

Ocupación hotelera del Sector Privado Venezolano, estrategias de venta, desafíos y oportunidades del servicio de hospitalidad

Hotel occupancy in the Venezuelan private sector, sales strategies, challenges, and opportunities in the hospitality industry.

  Nohemy Josefina-Moya^{1*}

¹Universidad Simón Bolívar, Caracas, Venezuela

*Correspondencia:

Nohemy Josefina-Moya

Fecha de recepción : 20/10/2025
Fecha de Revisión : 26/11/2025
Fecha de aceptación : 11/12/2025
Fecha de publicación : 12/12/2025

Como citar: Josefina-Moya, N. (2025). Ocupación hotelera del Sector Privado Venezolano, estrategias de venta, desafíos y oportunidades del servicio de hospitalidad. *Revista de Investigación Científica de la UNF-Aypate*, 4(2), 136–152. <https://doi.org/10.57063/ricay.v4i2.185>

RESUMEN

La investigación tuvo por objetivo, analizar la ocupación hotelera del sector privado venezolano en el periodo postpandemia 2021–2025, sus estrategias de venta, desafíos y oportunidades para el servicio de hospitalidad. Se realizó un estudio con enfoque cuantitativo, diseño de campo con nivel descriptivo y análisis de contenido de los datos secundarios, generados por el Programa de Estadísticas Básicas de la Federación Nacional de Hoteles de Venezuela (FENAHOVEN). Se consideró para el estudio la data correspondiente al lapso pospandemia que va desde mayo 2021 al mes de mayo del año 2025 en curso. La federación agrupa la totalidad de (285) hoteles del sector privado categorizados, con presencia en (19) Estados de la República Bolivariana de Venezuela; constituyéndose así en la población objetiva del presente estudio. Se trabajó la técnica de la encuesta apoyada en un guion de entrevista que arrojó hallazgos complementarios y enriquecedores del análisis de los datos. Los resultados indican que la ocupación hotelera del sector privado se ha mantenido en un promedio del 31% en el lapso pospandémico; pareciera ser provisorio de una evolución gradual, que solo con trabajo arduo, acuerdos, esfuerzo compartido, alianzas y competitividad del sector será tangible. Se concluye que el desarrollo turístico de Venezuela se ha considerado siempre, como un sector potencial a aprovechar, pudiendo ocupar un buen porcentaje del producto interno bruto de la economía venezolana; razón por la cual, no hay que descuidar el subsector hotelero y su capacitación profesional, como segmento fundamental para dinamizar el turismo nacional.

Palabras clave: Hotelería, sector privado, postpandemia, estrategias de venta, desafíos y oportunidades, servicio de hospitalidad.

ABSTRACT

The objective of this research was to analyze hotel occupancy in the Venezuelan private sector during the post-pandemic period of 2021–2025, its sales strategies, challenges, and opportunities for the hospitality industry. A quantitative study was conducted, employing a descriptive field design and

content analysis of secondary data generated by the Basic Statistics Program of the National Federation of Hotels of Venezuela (FENAHOVEN). The study considered data corresponding to the post-pandemic period from May 2021 to May 2025. The federation comprises all 285 categorized hotels in the private sector, located in 19 states of the Bolivarian Republic of Venezuela, thus constituting the target population for this study. The survey technique, supported by an interview guide, yielded complementary and enriching findings for the data analysis. The results indicate that hotel occupancy in the private sector has remained at an average of 31% in the post-pandemic period; this appears to be a provisional stage of a gradual evolution that will only become tangible through hard work, agreements, shared effort, alliances, and sector competitiveness. It is concluded that Venezuela's tourism development has always been considered a sector with significant potential to be leveraged, capable of contributing a substantial percentage to the Venezuelan economy's gross domestic product; therefore, the hotel subsector and its professional training should not be neglected, as it is a fundamental segment for revitalizing national tourism.

Keywords: Hospitality, private sector, post-pandemic, sales strategies, challenges and opportunities, hospitality service.

1. INTRODUCCIÓN

Los efectos causados por la pandemia del Covid-19 y sus variantes han transformado el estilo de vida de las personas y las rutinas organizacionales en las empresas, especialmente de servicios como el transporte, alojamiento y alimentación. Los directivos de estas se han visto obligados a diseñar y aplicar estrategias emergentes, tratando a la vez de garantizar la supervivencia de la empresa y la conservación del empleo, en una situación de disminución drástica de los ingresos (Restrepo et al., 2021).

Según la Organización Mundial del Turismo (OMT, 2025) el año 2024 supuso la recuperación del turismo internacional de la peor crisis de la historia del sector. Las Américas (213 millones) recuperaron el 97% de las llegadas anteriores a la pandemia (-3% con respecto a 2019), y el Caribe y América central superaron ya los niveles de 2019. En comparación con 2023, la región tuvo un crecimiento del 7%. Las tasas mundiales de ocupación correspondientes al alojamiento llegaron

al 66% en noviembre, porcentaje ligeramente inferior al 69% de noviembre de 2023.

El último Índice de Confianza Turística de la ONU refleja un optimismo cauteloso para el período mayo-agosto de 2025. Alrededor del 45% de los expertos del Panel señalan perspectivas mejores (40%) o mucho mejores (5%) para este período de 4 meses, mientras que el 33% prevé un desempeño similar al del mismo período de 2024 (OMT, 2025).

El turismo es más que una industria en el Caribe; es una forma de vida, una columna vertebral económica y, para muchos, un boleto para salir de la pobreza. Según el Consejo Mundial de Viajes y Turismo, el turismo aportó un promedio del 11,4 por ciento al PIB de la región en 2023 y generó más de 2,75 millones de empleos, lo que representa el 15,1 por ciento del empleo total en el Caribe (Llovet et al., 2025).

En la industria hotelera, componente esencial del turismo, recuperar la

confianza de los consumidores será el principal reto que el gobierno, los gremios y los directivos hoteleros deberán afrontar, pues la posibilidad de que la compra genere recompra se condicionará a que los establecimientos transmitan una imagen de seguridad y a que los clientes tengan una percepción favorable sobre la calidad y las medidas de protección en todas las fases de prestación del servicio. Una gran parte de las acciones emprendidas comprende cambios en sus procesos organizacionales, incluyendo la adaptación a las nuevas directrices y políticas gubernamentales en cuanto a la adopción de protocolos de seguridad para empleados y clientes (Restrepo et al., 2021).

En atención a la problemática expuesta, el objetivo de esta investigación es analizar la ocupación hotelera del sector privado venezolano en el periodo postpandemia 2021-2025, sus estrategias de venta, desafíos y oportunidades para el servicio de hospitalidad.

El hospedaje y el servicio de hospitalidad

Las industrias actuales de hospedaje restaurantes son el resultado de la evolución social y cultural de muchos siglos. El hospedaje cómodo, higiénico se consideró alguna vez el privilegio exclusivo de los ricos, pero con él surgimiento de la industria y la expansión de la democracia, la hospitalidad se hizo accesible al ciudadano común.

Hospedar fue una de las primeras empresas comerciales, y la hospitalidad fue uno de los primeros servicios a cambio de dinero. Las posadas de los tiempos

bíblicos ofrecían apenas un poco más que una cama o una banca en el rincón de un cuarto o del establo. La mayoría de estos establecimientos no eran sino moradas privadas que ofrecían alojamiento temporal para los extraños. Los huéspedes se quedaban en cuartos comunales de gran tamaño donde no existía higiene ni privacidad. Las tarifas eran razonables aproximadamente 2 centavos por noche, pero la compañía era ruda; los viajeros compartían los cuartos con los caballos y el ganado (Foster, 1994).

Desde la segunda mitad del siglo XX, la hospitalidad y las interacciones a que da lugar, constituyen un interesante objeto de estudio científico. Dichos intercambios tienen lugar en los encuentros entre anfitriones y huéspedes, turistas, solicitantes de asilo o migrantes y ciudadanos de las naciones receptoras. Se trata de interacciones interpersonales que van más allá de transacciones económicas, pues involucran aspectos psicológicos, sociales y culturales. El carácter comercial de las relaciones personales que se establecen entre empleado y cliente obliga a las instituciones a recrear el sentido humano de la hospitalidad; por lo que ya no se habla de entrega, sino de prestación, ni de cuidado, sino de satisfacción de las necesidades de los clientes (Vázquez y Osorio, 2016).

Antecedentes históricos de la Industria hotelera venezolana

Hasta 1909, no existía en Venezuela ningún establecimiento que respondiera en diseño arquitectónico, servicios generales, facilidades y servicios complementarios, a

la concepción moderna del hotel. El Gran Hotel Caracas inicia el actual concepto de hotelería en Venezuela, construido entre las esquinas de bolsa a mercaderes, abierto al público en el año 1909.

La operación del Gran Hotel de Caracas marca el inicio del actual concepto de hotelería en el país; en la década de los años 30, específicamente entre los años 1935 – 1936 con el Hotel Majestic. Posteriormente y con capital mixto se inaugura el Hotel Ávila, el Hotel Humboldt y el Hotel Tamanaco, todos ubicados en Caracas. La Venezuela de los años 40 ensancha una estructura de establecimientos hoteleros, ubicada en unas mil habitaciones con un precio promedio de cuarenta bolívares por habitación ocupada, que confirma el uso por agentes viajeros y comerciantes.

En los años 60 llegan a Venezuela cadenas conocidas internacionalmente, Sheraton, Hilton, Meliá, entre otras, lo cual significó el punto de partida desde donde se estructurarían las carreras universitarias vinculadas con este ámbito, como hotelería, turismo, hospitalidad y otras relacionadas, ya que para esa fecha aún no existía la posibilidad de profesionalización en esas áreas. A comienzos de los años 70 se incorpora el turismo como actividad importante.

A partir del desarrollo en Venezuela de estas marcas hoteleras, las instituciones responsables de su regulación realizaron avances en ese sentido (Núñez, 1984).

2. MATERIALES Y MÉTODOS

Se realizó investigación con el objetivo de analizar la ocupación hotelera del sector privado venezolano en el periodo postpandemia 2021-2025, sus estrategias de venta, desafíos y oportunidades para el servicio de hospitalidad. De enfoque cuantitativo, diseño de campo no experimental, nivel descriptivo; se basó en el análisis de contenido de los datos secundarios de porcentaje de ocupación hotelera del sector privado venezolano. Las cifras analizadas corresponden al lapso postpandemia transcurrido desde mayo 2021 al mes de mayo 2025. La fuente de la información analizada fue la Federación Nacional de Hoteles de Venezuela (FENAHOVEN). La federación agrupa la totalidad de (285) hoteles del sector privado categorizados, con presencia en (19) Estados de la República Bolivariana de Venezuela; constituyéndose así en la población objetiva del presente estudio.

A través de la técnica de la encuesta y un guion de entrevista estructurado en 3 interrogantes se recopiló información primaria; se realizaron entrevistas a tres expertos del área con larga trayectoria en gestión hotelera (presidente ejecutivo y 2 directores de la junta directiva de FENAHOVEN). Las interrogantes formuladas fueron:

1. ¿Cuáles estrategias de venta y posicionamiento han implementado en el periodo postpandemia?

2. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta el sector hotelero privado?

3. ¿Cuáles son las oportunidades potenciales que tiene el sector hotelero?

3. RESULTADOS

Proceso de transición y postpandemia del sector hotelero venezolano.

En Venezuela, con la detección de los primeros casos de la COVID-19 en el país con la cuarentena social, colectiva y voluntaria, como medida de aplanamiento de la curva de contagios por COVID-19, el Gobierno desarrolló e implementó un esquema de flexibilización y cuarentena radical, conocido como el método 7+7, que consistió en 07 días de trabajo continuos en la semana de

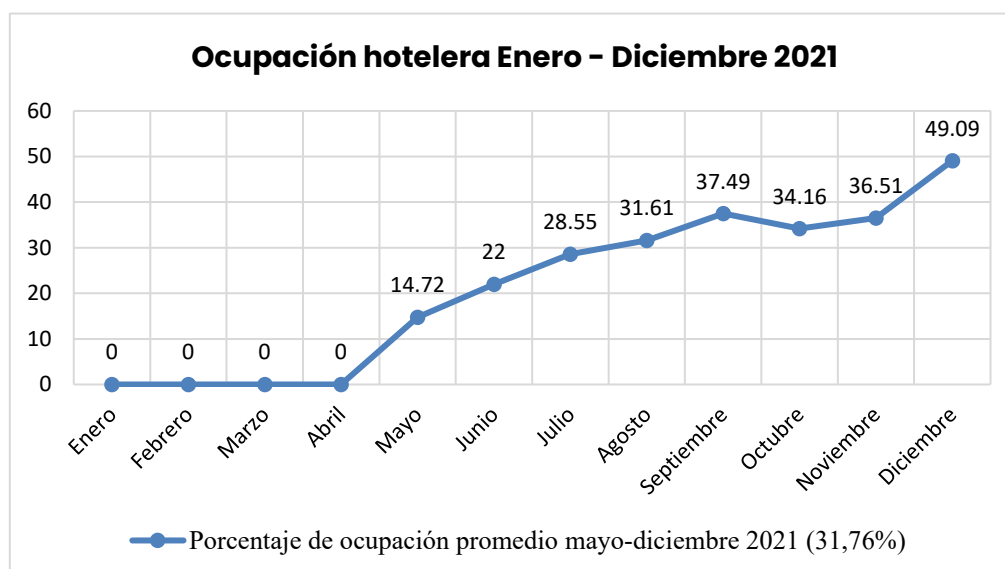
flexibilización y la siguiente semana con 07 días de cuarentena radical.

En enero 2020, previo al inicio de la cuarentena en Venezuela, la ocupación hotelera estaba en 29,46%. En octubre 2020, luego de muchos meses bajo esta metodología del esquema de “7+7”, se produjo una apertura para el sector turismo, reiniciando las actividades económicas en las posadas y hoteles, playas y balnearios, clubes y parques de diversiones (Sánchez y Naime, 2022).

Luego, en el año 2021 como consecuencia de la pandemia por covid-19, FENAHOVEN no reportó datos de ocupación los primeros 4 meses, retomándose la medición a partir del mes de mayo (véase figura 1) la actividad comercial continuo de forma regular el resto del año.

Figura 1

Ocupación hotelera Enero – Diciembre 2021



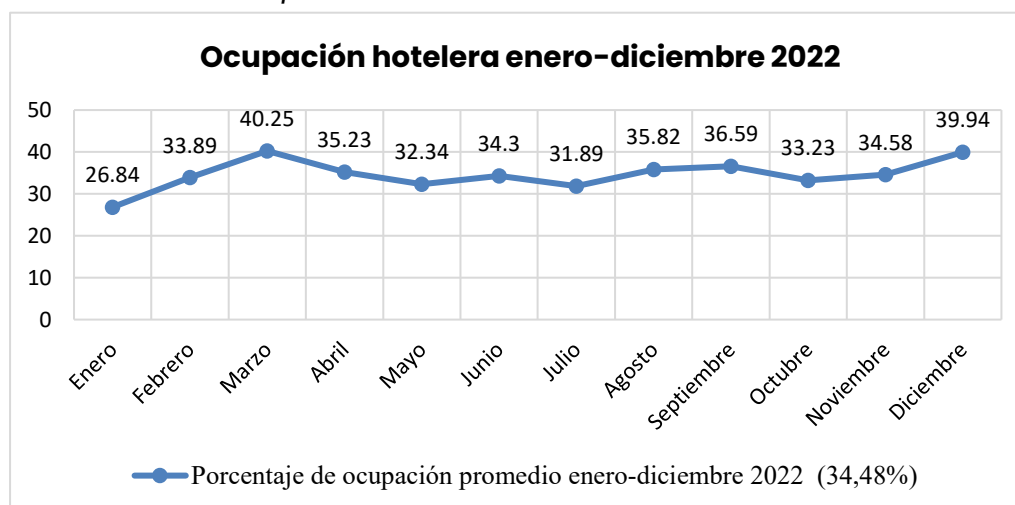
Nota. Elaboración propia con datos del Programa de Estadísticas de la Federación Nacional de Hoteles de Venezuela (2025).

Con un porcentaje de 14.72% de ocupación nacional; tal como se evidencia en la gráfica, la ocupación fue en ascenso alcanzando un 28,55% de ocupación en julio siguiendo en alza hasta septiembre con 37.49%, luego, en octubre tuvo ligero descenso a 34,16% para recuperarse en noviembre con 36,51% y llegar a la máxima ocupación con 49,09% al cierre del año. Al respecto, cabe destacar el planteamiento de la Organización Internacional del Trabajo (2023): la dinámica muestra una contracción de la contribución del turismo al PIB en 2020 y una recuperación de su importancia en 2021, con algunas excepciones que se siguieron contrayendo durante dos años consecutivos, aunque a un ritmo menor. Sin embargo, en ningún país de la región el peso del sector en el producto volvió a alcanzar los niveles previos a la crisis. Preocupantemente, aquellas economías que son más dependientes de la actividad turística parecen ser las que se encuentran más lejos de los niveles de 2019 (p. 4).

Según González (2020), presidente del Consejo Nacional del Turismo (COSETURISMO), la pérdida de ingresos para el sector se vio reflejada, aproximadamente, en un 85% durante los meses de paralización que generó la pandemia en el país, es decir que el país no escapó de la realidad que vive el sector a nivel mundial. La pandemia ha dejado altamente afectados a los prestadores de servicios turísticos, agotando el flujo de caja y las reservas económicas que están en un punto de no retorno. En Venezuela, el sector empezó a aliviarse a partir del levantamiento de las restricciones de la cuarentena, en 2022, un proceso acompañado además por un repunte de la actividad económica y una recuperación modesta de los salarios reales (Contreras, 2023).

En el año 2022, el porcentaje de ocupación promedio fue de 34.48%, (véase figura 2), situación que creó un ambiente de expectativas de recuperación del sector de servicios de hospitalidad.

Figura 2
Ocupación hotelera enero – diciembre 2022



Nota. Elaboración propia con datos del Programa de Estadísticas de la Federación Nacional de Hoteles de Venezuela (2025).

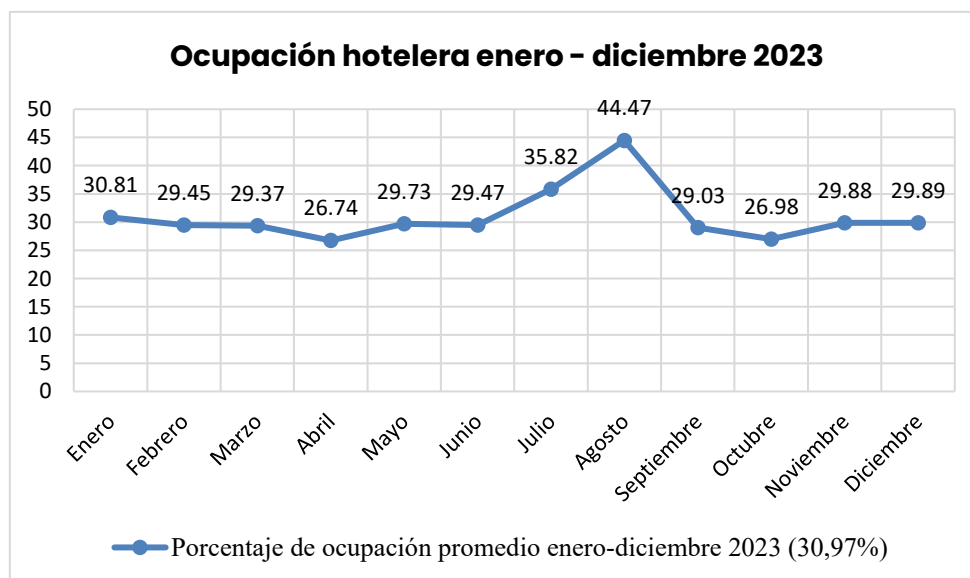
Durante la pandemia había una ocupación sumamente baja, la gente no salía por temor, muy pocos hoteles cumplían con las normas de higiene y seguridad. Los nuevos hoteles se ven en la necesidad de sobrevivir en las temporadas. En enero 2022, el porcentaje de ocupación se ubicó en 26.84% “se evidencia un fuerte impacto en el factor económico, generado por los ceses prolongados de actividades, los bajos ingresos, altos costos de nóminas y mantenimiento, aunado a los bajos niveles de ocupación” (Carmona et al., s.f., p. 33) que progresivamente se incrementó hasta llegar al 40.25% en el mes de marzo, luego, hubo un descenso en el mes de mayo a 32.34% que se recuperó

ligera en junio con un 34.3%; sin embargo, factores diversos influyeron en una caída de la ocupación al 31.89% situación que llamó la atención considerando que se trataba del periodo vacacional, temporada alta. Para el mes de agosto hubo leve recuperación con el 35.82% de ocupación, que en los tres meses siguientes osciló entre el 36.59% - 34.58%; en diciembre hubo un incremento considerable al 39.94% cerrando el año con el mayor porcentaje de ocupación promedio mensual del 2022.

Como se observa en la Figura 3, se presenta el porcentaje de ocupación hotelera en el lapso enero-diciembre 2023:

Figura 3

Ocupación hotelera enero – diciembre 2023



Nota. *Elaboración propia con datos del Programa de Estadísticas de la Federación Nacional de Hoteles de Venezuela (2025).*

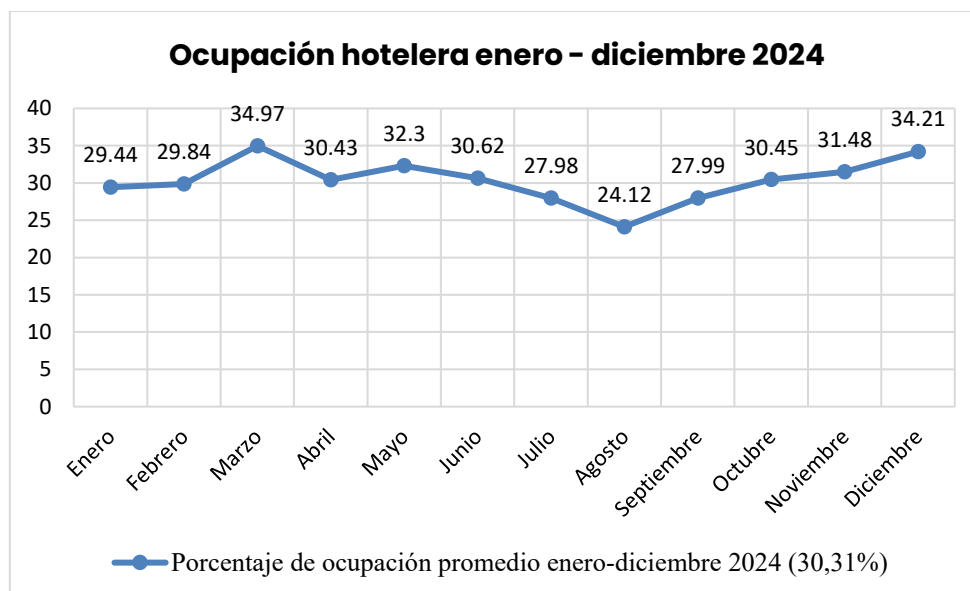
En enero 2023, la ocupación era de 30.81%, mantuvo ese promedio aproximado

hasta el mes de abril, que bajó al 26.74% luego fue en ascenso promedio hasta el

mes de julio que experimentó un aumento en la ocupación del 35.82% y siguió en alza hasta alcanzar en agosto el promedio más alto del año de 44.47% que, luego descendió al 29.03% en el mes de septiembre y en octubre se midió el porcentaje más bajo 26.98% del segundo

semestre del año. Noviembre y diciembre tuvieron comportamiento similar, cerrando en diciembre con una ocupación de 29.89%. En la siguiente Figura 4, se presentan los datos de ocupación del año 2024.

Figura 4
Ocupación hotelera enero-diciembre 2024

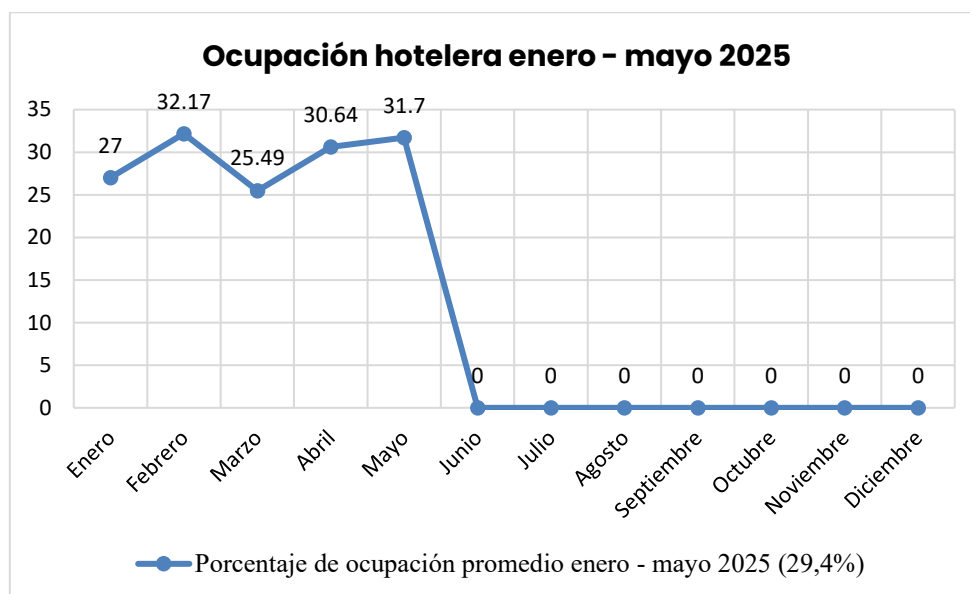


Nota. Elaboración propia con datos del Programa de Estadísticas de la Federación Nacional de Hoteles de Venezuela (2025).

El porcentaje de ocupación iniciando el año 2024 se ubicó en 29.44% y se mantuvo el promedio en el mes de febrero con un 29.84%, en marzo subió a 34.97% pero, en abril nuevamente bajó a 30.43% recuperándose levemente en mayo al 32.3% y descendió gradualmente hasta el mínimo porcentaje 24.12% de ocupación

obtenido en el mes de agosto. Luego, en los meses siguientes, septiembre tuvo ligera recuperación al 27.99% y progresivamente aumentó hasta ubicarse en alza y cerrando el lapso en diciembre con el 34.21% de ocupación hotelera.

Figura 5
Ocupación hotelera enero – mayo 2025



Nota. Elaboración propia con datos del Programa de Estadísticas de la Federación Nacional de Hoteles de Venezuela (2025).

En el primer cuatrimestre del año 2025 en curso, la federación de hoteles reportó en enero un 27% de ocupación, en febrero hubo un aumento posicionándose en 32.17%; sin embargo, en marzo nuevamente cae al 25.49% recuperándose y ubicándose al alza en 30.64% de ocupación en el mes de abril y 31.7% al cierre del lapso enero-mayo del presente año. A continuación, se presentan los principales hallazgos de las entrevistas realizadas.

1. ¿Cuáles estrategias de venta y posicionamiento han implementado en el periodo postpandemia?

Estrategia de negocios como mecanismos alternativos de financiamiento

La estrategia de negocios de los hoteles cinco estrellas, no depende en gran medida de los temporadistas, sino más bien de viajes de negocios, actividades políticas o diplomáticas, y eventos en los que participan artistas o deportistas, razón por la cual, Caracas congrega la mayor cantidad de establecimientos de lujo. El enfoque cada vez más empresarial de la hotelería favorece el alquiler de sus espacios para conferencias, charlas, bodas y otros eventos, que funcionan como vías alternativas de financiamiento (Contreras, 2023). El mercadeo en muchos hoteles ha estado enfocado en las redes sociales y plataformas colaborativas, ofreciendo habitaciones en los dispositivos telefónicos inteligentes, donde se pueden ubicar ofertas interesantes en regiones como la Isla de

Margarita o las playas del Estado Falcón (Vieira, 2024).

2. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta el sector hotelero?

- Fuga de talento por disminución de las condiciones socioeconómicas del país.

Hay varios factores, una fuga de talento que se produjo lamentablemente asociada a una disminución de las condiciones socioeconómicas del país, que obligaron a muchas personas a emigrar. El sector ha sufrido como ningún otro, de la ausencia por la emigración del personal calificado; tenemos carencias de personal formado por parte de las cadenas hoteleras, del sector educativo por el Ince turismo, la academia privada y mínimo de la formación universitario; un gran porcentaje del personal formado se fue del país, porque aquí se le dificulta conseguir trabajo, estabilidad; estaba y sigue estando sub pagado, especialmente en la parte más vulnerable de operación, que son la gestión de alimentos y bebidas y operaciones de habitación. La gestión de habitación implica tener parámetros de qué es el lujo, qué es la excelencia, la desinfección, qué es la aromatización, una cantidad de aspectos como la textura de las telas, el color de las habitaciones, la dimensión y el color de la lencería, etc. eso no se aprende de un día a otro.

En el área de gestión de alimentos y bebidas, un gran porcentaje de nuestros cocineros calificados se fueron del país. Nuestros gerentes junior, pasaron en algunos casos, hacer gerentes generales

y la mayoría de ellos están regados en el Caribe. Los que quedaron aquí en los hoteles, son fundamentalmente los propios dueños que antes no dirigían el hotel o algunos gerentes que ya se han quedado por razones personales; pero es complejo innovar en estas condiciones. Un aspecto importante que impacta negativamente la ocupación, es la preocupación permanente de los acontecimientos políticos del país, la incertidumbre es la que mantiene ese 30% de ocupación en Venezuela y no hay otro factor, sino, exactamente la incertidumbre.

El periodo de pospandemia de 2021 para acá, estamos viendo comercialmente una ocupación sumamente baja. Los hoteleros se han visto en la obligación de cerrar habitaciones, reducir el número de personal, situación grave porque se cometen errores. Por reducir personal están poniendo al mesonero como cajero, tú no puedes tener un mesonero como cajero ¿quién me va a controlar a quién? nadie.

Igualmente está pasando en la parte de recepción, debe existir un auditor nocturno y no lo hay; qué está ocurriendo, qué el mismo recepcionista se está auditando. También tenemos el problema del mantenimiento, el deterioro del hotel, porque al final de cuentas cuando llegue el momento, con qué dinero tú puedes pintar un hotel; arreglar una habitación. El caso de la lencería, estamos reduciendo el número del stock; en vez de tener 4 juegos, se está trabajando con 2 cambios, tienes una lencería que se está agotando más rápido, de esta manera el tiempo de vida útil y la calidad del recurso se ven

comprometidos. El gran problema que estamos teniendo ahí, es la reposición de activos de operación en la parte de habitaciones, igual en el caso de los amenities (el jabón, shampoo, crema etc.)

- Modificación de la estructura de operación

La operación de un hotel de cinco estrellas genera un 1.5 empleos, empleo y medio en forma directa por habitación y hay hoteles que tienen un nuevo bastión o concepto de operación de lujo y tienen de 1,6 y 1,7 empleos por habitación. Porque ya no se ve el hotel de cinco estrellas como un coloso, sino como estándar internacional. Además de ese 1.5 empleos promedio directo, aporta aproximadamente 1,7 -1,8 empleos indirectos, vale decir, el que le vende la carne, los productos para la limpieza, las almohadas, los colchones, la comida diaria etc. todo esto impacta en la repercusión de esa habitación que genera un empleo y medio; pero hacia afuera casi 2,5 empleos indirectos, está el agricultor, el que vende el producto del agricultor, el transporte, el matadero de la vaca etc.

En el área de las cuatro estrellas generan aproximadamente (1) un empleo directo. Nuestros hoteles cinco estrellas más o menos han mantenido su estructura y lujo asociado a su categoría como tal; pero el cuatro estrellas se ha quedado entre las 3.5 y las 4 estrellas; porque su mercado no le da para tener todo lo que tenía antes, le da para satisfacer, honrar su compromiso, pero sin lujo; no obstante, sigue generando aproximadamente un 0,80 o 0.8% de trabajadores por habitación. Son unos 40 los hoteles, que en Venezuela se están comercializando como cuatro

estrellas. Los hoteles de tres estrellas, que era el promedio venezolano generaban 0,83 empleos por habitación; actualmente genera 0,25 igual que el de dos y una estrella.

- Estancamiento del sector por tensión económica

En estos momentos, el sector carece de herramientas para competir, tiene mediana fortaleza; quienes están manejando lo que está produciendo la industria son en su mayoría los hoteles 4 estrellas. El crecimiento del sector está estancado, porque hay tensión económica, no existe esperanza de inversión porque no hay financiamiento, como consecuencia hay mínima construcción. Esta situación, ha modificado la estructura y parte intrínseca de operación de los hoteles al extremo, en el periodo post pandemia y en términos generales.

- Ausencia de condiciones especiales de inversión a largo plazo

Antes de la crisis, el gobierno nacional tenía un mercado múltiple de oportunidades que estaba segmentado para la inversión de posadas y hoteles, que eran financiados con la banca privada, caso de los apartoteles, apartamentos turísticos y hoteles pequeños etc. que solamente con el aval del ministerio de turismo, la banca privada le prestaba en condiciones privilegiadas para invertir, previa consideración oficial del ministerio, de la Corporación de Turismo (CORPOTURISMO) y después de ser evaluado oficialmente y calificado, el empresario presentaba su proyecto. Eso

le daba condiciones super especiales de inversión a largo plazo, con pocas restricciones y riesgos; tanto para el que invertía como para quien lo financiaba. La política de turismo social estuvo presente en todos los planes de la nación incluyendo el capital. Hoy, todo lo que pueda ofrecerse es de pulso y fuerza de la persona del sector privado, por cuenta propia y asumiendo el riesgo.

-Problemática con los establecimientos de alojamiento temporales y auge de la informalidad en el alojamiento turístico

La incertidumbre de capitalización, ha traído como consecuencia que exista una cantidad de edificios de hoteles, de casas y apartamentos vacacionales; que están siendo ocupados en condiciones distintas de economía y la mayoría de los dueños de esas propiedades múltiples de playa etc. están fuera del país. Para el sector hotelero, el problema es complejo, ya que a este contexto se añade la proliferación de alternativas como el alquiler de casas y apartamentos, una tendencia que se ha extendido en los últimos años y compete frontalmente contra la hotelería (Contreras, 2023). Sin embargo, actualmente se está recuperando parte de lo que eran y algunos se mantienen a flote con una condición extremadamente privilegiada, caso Isla de Margarita, porque en términos de turismo extranjero, casi todos están allá.

3. ¿Cuáles son las oportunidades que tiene el sector privado hotelero?

-Atributos naturales y clima tropical como principales potencialidades

Tenemos todas las potencialidades, por ejemplo, atributos naturales como la paisajística; no solo tenemos petróleo. Son características naturales únicas, está el Salto Ángel, la caída de agua más alta del mundo, la Gran Sabana, Mérida con el teleférico Mukumbarí, el más largo y alto del mundo, tenemos santuarios; también las condiciones necesarias que son atractivas para todo el mundo, que es el clima tropical de Venezuela, que no llueve todos los días, no es extremadamente frío, ni muy caliente.

-Recuperar mercados tradicionales

Necesitamos recuperar mercados tradicionales que son Alemania, Italia, España, Inglaterra, Canadá, Japón; el japonés se muere por Canaima. Hay un mercado que nosotros estamos olvidando, que es el que llena los hoteles 2 y 3 estrellas; es el turismo mochilero internacional, viajan muchos jóvenes, pero ellos buscan zonas y hoteles baratos; es un mercado extraordinariamente inmenso, pero no lo estamos aprovechando. El gran desafío es lograr acuerdos entre sectores y para ello, debemos partir de la premisa de que el turismo no se debe mezclar con la política.

-Resiliencia y adaptabilidad cultural del venezolano

Somos una población que es adaptable a cualquier situación, la experiencia ha demostrado que es capaz de superar muchas dificultades y tener todavía expectativas de un porvenir. Incluyendo la gente que se ha ido, somos muy resilientes. La población se mantiene a pesar de todo con una expectativa

positiva del mañana, tenemos esperanzas en el futuro; en que vendrán tiempos mejores. Paradójicamente, todo ese personal que se fue y está regresando, se nutrió de experiencias y de ahí en adelante, tendremos un punto cero para un renacer, para la reconstrucción de nuestro sector.

-Sentido de pertenencia y cultura de trabajo para el servicio de hospitalidad

Culturalmente hablando, el venezolano como prestador de servicios de hospitalidad, creo que va a haber más conciencia, más valoración y sentido de pertenencia con lo nuestro y lo que es el trabajo; la cultura del trabajo que es algo que tenemos que fortalecer. A nosotros nos costó mucho educar, convencer sobre la cultura del trabajo, nos costó mucho dignificar los cargos hoteleros a nivel de oficio, porque la gente decía, ¿por qué tengo que ser camarera? o ¿por qué yo tengo que estar lavando baño? etc. porque hacen falta esos profesionales; es trabajo digno. Y, así mismo formábamos todos los cargos de cocina, mesoneros y camareras etc. Muchos técnicos superiores después fueron al INCES a aprender el oficio, para poder trabajar con la línea de gerencia media y superior en hotelería.

4. DISCUSIÓN

El sector turístico fue uno de los más afectados por la crisis sanitaria producto de la pandemia a nivel mundial, puesto que, con las medidas tomadas por los gobiernos, redujeron casi en su totalidad los ingresos de los establecimientos de servicios turísticos, llevando a muchos de

ellos al cierre temporal y hasta definitivo de sus empresas o presentando, en los que permanecieron abiertos, serios problemas para cubrir los gastos operativos (Reyes et al., 2022). En Venezuela, para los representantes regionales del sector empresarial privado, el poco financiamiento, la alta presión fiscal, la baja demanda, la migración de talento humano, la escasa conectividad aérea internacional y la inseguridad jurídica “ponen en jaque” las expectativas del empresariado y los gremios (Vieira, 2024). Por ello, las asociaciones público-privadas eficaces son cruciales para crear mejores puestos de trabajo en el sector (Llovet et al., 2025).

En el dinámico y competitivo mundo de la industria hotelera, las estrategias desempeñan un papel fundamental a la hora de liberar todo el potencial de los hoteles (Shabankareh et al., 2025). Es de gran valía en la construcción de políticas públicas y en la planeación y operación de estrategias dentro de la industria hotelera para mejorar el desempeño de la tasa de ocupación; así como para la toma de decisiones sobre el establecimiento de tarifas diferenciadas y el ofrecimiento de paquetes en temporada baja y alta. Es necesario no descuidar la política de generación de incentivos para que los usuarios también se decidan por hoteles de cinco estrellas. Esto es importante, pues este tipo de infraestructura es lo que caracteriza a un destino turístico de hegemonía” (Ibáñez et al., 2020).

Invertir en formación específica para el turismo es primordial. La pandemia aceleró un cambio hacia la sostenibilidad y la digitalización en el turismo, abriendo

oportunidades de trabajo en áreas como el turismo sostenible, los servicios de TI, la atención al cliente a distancia y las plataformas digitales. Para satisfacer estas demandas cambiantes de la industria, se necesita capacitación. Las políticas incluyen la actualización de los planes de estudio de formación profesional y la creación de trayectorias profesionales claras para retener el talento (Llovet et al., 2025).

En cuanto a los factores internos, hay que tener en cuenta que el sector de acomodación es especialmente sensible a la percepción del cliente, ya que se trata de un servicio compuesto por una gran cantidad de variables como la limpieza, la comodidad, la seguridad, el contacto, la agilidad, la alimentación, entre otros. Por esto es tan importante la motivación del personal, ya que los empleados son los que tienen contacto directo con el usuario y de ellos depende, en gran parte, la calidad en la atención. El carácter comercial de las relaciones personales que se establecen entre empleado y cliente obliga a las instituciones a recrear el sentido humano de la hospitalidad; por lo que ya no se habla de entrega, sino de prestación, ni de cuidado, sino de satisfacción de las necesidades de los clientes (Vázquez y Osorio, 2016).

Así mismo, la gestión ambiental se está convirtiendo en una variable que juega un papel importante en la percepción de la imagen corporativa, no solo como parte de la responsabilidad social organizacional, sino por su contribución a la conciencia sobre la importancia del buen uso de recursos como el agua y la energía. A su vez, con ideas innovadoras,

esto puede convertirse para la empresa en una disminución de los costos de operación y una forma de atraer nuevos clientes (Marulanda y Restrepo, 2020). Un hotel que prioriza la reducción de su huella de carbono y la promoción de iniciativas ecológicas puede fomentar una cultura de responsabilidad social entre sus empleados. En consecuencia, puede surgir un mayor sentido de conexión y dedicación a la organización, junto con una sensación de satisfacción por contribuir a un propósito mayor. Además, estas acciones pueden atraer al hotel a clientes con conciencia social, lo que en última instancia mejora su imagen y rendimiento financiero (Shabankareh et al., 2025).

La tecnología, como parte de la innovación, permite obtener realimentación, en relación con la experiencia de los usuarios, que se puede potenciar generando una comunicación bidireccional con estos, con beneficios como: oportunidad para promocionar nuevos servicios, fidelización y reputación en línea. En Venezuela, hay un gran interés en potenciar el turismo nacional, pero las necesidades que tiene el sector no pasan solo por la construcción de nuevas posadas y hoteles, sino que hay una gran necesidad de renovación de la planta instalada, de habitaciones e instalación de tecnología (Vieira, 2025).

Para enfrentar la amenaza de la hotelería paralela, se requiere una vez más la acción conjunta del sector público y privado, pues son muchos los sectores perjudicados (Marulanda y Restrepo, 2020).

5. CONCLUSIONES

En Venezuela, en paralelo y antes de la pandemia, ya el sector turístico había venido declinando tanto en ocupación hotelera como también la parte de transportación, vale decir con transporte terrestre, aéreo y la comercialización, motivada a la convulsión político económica del país; ha devenido en una disminución y dispersión de la economía. Entonces, el impacto postpandemia en la ocupación hotelera privada, suma a un problema multivariante y multifactorial porque son muchas variables, son muchos factores, combinar las partes de los elementos, es una situación problemática compleja, constituyéndose en la limitación del presente estudio.

En este contexto, y sumada la situación sobrevenida de la pandemia por covid-19, la ocupación hotelera del sector privado se ha mantenido en un promedio del 31% en el lapso pospandémico; lejos de romantizar el dato, pareciera ser provisorio de una evolución gradual, que solo con trabajo arduo, acuerdos, esfuerzo compartido, alianzas y competitividad del sector será tangible.

El desarrollo turístico de Venezuela se ha considerado siempre, como un sector potencial a aprovechar, pudiendo ocupar un buen porcentaje del producto interno bruto de la economía venezolana; razón por lo cual, no hay que descuidar el subsector hotelero y su capacitación profesional, como segmento fundamental para dinamizar el turismo nacional.

Venezuela, tiene un potencial de recursos naturales, humanos y culturales

inigualables en la región suramericana, para posicionarse como un producto turístico competitivo y al alcance de los ciudadanos del mundo. La mesa está servida y yergue enfrente, desde el mundo de la ciencia, un universo temático de estudio por explorar.

6. CONFLICTOS DE INTERES

El autor declara que la investigación se ha llevado a cabo en ausencia de relaciones comerciales o financieras que pudieran interpretarse como un posible conflicto de intereses.

7. CONTRIBUCIÓN DE LOS AUTORES

DGE: Conceptualización, Análisis formal, Investigación, Curación de datos, Redacción – borrador original, Redacción – revisión y edición, Visualización.

8. AGRADECIMIENTOS

La autora agradece a la Federación Nacional de Hoteles de Venezuela (FENAHOVEN) y de manera muy especial, a su presidente ejecutivo, Dr. José Alberto Núñez Hernández y a los directores de la Junta Directiva, Lic. Ralph Valero y Lic. José Manuel Isturiz, por la entrevista concedida.

9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aigbedo, E. (2021). Impact of COVID-19 on the hospitality industry: A supply chain resilience perspective. *International Journal of Hospitality Management*. 98(3), 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.103012>

- Carmona, A., Castillo, M., Espitia, D., Rodríguez, Y. y González, M. (s.f.). El sector Hotelero en cuidados intensivos por el covid-19. <https://goo.su/0EcDis>
- Contreras, B. (14 de noviembre de 2023). Hoteles «premium» sobreviven diversificando su modelo de negocios por escasez de clientes. Periódico Tal Cual. <https://talcualdigital.com/hoteles-premium-sobreviven-diversificando-su-modelo-de-negocios-por-escasez-de-clientes/>
- Foster, D. (1994). Introducción a la industria de la hospitalidad. McGRAW-HILL. <https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25011w/Introduccion-a-la-industria-de-la-hospitalidad2.pdf>
- González, L. (2020). Entrevista del Presidente del Consejo Nacional del Turismo (Conseturismo). Fedecámaras Radio, 08/12/2025. Disponible en: <https://www.conseturismo.com/conseturismo-paralizacion-genero-un-85-de-perdidas-de-ingresos/>
- Ibáñez, R., Almendarez, M. y Sánchez, I. (2020). Determinantes de la ocupación hotelera de los principales destinos de sol y playa de México. *Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*. 29, (58-1) <http://dx.doi.org/10.20983/noesis.2020.3.4>
- Llovet, R., Saavedra, T., Coll-Vinent, A. y Twining-Ward, L. (26 de junio de 2025). Más allá de la playa: Por qué el turismo del Caribe debe priorizar la calidad del empleo ahora. Banco Mundial Blogs. <https://blogs.worldbank.org/es/latnamerica/beyond-the-beach--why-job-quality-in-caribbean-tourism-matters-m>
- Marulanda, F. y Restrepo, J. (2020). Estrategias para fortalecer la ocupación hotelera: estudio de caso en una Cadena de la Ciudad de Medellín. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, núm. 61, 183-202 <https://doi.org/10.35575/rvucn.n61a11>
- Mora, C., Montilla, A., Macías, C. y Macías, M. (2023). Análisis de condiciones de hospitalidad y servicios en establecimientos de hospedaje de Manta. *UNESUM - Ciencias. Revista Científica Multidisciplinaria*, 7(1), 47-56. <https://doi.org/10.47230/unesum-ciencias.v7.n1.2023.725>
- Núñez, J. A. (1984). Pasado, presente y futuro de la hotelería venezolana. 7/1984, [Trabajo de Ascenso a la Categoría de Titular, Colegio Universitario de Caracas].
- Organización Internacional del Trabajo. (8 de diciembre de 2025). Panorama de la recuperación laboral postpandemia en el sector turismo de América Latina. <https://url-shortener.me/2H9H>



- Organización Mundial del Turismo. (27 de mayo de 2025). Barómetro del Turismo Mundial. <https://www.unwto.org/>
- Restrepo, J., Marulanda, F. y Arango, D. (2021). La gestión estratégica en tiempos de Covid-19: una mirada desde el sector turístico - subsector de alojamiento. *Universidad & Empresa*, 23(41), 1-34. <https://doi.org/10.12804/revistas.unosario.edu.co/empresa/a.10376>
- Reyes, G., Flores, L. y Rodríguez, J. (2022). Impacto del Covid-19 en el sector turístico de Paraguaná (Venezuela) desde la visión del prestador de servicios turísticos. Mérope. *Revista del Centro de Estudios en Turismo, Recreación e Interpretación del Patrimonio*, (6). <https://revele.uncoma.edu.ar/index.php/merope/article/view/4390>
- Sánchez, B. y Naime, M. (2022). Venezuela en tiempo de pandemia Covid-19: Representaciones sociales y la estrategia de mitigación multi-nivel. La economía local emergente en el municipio Caroní, Estado Bolívar. *Espacio Abierto. Cuaderno Venezolano de Sociología*. 31(4), 10-31. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7430408>
- Shabankareh, M., Nazarian, A., Foroudi, P. y Kalantari, H. (2025). Armonizar la hospitalidad entre culturas: Revelar el papel del liderazgo de servicio y la estrategia en diversos contextos culturales. *Investigación en turismo y hostelería*. 0(0) 1-20. <https://doi.org/10.1177/14673584251322289>
- Vázquez, R. y Osorio, M. (2016). La hospitalidad en la prestación del servicio turístico. Una revisión sobre sus planteamientos teóricos en la revista *International Journal of Hospitality Management*, 2004-2013. *Turismo, desarrollo y buen vivir: Revista de Investigación de la Ciencia Turística -RICIT*. (10) 1-33 <https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/6088847.pdf>
- Vieira, A. (23 de diciembre de 2024). Sector hotelero se alista para afluencia de temporadistas para el final del año y comienzo de 2025. *Unión Radio*. <https://unionradio.net/sector-hotelero-se-alista-para-afluencia-de-temporadistas-para-el-final-del-ano-y-comienzo-de-2025/>
- Vieira, A. (02 de agosto de 2025). Fenahoven: Es necesario hacer una regulación a los apartamentos que se ofertan para la estadía de turistas. *Banca y negocios*. <https://www.bancaynegocios.com/fenahoven-es-necesario-hacer-una-regulacion-a-los-apartamentos-que-se-ofertan-para-la-estadia-de-turistas/>

Aypate

Revista de Investigación Científica
de la Universidad Nacional de Frontera
ISSN N° 3028-9432

Artículo Científico / Scientific Paper

Vol. 4, N° 1 (2025), pp. 01 – 14

Julio - Diciembre 2025

<https://doi.org/10.57063/ricay.v4i2.130>



UNIVERSIDAD
NACIONAL DE
FRONTERA