por tanto, en el acumulado del año, se notó en relación al escenario del 2014, que los tres indicadores presentaron una caída del -4,0% en la Tasa de Ocupación, -10,0% de la Media Diaria y -13,0% en el RevPAR (FOHB, 2016a).

Los resultados del primer semestre de 2016 reflejaron un empeoramiento en el desempeño, principalmente debido al agravamiento de las crisis económica y política. Los datos demostraron coherencia con la desaceleración del mercado, que preveía retractación del PIB brasileño de -3,31%, para fines de 2016 (FOHB, 2016a).

Este descenso en el desempeño de la hostelería confirma que la crisis brasileña económica y política impactó directamente el sector. Si en 2013, las perspectivas eran de crecimiento para los años siguientes, desde 2015, el sector de hospitalidad está en crisis. Además de la caída en los indicadores de desempeño, que revelan la reducción de los

---

<sup>6</sup> La cotización en octubre de 2018 era de R\$ 3,73 = US\$ 1,00. R\$ (Real) = moneda brasileña.

ingresos de las empresas investigadas, se observó el cierre de alojamientos turísticos, el despido de funcionarios y la interrupción de inversiones, en varios mercados del país.

Acercándose a la realidad del mercado de la hospitalidad en São Luís, se verificó que la tasa de ocupación de las empresas hoteleras inició el período de regresión a mediados del 2012 (O Imparcial, 2015). Se subyace, así, que la hostelería de la ciudad enfrentaba problemas desde antes del comienzo de la crisis económica nacional. Los datos más recientes sobre el desempeño en la hostelería de São Luís, de acuerdo con el FOHB, son de febrero de 2016. En este informe, en comparación al mismo período de 2015, se constató que la tasa de ocupación aumentó un 24,8%, de 51,63%, en 2015, a 64,46%, en 2016. En el año pasado, la media diaria cayó acentuadamente (-18,33%), de US\$ 42,04, en 2015, a US\$ 34,33, en 2016. RevPAR se mantuvo similar: US\$ 21,70 (2015) y US\$ 22,12 (2016) (FOHB, 2016a). Aunque, con una elevada tasa de ocupación, la media diaria obtuvo una fuerte caída, evidenciando que el aumento en la ocupación no significa necesariamente una mejora en el mercado o elevación de los ingresos.

Los Hoteleros de São Luís afirmaron que los motivos centrales para las bajas tasas de ocupación fueron la falta de infraestructura, contaminación de las playas, la reducción del número de vuelos ofrecidos por las empresas aéreas y la escasez de acciones de marketing promovidas por las instituciones públicas asociadas al turismo. Además, la demanda más relevante para los alojamientos locales es la del viajero de negocios, pero las restricciones financieras de las empresas, también contribuyó con este escenario (O Imparcial, 2015).

Aunque, no se pueda afirmar aquí que el *Airbnb* haya impactado negativamente al sector hotelero de São Luís, se sabe que esta plataforma afecta, desde su surgimiento, por la caída considerable en los ingresos de los alojamientos turísticos en muchas partes del mundo (Oskam & Boswijk, 2016; Zervas, Proserpio & Byers, 2017). El *Airbnb* es una plataforma virtual insertada en la economía colaborativa del siglo XXI y cuyas empresas de hospedaje tendrán que considerar cada vez más (Oskam & Boswijk, 2016).

Así como en el escenario nacional, la crisis en la hostelería de São Luís resultó en el cierre de empresas, despidos de funcionarios y retracción de las inversiones. A continuación, se presentará la metodología utilizada en esta investigación y los resultados de esta.

#### **4. METODOLOGÍA**

Esta es una investigación cualitativa y bibliográfica. Se desarrolló un estudio de casos múltiples (Yin, 2001), con la realización de entrevistas en profundidad con gestores de tres alojamientos turísticos de São Luís, siendo un hotel de gran tamaño, un hotel de tamaño medio y una posada.

El estudio de caso contribuye a la comprensión de los fenómenos individuales, organizacionales, sociales y políticos (Yin, 2001). Así, esta investigación busca una mejor comprensión del proceso de gestión e implementación de estrategias de estos alojamientos, en el escenario de crisis enfrentado por el sector turístico de São Luís. La elección de los alojamientos ocurrió de forma intencional, a fin de contemplar empresas de diferentes tipologías y comprender las idiosincrasias en la gestión de cada una.

Como instrumento de recogida de datos se utilizó una encuesta para seguir un guion semi-estructurado en la entrevista, que fue elaborado a partir de observaciones de la realidad local y en base de artículos científicos internacionales utilizadas en el trabajo bibliográfico. Este instrumento se vio apropiado para la realización de estudios de casos (Lakatos & Marconi, 2003).

La encuesta contiene 30 preguntas organizadas en cinco subgrupos: información sobre los gestores encuestados; informaciones sobre los alojamientos; mercado hotelero de São Luís; la rentabilidad de los alojamientos; y las estrategias adoptadas para reaccionar a la crisis del sector. De forma complementaria, los encuestados contestaran un cuestionario con preguntas cerradas, en el que señalaron las estrategias utilizadas por ellos mismos, para reaccionar a la crisis, así se identificaron otras acciones que no se revelaron en la entrevista.

Estas entrevistas fueron programadas previamente por contacto telefónico/correo electrónico y realizadas, personalmente, entre mayo y junio de 2017. Las entrevistas tardaban

63 minutos, de media. En seguida, se las grabaron y transcribieron. La técnica utilizada para el tratamiento de datos, fue la Análisis de Contenido, categorial a posteriori, basado en Bardin (1977). Por fin, la totalidad de los gestores investigados firmaron un Término de Consentimiento Libre y Esclarecido.

## 5. RESULTADOS Y DEBATE

En el principio, se presenta la caracterización de los alojamientos y de sus respectivos gestores (Cuadros 1 y 2).

**Cuadro 1 – Caracterización de los alojamientos turísticos**

Empresa	Ubicación (Barrio)	Nº de habitaciones	Nº de empleados	Año del principio de la operación	Tipo de administración
<b>Hotel 1 (Encuestado 1)</b>	Ponta do Farol	243	117	2009	Cadenas
<b>Hotel 2 (Encuestado 2)</b>	Calhau	50	24	2008	Independente
<b>Posada (Encuestado 3)</b>	Centro Histórico	27	15	1987	Independente

Fuente: Elaboración propia.

**Cuadro 2 – Perfil de los gestores encuestados**

Empresa	Cargo	Tiempo trabajando en la empresa	Tiempo trabajando en el sector hotelero	Duración de la entrevista
<b>Hotel 1 (Encuestado 1)</b>	Director general	5 años y médio	40 años	1h10min
<b>Hotel 2 (Encuestado 2)</b>	Gerente general	8 años	15 años	1h
<b>Posada (Encuestado 3)</b>	Gerente general	8 años	8 años	1h

Fuente: Elaboración propia.

En el cuadro 3, se tienen los factores principales que, según los gestores encuestados, contribuyeron a la crisis en la hostelería en São Luís. Entre ellos, se constataron aspectos locales y nacionales relacionados a las políticas públicas y a la macroeconomía brasileña.

**Cuadro 3 – Factores contribuyentes a la crisis del turismo/hostelería de São Luís**

Factores	Hotel 1	Hotel 2	Posada
La falta de inversiones del sector público en el turismo de la ciudad	X	X	X
La falta de políticas públicas para el desarrollo del turismo en São Luís	X	X	X
La falta de inversiones del sector público en el turismo	X	X	X

La falta de infraestructura de la ciudad	X	X	X
La falta de acciones y proyectos para divulgar a São Luís como destino turístico en otras regiones de Brasil y en el exterior	-	X	X
La contaminación de las playas de São Luís	-	X	X
Impacto económico generado en el período del Mundial de 2014 y de los Juegos Olímpicos en Brasil	X	-	-
La desactivación del <i>Convention &amp; Visitors Bureau</i> de São Luís	X	-	-
Reducción del número de vuelos para São Luís	X	-	-
Reducción del volumen de negocios de las empresas que actúan en São Luís	X	-	-

Fuente: Elaboración propia.

## 5.1 Estrategias de las Empresas

### 5.1.1 Las Estrategias adoptadas por el Hotel 1

Con respecto a las estrategias adoptadas para reaccionar a la crisis, el Encuestado 1 apuntó tres ejes principales: "comprar", "vender" y "gestión de talentos". En referencia a la categoría "comprar", el investigado explicó que compra productos de calidad, con proveedores confiables y que el proceso de compra es acompañado desde el transporte hasta la llegada en el hotel. Además del control de calidad, el gestor reportó que los suministradores de productos son constantemente invitados a revisar sus modelos de negocio y los valores de sus productos. Esta es, incluso, una estrategia que se alinea al preconizado, hace mucho tiempo, por Porter (1986), acerca de las fuerzas a ser enfrentadas por las empresas en la construcción de su competitividad.

La estrategia de "venta" se refiere a la venta de productos y servicios de calidad, seleccionados y supervisados. Asimismo, los servicios son monitoreados, los colaboradores entrenados para atender a los huéspedes, buscando agregar valor al producto principal que es el hospedaje. La calidad en la prestación de los servicios, que se traduce en situaciones como calificación de los empleados e infraestructura ofrecida, constituye una manera de diferenciarse y obtener ventajas competitivas frente a los competidores (Pimenta, 2005).

La "gestión de talentos" fue una estrategia practicada por el Hotel 1. El gestor afirmó que esta acción comprende el acto de seleccionar, entrenar y capacitar al colaborador, para evitar el *turnover*, cuyos impactos negativos son reconocidos por el entrevistado, así como señalados en la literatura específica (Lambert, Hogan & Barton, 2001; Robbins, Judge & Sobral, 2011).

Con respecto al marketing, el entrevistado confirmó actuar de manera exclusivamente digital/virtual, para atraer a los clientes. La empresa posee sitio *web* propio que es alimentado y actualizado para mejorar su atractivo para los clientes. Además de la venta directa, el hotel cuenta con el apoyo de las Agencias de Viaje Online (OTAs<sup>7</sup>) y operadores para la divulgación y venta de sus servicios, con destaque para *Booking*, *Despegar*, *TripAdvisor* y *Trend*. Esta visión corrobora lo recomendado en la literatura internacional sobre el uso de la estrategia de marketing en el enfrentamiento de crisis (Candemir & Zalluhoglu, 2011; Hamdani & Wirawan, 2012; Koksai & Ozgul, 2007) y las alianzas con las OTAs (Martin & Isozaki, 2013).

Ante el escenario de crisis económico-financiera, en el Hotel 1 se realiza la gestión de costes (Pappas, 2015), manteniendo el cuadro funcional reducido, con la cantidad mínima posible de trabajadores. En este sentido, es necesario capacitar, entrenar, profesionalizar y retener a este profesional en la empresa (Lambert, Hogan & Barton, 2001; Robbins et al.,

<sup>7</sup> Online Travel Agencies.

2011). Además, se destaca el consumo consciente de energía eléctrica, agua y gas como un factor que demanda extremo control. Este es realizado por los líderes de los equipos, a través de entrenamientos, reuniones y concientización dentro de la empresa. Se destaca aquí que esta preocupación con el consumo consciente puede repercutir también en la imagen del emprendimiento ante sus consumidores, fortaleciendo, por lo tanto, su competitividad en el mercado hotelero (Han & Yoon, 2015).

El gerente afirmó aún que durante la crisis actual no añadieron otras prácticas en la oferta de servicios, manteniendo el enfoque principal en el producto, que es el hospedaje, y buscando la ecuación del valor cobrado con los productos y servicios prestados. Aquí, se nota la propuesta de generar más valor a los servicios de hospedaje prestados, a través de la mejora en su calidad, situación entendida por Sørensen y Jensen (2015) como esencial a los negocios actuales.

Además, no se realizaron entrenamientos específicos con los funcionarios para el período de la crisis. Aunque, se realizan reuniones mensuales con los colaboradores, reuniones diarias y semanales con los líderes, a fin de revisar los negocios y promover el desarrollo de los líderes. En estas reuniones se abordan temas diversos inherentes al sector de hostelería y de la operación del hotel, incluyendo aspectos de la crisis político-económica y sus impactos en la empresa.

Por lo tanto, se refuerza que el Hotel 1 no elaboró una planificación específica para la crisis, y que los planes se realizan constantemente dentro de las necesidades de los huéspedes, buscando mejorías y analizando el mercado, la situación económica, las tendencias y las exigencias del mismo. El resumen de los testimonios se comprueba en el Cuadro 4:

**Cuadro 4 – Testimonios del Hotel 1 sobre el enfrentamiento a la crisis**

<b>Empresa</b>	<b>Categoría</b>	<b>Estrategia Adoptada</b>	<b>Testimonios</b>
Hotel 1	Planificación para enfrentar la crisis	-	“ <b>No tenemos una planificación</b> para la crisis”.
	Gestión de Calidad	Mantenimiento y mejora del producto	“Somos comercialmente muy agresivos, visualizamos la crisis con anticipación, más que todos los competidores. <b>Hicimos inversiones en el producto</b> , mantuvimos el Hotel en <b>excelentes condiciones físicas, bien reformadas</b> , con un mantenimiento de primera línea”.
		Creación de valor	No desarrollamos nuevos productos o servicios. <b>Seguimos actuando dentro de nuestro núcleo de negocio, el alojamiento. Entonces la estrategia es a cada día crear más valor.</b> Esto ocurre a través de nuestro desayuno servido con elementos nuevos y renovados. Un sumo, un pan diferenciado. Una atención con más calidad [...] las habitaciones extremadamente limpias, olorosas, agradables. La ropa de cama siempre de calidad, con una buena ducha de agua fría o caliente, el aire acondicionado siempre impecable [...] Entonces, no creamos ningún otro servicio, pero mantenemos nuestros productos adecuados a las necesidades de nuestros clientes”.

	Gestión del Marketing	Promoción en canales virtuales	“Cambiamos todos los días. El mercado es extremadamente cambiante, <b>así que mi forma de comunicación hoy con el mercado es puramente digital, virtual</b> . No se usan más los medios impresos, el anuncio de periódico, el anuncio de revistas. Eso terminó. <b>Nosotros hacemos campañas de marketing en Google, a través de nuestro sitio</b> ”.
		Alianza con Operadoras y Agencias de Viaje	“ <b>Buscamos actuar en conjunto con OTAs y operadores para divulgar y vender nuestros servicios</b> [...] sobre todo el apoyo de Booking, Despegar, TripAdvisor y Trend”.
	Gestión de Costes	Reducción de los costes	“ <b>Hacemos ajustes de costes</b> todos los días [...] haz que <b>mejorar los procedimientos, negociación con proveedores, con socios</b> , para que tengas costes aceptables y así <b>tengas siempre un precio de venta que el comprador puede pagar</b> [...] <b>contratamos el mínimo de trabajadores necesario y adoptamos precauciones con los despidos</b> , pues eso cuesta caro”.
		Diminución en la rentabilidad	“En momentos de crisis, tenemos que <b>ajustar nuestros propios márgenes de rentabilidad</b> [...] la que <b>pueda sostener su negocio</b> , todavía una rentabilidad de crisis [...] todos ganan menos: el trabajador, el empresario. El gobierno recauda menos. Por desgracia, <b>es un momento que todos ganan menos</b> ”.
		Consumo Consciente	“ <b>Intentamos hacer el consumo consciente</b> , a través de la <b>reducción en el consumo</b> de energía eléctrica, gas, agua y esos factores componen el gran volumen de gastos a ahorrar”.
	Gestión de Talentos	Desarrollo y entrenamiento	"Un reto difícil, pero muy positivo es <b>el desarrollo de nuestros trabajadores</b> [...] <b>invertimos mucho en el factor humano</b> [...] <b>nuestros profesionales son muy bien entrenados y motivados</b> para poder hacer frente a las demandas que tenemos”.
		Política de Valorización	“Cada <b>inversión en entrenamiento es importante para valorar al profesional</b> . Tenemos que entrenar y retener al profesional, de lo contrario estamos desperdiciando dinero”.
		Elevación en la productividad	“ <b>Nuestros empleados mejoran su desempeño y productividad</b> , no porque temen perder su empleo, sino <b>porque son más calificados</b> , porque recibieron más entrenamientos para que pudieran ser mejores en este momento”.

Fuente: Elaboración propia

### 5.1.2 Estrategias adoptadas por el Hotel 2

En el Hotel 2, se declaró que las estrategias centrales se refieren a la gestión de precios, esenciales para hacer frente a las crisis (Hamdani & Wirawan, 2012), como la reducción de las tarifas, la flexibilización de los precios según el tiempo de estancia del huésped y aplicación de un plan de tarifas para huéspedes habituales. Otra estrategia fue buscar la diversificación en los canales de venta, así el Hotel contrató una empresa de consultoría comercial, para trabajar la imagen del hotel y la captación de clientes.

Se realizaron, también, acciones dirigidas a la reducción de costes, como el control del consumo de agua, energía eléctrica y gas, conforme recomienda Pappas (2015). Se desarrollaron entrenamientos y la concientización de los equipos para evitar desperdicios en la utilización de los productos de limpieza y de oficina. Para esta estrategia, se elaboró un plan de bonificación anual en efectivo al colaborador que realiza todas las acciones de reducción, poniendo en práctica las orientaciones de la gestión. Estos estímulos son destacados por Robbins et al. (2011) como importantes para promover esfuerzos en la realización de los objetivos organizacionales.

La renegociación de plazos y valores de productos con proveedores también es una estrategia practicada por el Hotel, así como el mantenimiento de un cuadro funcional reducido, sin perjudicar el funcionamiento de los sectores. Para equilibrar los costes con las tarifas practicadas, se alteraron algunos ítems del desayuno, sustituyendo productos más caros por productos más accesibles, utilizando frutas regionales y en el período de cosecha, reduciendo así el coste de adquisición. La disminución de costes que tratan del suministro de insumos es algo anteriormente recomendado por Porter (1986) y, más recientemente, por Rogers y Fells (2018).

Durante el período de la crisis, el gestor alegó no haber ocurrido alteración en los comportamientos o en la productividad de los equipos, y que la actuación del colaborador refleja la gestión practicada y el ambiente en que trabaja. La empresa entiende que promueva una gestión flexible y accesible, manteniendo la interacción entre los involucrados.

Al contrario de lo altamente recomendado en la literatura (Baggio & Cooper, 2010), el Hotel 2 no buscó ofrecer nuevos servicios y mantuvo el foco en su principal producto: el hospedaje. Se han producido inversiones en mejoras, incluso en el período de crisis, como en el servicio de internet, un gran motivo de quejas de los huéspedes en aquel momento. El mantenimiento preventivo se ha intensificado para garantizar la funcionalidad de los aparatos (electrónicos etc.) y muebles, elevando su vida útil y reduciendo gastos con la adquisición de nuevos elementos. Esta práctica refuerza el potencial de las prácticas de prevención para hacer frente a las crisis (Altiok, 2011; Glaesser, 2006).

Por último, en el Hotel 2 se celebran reuniones y conversaciones cotidianas con los colaboradores, acerca del funcionamiento del hotel, de las dificultades y de los problemas enfrentados debido a la crisis económica en Brasil. Sin embargo, no se desarrollaron entrenamientos específicos para actuar en el momento de crisis, aunque los profesionales recibieron entrenamientos y capacitaciones con el objetivo de mejorar la atención al cliente y para que el servicio ofrecido satisfaga las necesidades y expectativas de los huéspedes. El resumen de las opiniones del gestor del Hotel 2 se presenta en el Cuadro 5:

**Cuadro 5 – Testimonios del Hotel 2 sobre el enfrentamiento a la crisis**

<b>Empresa</b>	<b>Categoría</b>	<b>Estrategia Adoptada</b>	<b>Testimonios</b>
Hotel 2	Planificación para enfrentar la crisis	-	“ <b>Tenemos reuniones y cursos</b> , todavía no con el enfoque para momentos de crisis”.
	Gestión del Marketing	Promoción en canales virtuales	“ <b>Buscamos otros canales de venta</b> además de los que ya utilizamos”.
		Alianza con Empresas de Consultoría	“ <b>Estamos asociados con una empresa de Consultoría que capta clientes</b> , participa de reuniones fuera del Estado, en las ferias de turismo y que trabaja nuestra parte

			comercial”.
Gestión de Costes	Reducción de los costes		“Cuanto la gestión de costes [...] <b>tratamos de bajar nuestros gastos, empezando por el control de gastos con los proveedores [...] buscando los que vendan más barato [...]</b> hablamos <b>para que reduzcan los valores</b> y los amenazamos que vamos a buscar otros proveedores. Como ellos también están pasando por una crisis, repasan algunos productos con descuentos para que podamos seguir con la alianza”.
	Gestión de las tarifas		“ <b>Una acción estratégica</b> para reaccionar a la crisis ha sido, desafortunadamente, <b>bajar el valor de nuestras diarias</b> ”.
	Consumo consciente		“ <b>Intentamos controlar el desperdicio</b> de energía eléctrica y agua, ordenadores, aire acondicionado dentro del Hotel [...] problemas que enfrentamos todos los días para obtener mejores resultados [...] gastos de papel, por ejemplo [...] son pequeñas estrategias, pero que en un futuro no lejano surtirá efecto”.
Gestión de Talentos	Desarrollo y entrenamiento		“ <b>Mantenemos un programa de entrenamiento de atención</b> a nuestro huésped”.
	Política de Valorización		“ <b>La actitud de los trabajadores para enfrentar la crisis se pasa debido a la gestión.</b> Somos bastante <b>liberales, flexibles y los escuchamos muchísimo.</b> De esta forma, con la crisis, no hubo ningún tipo de contraste o desequilibrio profesional aquí”.
	Recompensas financieras		“Tenemos <b>incentivos financieros</b> a los que cumplen metas de reducción en los gastos”.

Fuente: Elaboración propia

### 5.1.3 Estrategias adoptadas por la Posada

En esta empresa, las estrategias y acciones adoptadas para reaccionar a la crisis en el sector hotelero se refieren también a la gestión de precios (Hamdani & Wirawan, 2012), situación esa reflejada en la flexibilización de las tarifas practicadas, de acuerdo con la cantidad de diarias reservadas y descuentos en las tarifas para los huéspedes habituales. También se redujeron los ítems ofrecidos en el desayuno.

Se cuenta con el apoyo de las OTAs y operadoras, en especial, *Booking, Despegar y Trend*, para captar clientes. Se promocionan en agencias de turismo de São Luís y en los mercados emisores más cercanos, o sea, en las capitales de los estados vecinos de Pará, Piauí y Ceará. Sobre la relación con los proveedores, hubo renegociaciones motivadas por el escenario económico, con la reducción de valores de algunos insumos, la flexibilización en los plazos para pagos y facilitación en la adquisición de mercancías. Aquí, se destacó la necesidad de articulación con los proveedores (Porter, 1986; Rogers & Fells, 2018), sobre todo con el propósito de bajar costes.

De acuerdo con el gestor, la reducción del número de empleados de la posada fue inevitable, ya que ella viene operando con baja ocupación y no presentaba condiciones, ni necesidad de mantener la misma cantidad de colaboradores. No obstante prácticas de *downsizing* suelen afectar el clima organizacional y el desempeño de los colaboradores

(Robbins et al., 2011), en la posada no se notó caída en el desempeño individual, y los gestores continuaron evaluando a sus subordinados positivamente cuanto a su compromiso y dedicación en la atención de calidad de los huéspedes.

Los cambios esperados en las estrategias de marketing tratan de posicionar y revitalizar su sitio *web*, con el fin de hacerlo visualmente más atractivo. La posada mantuvo el foco en el alojamiento, incluso porque no presenta estructura física para ampliar y diversificar la oferta de servicios. En este punto, se percibe uno de los desafíos presentados por las empresas de menor tamaño, pues carecen de recursos para invertir en la mejora de equipamientos, además de las reformas que sean necesarias (Baggio & Cooper, 2010).

Este escenario se refleja en las opiniones del Entrevistado 3, porque, aunque busque realizar reuniones internas para discutir las dificultades, en la perspectiva de la realización de entrenamientos carecen del apoyo técnico de instituciones como o Sebrae<sup>8</sup>. A este respecto, Hoffmann y Campos (2013), y Hoffmann, Oliveira y Brocchi (2016) refuerzan el papel de las instituciones de apoyo en el fortalecimiento de la competitividad empresarial en sectores como del turismo. El resumen de los testimonios obtenidos en la Posada se comprueba en el Cuadro 6.

**Cuadro 6 – Testimonios de la Posada sobre el enfrentamiento a la crisis**

<b>Empresa</b>	<b>Categoría</b>	<b>Estrategia Adoptada</b>	<b>Testimonios</b>
Posada	Planificación para enfrentar la crisis	-	“La estrategia principal [...] <b>es reducir los costes</b> ”.
	Gestión de Calidad	Mantenimiento y mejora del producto	“ <b>La verdad es que no mejoramos nuestros servicios</b> . Trabajamos solamente con el desayuno y no tenemos estructura física grande para ampliar los servicios”.
	Gestión del Marketing	Promoción en canales virtuales	“ <b>Revitalizamos nuestro sitio web</b> . Cambiamos su visualización, <b>más moderna para hacerla más impactante al consumidor</b> ”.
		Alianza con Operadoras y Agencias de Viaje	“Hacemos nuestra <b>divulgación en varias agencias de viaje</b> . Hacemos contacto con las empresas de aquí de São Luís, y de las capitales de los estados vecinos [...] <b>Es un trabajo continuo que no se puede parar</b> ”.
	Gestión de Costes	Reducción de los costes	“ <b>Nuestros suministradores buscan ser flexibles, dándonos plazos para los pagos de los productos</b> que adquirimos. Entienden que esta crisis (económica) es generalizada y que afectó a todos los segmentos [...] Mira, <b>nuestro cuadro funcional fue reducido</b> , desgraciadamente, y <b>también algunos ítems de nuestro desayuno</b> ”.

<sup>8</sup> Institución que apoya pequeñas empresas en Brasil.

		Gestión de las tarifas	“ <b>Reducimos nuestra diaria.</b> Lo que pasa es que <b>en el momento en que el huésped nos contacta, negociamos los valores.</b> Eso no se pasa con todos, pues depende de cuántos días se quedarán en nuestro alojamiento. Así, <b>ofrecemos descuentos</b> , pero si es de una a dos diarias solamente, no los hacemos”.
	Gestión de Talentos	Desarrollo y entrenamiento	“ <b>Nuestro equipo es muy entrenado</b> , unido y ya está prácticamente con nosotros desde hace dos décadas. <b>Nuestra rotación de personal es la mínima posible [...]</b> Desarrollamos dos entrenamientos [...] <b>para los trabajadores y para el personal que manipula los alimentos</b> ”.
		Elevación en la productividad	“ <b>No hubo reducción en la productividad, a pesar de los despidos.</b> Lamentamos por los que salieron, pero en relación a <b>los que permanecieron, ellos son muy dedicados, pues comprenden la situación</b> como una medida necesaria a la supervivencia de la posada”.

Fuente: Elaboración propia

En el Cuadro 7, se expone un resumen de las estrategias y medidas utilizadas por los gestores entrevistados para reaccionar a la crisis en el sector hotelero de São Luís. Se decidió ordenar las estrategias se basando en las conocidas estrategias genéricas de Porter (1986), que como se dice en la literatura son: Estrategia de liderazgo en coste, de diferenciación y de enfoque (Casanueva Rocha & Gallego Aguedo, 2012). Las primeras cuatro estrategias son de liderazgo en coste y resto de diferenciación.

**Cuadro 7 – Estrategias principales y medidas destacadas por los gestores para reaccionar a la crisis de la hostelería de São Luís**

Estrategias	Hotel 1	Hotel 2	Posada
Optimización/reducción del cuadro de trabajadores	X	X	X
Intensificación del mantenimiento preventivo	X	X	X
Renegociación de precios de productos y plazos de pago con suministradores	X	X	X
Controle efectivo del consumo de los insumos	X	X	X
Atención de calidad y servicios diferenciados	X	X	X
Práctica de descuentos en las tarifas de los clientes <i>habitués</i>	-	X	X
Flexibilización de los precios de las diarias de acuerdo con el período del hospedaje	-	X	X
Mejora en la presentación del sitio <i>web</i>	X	-	X
Sustitución/reducción de ítems del desayuno	-	X	X
Utilización de productos regionales en sustitución a los industrializados	-	X	X

Contratación de consultoría comercial	-	X	-
Alianzas con empresas y negociación directa con tarifas diferenciadas	-	X	-

Fuente: *Elaboración propia.*

Para identificar otras acciones implementadas, todavía no mencionadas espontáneamente, fue aplicado un cuestionario, basado en la bibliografía teórica específica, para que los gestores apuntaran el nivel de importancia de estas acciones (1 = poco importante, 5 = muy importante) y el nivel de utilización (1 = poco utilizado, 5 = muy utilizado). En el Cuadro 8, se tratan los resultados de esa consulta. También aquí se siguió el mismo criterio de orden del cuadro 7, por lo que se ve claramente la dominancia de Estrategias de costes sobre las demás.

**Cuadro 8 – Nivel de importancia y de utilización de acciones en reacción a la crisis en la hostelería de São Luís**

Acciones	Nivel de importancia (1 - 5) 1. Poco importante 5. Muy importante			Nivel de utilización (1 - 5) 1. Poco utilizada 5. Muy utilizada		
	H1*	H2*	P*	H1*	H2*	P*
	1. Cancelación de los planes de expansión	1	1	5	1	1
2. Cancelación de las inversiones	1	1	5	1	3	5
3. Reducción de los niveles de gestión	1	1	3	1	1	2
4. Reducción o eliminación del presupuesto de entrenamientos	1	1	5	1	1	5
5. Reducción o eliminación del presupuesto para gastos sociales internos y externos	1	1	2	1	1	2
6. Definición de alianzas estratégicas con otras empresas para ofrecer servicios conjuntos	3	5	5	5	5	5
7. Mejora de los procesos para ahorrar en los costes operacionales	5	5	5	5	5	5
8. Consulta a los clientes sobre lo que agrega valor al alojamiento	5	5	5	5	5	5
9. Renegociación de los precios o condiciones de pago con suministradores	5	5	5	5	5	5
10. Creación o mejora de los programas de fidelidad	5	5	5	5	5	5
11. Reducción de la previsión de las ventas para el año	1	2	3	1	1	3
12. Creación de premios para los trabajadores que presentan ideas para reducir los costes o ampliar las ventas	5	5	1	5	5	1
13. Definición de nuevas competencias para los trabajadores	5	5	1	5	5	1
14. Introducción de nuevos sistemas de TI	5	5	1	5	5	1

15. Productos o servicios de alta demanda no se modificaron, todavía los menos exigidos se descontinuaron para reducir los costes	3	3	1	5	3	1
16. Observación y imitación de las prácticas y de los servicios de los competidores	1	2	4	1	2	4
17. Renegociación de créditos bancarios	5	1	1	5	1	1
18. Reducción del número de trabajadores en todos los departamentos	1	1	4	1	1	4
19. Fortalecimiento del área comercial	5	5	4	5	5	4
20. Elevación en los gastos con publicidad	5	2	4	5	2	4
21. Elevación en los canales de distribución/ventas	5	5	2	5	5	2

Fuente: *Elaboración propia.*

\*H1 = Hotel 1; H2= Hotel 2; P = Posada

Basado en los resultados, los análisis de los datos muestran que las empresas implementaron diferentes acciones para reaccionar a la crisis de la hostelería. Entre las estrategias comunes, se destacaron: (a) la definición de alianzas estratégicas con otras empresas para ofrecer servicios conjuntos; (b) la mejora de los procesos para ahorrar en los costes operativos; (c) la consulta a los clientes sobre lo que agrega valor al hospedaje; (d) la renegociación de precios y condiciones de pago con suministradores; (e) la creación/mejora de los programas de fidelidad (Cuadros 7 y 8).

El uso de la estrategia (a) refuerza los resultados de investigación de Costa et al. (2017), de que las acciones cooperativas son comunes del sector turístico, sobre todo porque la mayoría es de menor porte y tienen limitaciones de recursos (humanos, financieros, físicos, etc.). Así como Jesus y Franco (2016) dijeron, es fundamental que los alojamientos busquen acercarse e interactuar conjuntamente para alcanzar los objetivos que aisladas no los concretizarían. Aquí se nota una importante decisión para que las empresas puedan avanzar en su competitividad, una vez que los esfuerzos colaborativos propician situaciones como el aprendizaje conjunto (Brandão et al., 2018) y aún más oportunidades de reducir los costes de operación (Wilkinson & March, 2008).

Cuanto a las otras estrategias, se destaca que la (b) sigue la lógica más común en situaciones de crisis, la economía de los costes (Pappas, 2015), en que se debe atender al cuidado de no comprometer la calidad de los servicios (Martin & Isozaki, 2013). La situación (c) se ajusta a las recomendaciones de Vargo, Maglio y Akaka (2008) de que la interacción entre productores y consumidores, en el intercambio de información y conocimiento, es crucial para que se agregue valor a los servicios prestados. La estrategia (d) se convierte en una importante decisión a las empresas, puesto que la relación colaborativa entre proveedores y compradores, que favorece las negociaciones para allá de lo establecido en los contratos, es fundamental para el éxito y el mantenimiento de la alianza a largo plazo (Rogers & Fells, 2018). Aquí, una vez más, se refuerza que las relaciones son importantes para el éxito competitivo de las empresas (Hoffmann, Molina-Morales & Martínez-Fernández, 2007; Hoffmann et al., 2016). La estrategia (e) se alinea con las orientaciones actuales que tratan de la innovación en servicios, pues esto se pone en valor a sus clientes y, por consiguiente, más competitividad a las empresas (Barcet, 2010).

Fue posible constatar una diferencia en la cantidad de estrategias/acciones implementadas, conforme al tamaño de los alojamientos. El Hotel 1, de gran tamaño y que pertenece a una red, fue lo que menos destacó, de forma espontánea, estrategias para reaccionar a la crisis, mientras que el Hotel 2, de tamaño mediano y administración independiente, y la posada, revelaron, de forma espontánea, más estrategias.

Sin embargo, con la evaluación del cuestionario de estrategias adoptadas (Cuadro 8), las empresas apuntaron estrategias como siendo "muy utilizadas": 13 en el Hotel 1, 10 en el Hotel 2 y 8 en la posada. Esta puede ser una constatación de interés, la de que las empresas de menor tamaño presentan más restricciones cuanto al desarrollo de estrategias que viabilicen su competitividad (Balestrin & Vargas, 2004; Costa et al., 2017). En este punto, se retoma la idea que la cooperación se muestra una acción importante para que las empresas compitan con las de mayor tamaño (Hocayen da Silva & Teixeira, 2009). Otro hallazgo relevante es lo que, aunque en diferentes contextos, las empresas hoteleras suelen utilizar estrategias similares para enfrentarse a la crisis. O sea, a partir de esta investigación, se comprueba que las estrategias desarrolladas por los alojamientos de São Luís para enfrentar la crisis, se ajustan a las estrategias utilizadas por empresas hoteleras internacionales, conforme el referencial teórico adoptado en este estudio.

En otras palabras, el aumento de las inversiones en marketing, se ha verificado en las estrategias de fortalecimiento del área comercial (Hoteles 1 y 2), incremento de los gastos de publicidad (Hotel 1), aumento de los canales de distribución (Hoteles 1 y 2) y renovación del sitio *web* (Hotel 1 y posada) son corroboradas por Candemir y Zalluhoglu (2011), Koksall y Ozgul (2007) y Smeral (2009). El enfoque para el marketing online, en lugar del marketing tradicional, fue destacado por todos los gestores y también se identificó en el estudio de Martin e Isozaki (2013), en empresas hoteleras asiáticas con actuación global.

La inquietud con la alta calidad e imagen de la marca (Hotel 1) se alinea al estudio de Alonso-Almeida y Bremser (2013) el sector hotelero de España. Diferentemente de la investigación de Martin e Isozaki (2013), en que la reducción de tarifas no fue implementada para lidiar con la crisis, pues dificultaría el aumento de precio a continuación, el Hotel 2 la consideró como unas de las estrategias más importantes. Hamdani y Wirawan (2012) destacaron las acciones de innovación para superar la crisis. En este sentido, todos los investigados confirmaron sus acciones de innovación, como la creación de premios destinados a los empleados que presentaran ideas para reducir costes o aumentar las ventas, además de la creación o mejora de los programas de fidelidad.

La estrategia de reducción de los costes de producción, identificada por Pappas (2015) en el sector hotelero griego y por Israelli et al. (2011), en la hostelería de lujo de la India, también fue utilizada por los alojamientos estudiados. Por otro lado, Alonso-Almeida y Bremser (2013) identificaron que los hoteles de España que cortaron costes para reaccionar a la crisis produjeron un desempeño inferior, ya que esta reducción se relacionó con la percepción de reducción de la calidad de sus servicios.

Este conjunto de acciones verificadas de la realidad del sector de hostelería en São Luís do Maranhão aporta su contribución a los estudios en el tema crisis en el turismo y, por eso, se fortalece las contribuciones de esta investigación.

## **6. CONSIDERACIONES FINALES**

El objetivo de este artículo fue conocer las estrategias de los alojamientos turísticos de São Luís para reaccionarse a la crisis en el sector. Basado en tres alojamientos turísticos locales de diferentes tamaños, fue posible identificar que los hosteleros utilizan diferentes estrategias en la que se destacan las gestiones de: calidad (mantenimiento y mejora del producto, y creación de valor); marketing (promoción en canales virtuales y alianza con empresas de Consultoría); costes (reducción de los costes, de las tarifas, disminución de la rentabilidad y consumo consciente) y; talentos (desarrollo y entrenamiento, política de valorización, recompensas financieras y elevación de la productividad).

Además, se refuerza que la mayoría de las estrategias utilizadas para reaccionar a la crisis se refiere a las estrategias de liderazgo en coste y diferenciación, como la optimización/reducción del cuadro de trabajadores, la renegociación de los precios de productos y plazos de pago con suministradores, control efectivo del consumo de los insumos, creación o mejora de los programas de fidelidad y fortalecimiento del área comercial.

Se buscó, asimismo, detectar los factores que contribuyeron para que la hostelería de São Luís enfrentase a la crisis. Los principales factores señalados fueron: la falta de inversiones del sector público en el turismo; la falta de infraestructura de la ciudad; la

contaminación de las playas; y la crisis económica y política brasileña. La observación de esos factores, conduce al entendimiento de que los hoteleros direccionan las responsabilidades para el sector público, siendo así factores externos a las empresas.

Sin embargo, al analizar las estrategias adoptadas para enfrentar la crisis, no se mencionaron iniciativas de cobro o de alianzas con agentes públicos. Así, se constató, una vez más, el distanciamiento entre sector público y privado, que dificulta el desarrollo turístico brasileño. En el caso de la crisis en la hostelería de São Luís, situación puede incluso inviabilizar el éxito de las estrategias realizadas por los alojamientos para enfrentar la crisis.

Los resultados de esta investigación corroboran el reconocimiento de los factores que llevaron a la crisis en el turismo y en la hostelería de São Luís, así como señalaron qué acciones estratégicas pueden ser implementadas para minimizar los efectos de la crisis. Este trabajo también contribuye con el enfoque teórico y empírico de una temática que no ha sido estudiada con frecuencia en Brasil, pero que debe ganar espacio ante el escenario de crisis enfrentado actualmente en este país, con menor o mayor intensidad en algunos destinos turísticos.

Como limitaciones del trabajo, se resalta que, por tratarse de estudios de casos, los resultados no pueden ser generalizados. También no hay la garantía de que los gestores hayan revelado todas las estrategias adoptadas en sus respectivas empresas. Como agenda de investigación, se sugiere la ampliación de este estudio para otros alojamientos de São Luís do Maranhão y de Brasil, y que sean considerados otros *stakeholders*, de los sectores público y privado. Además, se sugiere investigar otros factores que puedan impactar negativamente el desempeño financiero de los alojamientos turísticos, por ejemplo el de *Airbnb* u otras aplicaciones de hospedaje.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Agência Brasil. (2017). *PIB fecha 2016 com queda de 3,6%*. São Paulo. Disponible en: <<http://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2017-03/pib-fecha-2016-com-uma-queda-de-36>>. Consultado en 20/04/2017 a 19:35.

Alonso-Almeida, M. M., & Bremser, K. (2013). Strategic responses of the Spanish hospitality sector to the financial crisis. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 2013, p. 141-148.

Altiok, P. (2011). Applicable vision, mission and the effects of strategic management on crisis resolve. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24, 2011, p. 61-71.

Bardin, L. (1977). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

Baggio, R., & Cooper, C. (2010). Knowledge transfer in a tourism destination: the effects of a network structure. *The Service Industries Journal*, 30(10), 2010, p. 1757-1771.

Balestrin, A., & Vargas, L. M. (2004). A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidências. *Revista de Administração Contemporânea*, 8, 2004, p. 203-227.

Barcet, A. (2010). Innovation in services: a new paradigm and innovation model. In Gallouj, F.; Djellal, F. *The Handbook of innovation and services*. Cheltenham: Edward Elgar.

Brandão, J. M. F., Temoteo, J. A. G., & Cândido, G. A. (2018). "Many hands make light work": analysis of the interorganizational learning process in a hotel chain in Paraíba, Brazil. *RBTur*, 12(2), may/aug 2018, p. 25-45.

Candemir, A., & Zalluhoglu, A. (2011). The effect of marketing expenditures during financial crisis: The case of Turkey. *Procedia: Social and Behavioural Studies*, 24, 2011, p. 291-299.

Casanueva Rocha, C., & Gallego Agueda, M. A. (2012). *Dirección estratégica de organizaciones turísticas*. Pirámide. Madrid, España.

Chin, J. B., Wu, M. C., & Hsieh, L. F. (2013). Strategic planning of optimal resource allocation in response to global financial crisis – a study of international tourist hotel. *Applied Economics*, 45, 2013, p. 3316-3328.

Costa, H. A., Nascimento, E. P., Hoffmann, V. E., & Bouças da Silva, D. L. (2017). ¿Por qué cooperan las micro y pequeñas empresas turísticas? *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 26, 2017, p. 781-803.

Eugenio-Martin, J. L., & Campos-Soria, J. A. (2014). Economic crisis and tourism expenditure cutback decision. *Annals of Tourism Research*, 44, 2014, p. 53-73.

Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil [FOHB]. (2016b). *InFOHB*. Ed. 203, Fevereiro de 2016. Disponible en: <<http://fohb.com.br/pesquisas-estudos/>>. Consultado en 21/03/2017 a 12:35.

\_\_\_\_\_. (2016a). *Perspectivas de Desempenho da Hotelaria*. Ed. 4. Nov. 2016. Disponible en: <<http://fohb.com.br/pesquisas-estudos/>>. Consultado en 21/03/2017 a 12:44.

\_\_\_\_\_. (2017). *Hotelaria em Números: Brasil 2017*. São Paulo: JLL, Achieve Ambitions. Disponible en: <<http://fohb.com.br/pesquisas-estudos/>>. Consultado en 28/05/2017 a 11:34.

Glaesser, D. (2006). *Crisis Management in the Tourism Industry*. 2.ed. Butterworth Heinemann, Oxford, UK.

Hamdani, J., & Wirawan, C. (2012). Open innovation implementation to sustain Indonesian SMEs. *Procedia Economics and Finance*, 4, 2012, p. 223-233.

Han, H., & Yoon, H. J. (2015). Hotel customers' environmentally responsible behavioral intention: Impact of key constructs on decision in green consumerism. *International Journal of Hospitality Management*, 45, 2015, p. 22-33.

Hocayen da Silva, A. J., & Teixeira, R. M. (2009). Análise dos relacionamentos interorganizacionais em empresas do setor hoteleiro de Curitiba/PR: estudo comparativo de casos. *RBTur*, 3(2), ago 2009, p. 24-48.

Hoffmann, V. E., & Campos, L. M. S. (2013). Instituições de Suporte, Serviços e Desempenho: um estudo em aglomeração turística de Santa Catarina. *RAC*, Rio de Janeiro, 17(1), art. 2, Jan./Fev (2013), p. 18-41.

Hoffmann, V. E., Molina-Morales, F. X., & Martínez-Fernández, M. T. (2007). Redes de empresas: proposta de uma tipologia para classificação aplicada na indústria de cerâmica de revestimento. *Revista de Administração Contemporânea*, 11, 2007, p. 103-127.

Hoffmann, V. E., Oliveira, B. P., & Brocchi, J. T. (2016). Instituições de Suporte ao Turismo nos Destinos de Alto Paraíso e Pirenópolis: uma análise sob a perspectiva das redes interorganizacionais. *Caderno Virtual de Turismo*, 16(1), Abr. 2016, p. 74-94.

Hoffmann, V. E., Vieira, D. P., Reyes Jr., E., & Melo, M. S. R. (2015). Estrategia Empresarial en Periodos de Crisis: Un estudio del sector hotelero de la región metropolitana de Belo Horizonte – Brasil. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 24, 2015, p. 681-700.

Israelli, A. A., Mohsin, A., & Kumar, B. (2011). Hospitality crisis management practices: The case of Indian luxury hotel. *International Journal of Hospitality Management*, 30, 2011, p. 367-374.

Jesus, C., & Franco, M. (2016). Cooperation networks in tourism: A study of hotels and rural tourism establishments in an inland region of Portugal. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 29, Dec 2016, p. 165-175.

- Koksal, M. H., & Ozgul, E. (2007). The relationship between marketing strategies and performance in an economic crisis. *Marketing Intelligence and Planning*, 25(4), 2007, p. 326-342.
- Lakatos, E. M., & Marconi, M. A. (2003). *Fundamentos de metodologia científica*. 5. ed. São Paulo: Atlas.
- Lambert, E. G., Hogan, N. L., & Barton, S. M. (2001). The impact of job satisfaction on turnover intent: a test of a structural measurement model using a national sample of workers. *The Social Science Journal*. 38(2), 2001, p. 233-250.
- Lilien, G. L., & Srinivasan, R. (2010). Marketing spending strategy in recessions. *Australasian Marketing Journal*, 18(3), 2010, p. 181-182.
- Martin, D., & Isozaki, M. (2013). Hotel marketing strategies in turbulent times: Path analysis of strategic decisions. *Journal of Business Research*, 66, 2013, p. 1544-1549.
- Ministério do Turismo [MTur]. (2008). *Estudo de Competitividade dos 65 Destinos Indutores do Desenvolvimento Turístico Regional - Relatório Brasil / Luiz Gustavo Medeiros Barbosa (Org.)*. – 2ª ed. rev. – Brasília: Ministério do Turismo, 84 p.
- \_\_\_\_\_. (2015). *Categorização dos Municípios das Regiões Turísticas do Mapa do Turismo Brasileiro*. Brasília-DF.
- O Imparcial. (2015). Crise Afeta Setor Hoteleiro e Rede tem Baixa Ocupação. *Jornal O Imparcial*. São Luís. Disponível em: <<https://oimparcial.com.br/noticias/cidades/2015/06/crise-afeta-setor-hoteleiro-e-rede-tem-baixa-ocupacao/>>. Consultado em 14/02/2017 a 08:20.
- Okumus, F., Altinay, M., & Arasli, H. (2005). The impact of Turkey's economic crisis of February 2001 on the tourism industry in Northern Cyprus. *Tourism Management*, 26(1), 2005, p. 95-104.
- Oskam, J., & Boswijk, A. (2016). Airbnb: the future of networked hospitality businesses. *Journal of Tourism Futures*, 2(1), 2016, p. 22-42.
- Pappas, N. (2015). Marketing Hospitality Industry in an Era of Crisis. *Tourism Planning & Development*, 12(3), 2015, p. 333-349.
- Pffor, C. (2009). Crisis management in tourism: a review of the emergent literature. In: Pffor, C., Hosie, P. (Coord.). *Crisis Management in the Tourism Industry: Beating the Odds?*, 1. Ed. Ashgate, Surrey, 2009, pp. 37-52.
- Pimenta, M. A. (2005). O gerenciamento da qualidade no setor de hospedagem. In: Dias, R.; Pimenta, M. A. (Coord.). *Gestão de Hotelaria e Turismo*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, pp. 80-94.
- Porter, M. (1986). *Estratégia competitiva*. Rio de Janeiro, Campus.
- Ritchie, B. W., & Campiranon, K. (2014). *Tourism Crisis and Disaster Management in the Asia-Pacific*. Wallingford, UK: Cabi.
- Robbins, S. P., Judge, T. A., & Sobral, F. (2011). *Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro*. 14 ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Rogers, H., & Fells, R. (2018). Successful buyer-supplier relationships: The role of negotiations. *Journal of Strategic Contracting and Negotiation*, 2018, p. 1-16.
- Santana, G. (2003). Crisis management and tourism: beyond the rhetoric. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 15(4), 2003, p. 299-321.

- Scott, N., Cooper, C., & Baggio, R. (2008). Destination Networks: Four Australian Cases. *Annals of Tourism Research*, 35(1), 2008, p. 169-188.
- Smeral, E. (2009). The impact of the financial and economic crisis on European tourism. *Journal of Travel Research*, 48(1), 2009, p. 3-13.
- Sørensen, F., & Jensen, J. F. (2015). Value creation and knowledge development in tourism experience encounters. *Tourism Management*, 46, 2015, p. 336-346.
- Vargo, S. L., Maglio, P. P., & Akaka, M. A. (2008). On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective. *European Management Journal*, 26, 2008, p. 145-152.
- Wang, J., & Ritchie, B. W. (2012). Understanding accommodation managers' crisis planning intention: An application of the theory of planned behaviour. *Tourism Management*, 33, 2012, p. 1057-1067.
- Wilkinson, I., & March, R. (2008). Conceptual tools for evaluating tourism partnerships. In: Scott, N.; Baggio, R., & Cooper, C. (orgs.). *Network analysis and Tourism: from theory to practice*. London: Chanel View Publications.
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de Caso Planejamento e métodos*. Tradução: Daniel Grassi – 2. ed. Porto Alegre.
- Zervas, G., Proserpio, D., & Byers, J. W. (2017). The Rise of the Sharing Economy: Estimating the Impact of Airbnb on the Hotel Industry. *Journal of Marketing Research*, LIV (Oct.), 2017, p. 687-705.