

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN FINAL

Inteligencia artificial y eficiencia operativa en la industria hotelera en Argentina

Autor/es:

Laudicino Ludmila - LU: 1148954

Martín Julián - LU: 1150960

Milione Bautista - LU: 1149458

Ramos Lucas - LU: 1147869

Carrera:

Licenciatura en Administración de Empresas

Tutor/es:

Welsh Sandra Vanesa

Año:

2026

Agradecimientos

Queremos expresar nuestro más sincero agradecimiento a nuestras familias, quienes nos acompañaron y apoyaron incondicionalmente durante todo nuestro recorrido académico. Su confianza, comprensión y aliento constante fueron fundamentales para afrontar los desafíos que se presentaron a lo largo de la carrera y durante el desarrollo de este Trabajo de Investigación Final.

Agradecemos a la Universidad Argentina de la Empresa [UADE], institución que nos brindó una formación académica de calidad y las herramientas necesarias para desarrollarnos profesionalmente. Asimismo, extendemos nuestro reconocimiento a todos los profesores que formaron parte de nuestra trayectoria universitaria, quienes compartieron sus conocimientos, experiencias y valores, contribuyendo significativamente a nuestra formación.

Queremos realizar un agradecimiento especial a nuestra tutora, Sandra Vanessa Welsh, por su dedicación y acompañamiento permanente durante la elaboración de esta investigación, tanto en horario de clase como por fuera del horario de clase. Su orientación y aportes fueron fundamentales para el desarrollo y la concreción de este trabajo. Su apoyo y predisposición para cada una de nuestras consultas fueron de gran valor para este trabajo.

También agradecemos a todos los profesionales, expertos y representantes de organizaciones del sector hotelero que participaron en las entrevistas, encuestas y demás instancias de recolección de información. Su colaboración y predisposición hicieron posible obtener información valiosa que enriqueció el análisis y permitió alcanzar los objetivos planteados en esta investigación.

Finalmente, agradecemos a todas aquellas personas que, de una u otra manera, contribuyeron a la realización de este proyecto y nos acompañaron durante esta etapa tan importante de nuestra formación profesional.

A todos ellos, nuestro más profundo agradecimiento.

Resumen

La creciente incorporación de inteligencia artificial (IA) está transformando la industria hotelera, aunque su nivel de adopción y el efecto que genera sobre la eficiencia operativa difieren entre los establecimientos argentinos. En un contexto de mayor competencia, cambios en las expectativas de los huéspedes y necesidad de optimizar recursos, resulta relevante comprender de qué manera la IA contribuye a mejorar los procesos internos, reducir tiempos y costos operativos y fortalecer la calidad del servicio. En este marco, la investigación analiza la influencia de la adopción de IA sobre la eficiencia operativa de las empresas del sector hotelero en Argentina.

La investigación se desarrolló bajo un paradigma pragmático, con un enfoque metodológico mixto y un alcance descriptivo. La pregunta principal fue: ¿De qué manera la adopción de inteligencia artificial influye en la eficiencia operativa de las empresas del sector hotelero en Argentina a partir de la muestra relevada? Para realizar el trabajo de campo se utilizaron dos instrumentos de recolección de información: entrevistas semiestructuradas a informantes expertos y clave del sector hotelero, y encuestas dirigidas a empleados de hoteles argentinos, permitiendo integrar evidencia cualitativa y cuantitativa para el análisis.

La triangulación metodológica evidenció una clara convergencia entre el marco teórico y los resultados obtenidos. Se concluyó que la IA dejó de ser una tecnología exclusiva de grandes cadenas para consolidarse como una herramienta estratégica orientada a optimizar recursos, automatizar tareas repetitivas y mejorar la eficiencia operativa. Asimismo, se observó que su utilización se concentra principalmente en las áreas de Marketing, Atención al Cliente y Reservas, donde contribuye a reducir tiempos de respuesta, disminuir errores y mejorar la organización del trabajo. Finalmente, los resultados muestran que la IA complementa el trabajo humano, potenciando la calidad del servicio sin reemplazar el rol de las personas.

Palabras clave

Inteligencia artificial - Eficiencia operativa - Industria hotelera

Índice

INTRODUCCIÓN	8
MARCO TEÓRICO	12
CAPÍTULO 1: EVOLUCIÓN DEL SECTOR HOTELERO EN ARGENTINA	12
1.1 Importancia del turismo en el mundo y en Argentina.....	12
1.2 Tipos de hoteles	18
1.3 Indicadores de actividad hotelera en CABA.....	23
1.4 Gestión operativa de los hoteles	27
1.5 Conclusión	31
CAPÍTULO 2: INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN EL SECTOR HOTELERO	33
2.1 Tipologías de IA	33
2.2 La IA en el sector hotelero.....	36
2.3 Conclusión	41
CAPÍTULO 3: EFICIENCIA OPERATIVA EN LA INDUSTRIA HOTELERA	43
3.1 Conceptos relevantes de la eficiencia operativa	43
3.2 Indicadores de medición de eficiencia operativa	47
3.3 Eficiencia operativa en el sector hotelero	49
3.4 Conclusión	51
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	53
Justificación metodológica.....	53
Trabajo de campo.....	53
Encuestas.....	54
Entrevistas.....	55
CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LOS INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	61
4.1 Análisis comparativo de las entrevistas	61
4.1.1 Entrevistas a personas expertas.....	61
4.1.2 Entrevistas a personas clave.....	65
4.2 Análisis semántico de Osgood a personas clave.....	73
4.3 Análisis de resultados de las encuestas a personal que se desempeña en el sector hotelero	83
4.4 Triangulación metodológica	92
CONCLUSIONES.....	95
BIBLIOGRAFÍA.....	99
ANEXOS.....	104
Anexo 1: Guía de preguntas para la encuesta realizada a empleados del sector	104
Anexo 2: Resultados de la encuesta.....	112
Anexo 3: Guía de preguntas para las entrevistas realizadas a personas clave	122
Anexo 4: Entrevistas a personas clave.....	123
Anexo 4.1 Entrevista a Roberto Amengual	123
Anexo 4.2 Entrevista a Santiago Alsina	127

Anexo 4.3 Entrevista a Cristina Stegmann	130
Anexo 4.4 Entrevista a Mario Guatti.	132
Anexo 4.5 Entrevista a Soledad Aquilano.	135
Anexo 4.6 Entrevista a Romina Micola.	138
Anexo 4.7 Entrevista a Hernán Ramos	141
Anexo 5: Guía de preguntas para las entrevistas realizadas a personas expertas	144
Anexo 6: Entrevista a personas expertas	145
Anexo 6.1 Entrevista a Florencia Le Rose.....	145
Anexo 6.2 Entrevista a Nicolás Catalano	152
Anexo 6.3 Entrevista a Gabriela Ferrucci.....	157

Índice de figuras

Figura N°1: Indicadores claves del turismo internacional	12
Figura N°2: Participación regional en el mundo de las llegadas de turistas internacionales...	14
Figura N°3: Participación regional en el mundo de las llegadas de turistas internacionales.....	15
Figura N°4: Evolución mensual del turismo internacional y saldo turístico en Argentina. Febrero 2019 - Febrero 2026.....	16
Figura N°5: Turismo receptivo internacional según país de residencia y variación interanual, febrero 2025 - 2026.....	17
Figura N°6: Características de los tipos de hoteles.....	21
Figura N°7: Principales indicadores de la actividad hotelera.....	24
Figura N°8: Evolución de la oferta hotelera por categoría.....	25
Figura N°9: Evolución de la disponibilidad y ocupación de habitaciones.....	26
Figura N°10: Principales áreas funcionales de la gestión operativa hotelera.....	29
Figura N°11: Aplicaciones de la IA en procesos operativos.....	31
Figura N°12: Aplicaciones de la IA y automatización en distintos sectores productivos.....	34
Figura N°13: Comparación entre IA generativa y predictiva.....	35
Figura N°14: Aplicaciones de la IA en el sector hotelero y turístico.....	39
Figura N°15: Resumen de aplicaciones de la IA en el sector hotelero.....	40
Figura N°16: Aspectos clave de la eficiencia operativa.....	44
Figura N°17: Mapa de procesos.....	45
Figura N°18: KPIs para hoteles.....	47
Figura N°19: Funciones administrativas aplicadas a la eficiencia operativa hotelera.....	50
Figura N°20: Datos de las personas expertas entrevistadas.....	56
Figura N°21: Datos de las personas claves entrevistadas.....	57
Figura N°22: Cuadro de metodología.....	58
Figura N°23: Semáforo de análisis - Expertos.....	62
Figura N°24: Semáforo de análisis - Personas clave.....	67
Figura N°25: Nivel de adopción actual.....	73
Figura N°26: Impacto en la eficiencia operativa.....	75
Figura N°27: Cambios en la calidad del servicio.....	77
Figura N°28: Aceptación del personal.....	79
Figura N°29: IA y rol humano.....	80

Figura N°30: Visión futura del sector.....	82
Figura N°31: Distribución del uso de IA según el tipo de hotel.....	84
Figura N°32: Frecuencia de uso de IA según área operativa.....	85
Figura N°33: Promedio de eficiencia operativa según el grado de aplicación de IA.....	86
Figura N°34: Influencia de la capacitación del personal en la aceptación de herramientas de IA.....	87
Figura N°35: Impacto de la IA en la calidad del servicio.....	88
Figura N°36: Principales barreras percibidas para la adopción de IA.....	90
Figura N°37: Percepción sobre la importancia de la IA a futuro.....	91

INTRODUCCIÓN

En los últimos años, el avance tecnológico experimentó un crecimiento acelerado, impulsando procesos de innovación que transformaron la manera de desarrollar las actividades en las organizaciones. Una de las herramientas más relevantes que emergió en este contexto es la inteligencia artificial [IA], la cual evolucionó hasta convertirse en una tecnología capaz de procesar grandes volúmenes de información, automatizar tareas y optimizar procesos dentro de distintos ámbitos organizacionales. El impacto de esta innovación tecnológica se extendió a distintos sectores económicos, generando cambios trascendentales en la manera en la que las organizaciones administran sus recursos y toman decisiones. Entre los sectores involucrados por esta transformación se encuentra la industria hotelera, donde la implementación de tecnologías con IA comienza a ocupar un rol cada vez más importante en la optimización de los procesos operativos y en el aumento de la eficiencia organizacional.

Un estudio realizado por Cook (2025) basado en casi 200 respuestas de hoteles ubicados en distintas partes del mundo, reveló que el 78% de ellos integraron inteligencia artificial en alguno de sus procesos, el 89% planificó ampliar su implementación y solo el 3% no la utilizó ni proyectó hacerlo. Estos resultados evidencian que el proceso de adopción de IA en el sector hotelero continúa en expansión, lo que puede generar diferencias en el nivel de competitividad entre los distintos establecimientos.

La relevancia de esta problemática aumenta al considerar el peso del sector hotelero en la economía argentina, tanto por su contribución al desarrollo del turismo como por el volumen de empleo que genera. Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos [INDEC] (2026), la actividad económica de hoteles y restaurantes en el año 2025 presentó una variación positiva del 7,4% respecto al año anterior, lo que lo posicionó como el tercer sector con mayor contribución al Producto Bruto Interno [PIB] en ese período, solo detrás de la Intermediación financiera y la Explotación de minas y canteras. Este dato evidencia el dinamismo y la importancia de esta actividad dentro de la economía nacional. En un contexto de alta rivalidad entre establecimientos, modificaciones en las preferencias de los consumidores y mayor exigencia en la calidad del servicio, la eficiencia operativa se vuelve un componente clave para garantizar la sostenibilidad y competitividad de los hoteles.

Se buscó dar respuesta a las siguientes preguntas:

Pregunta principal:

- ¿De qué manera la adopción de inteligencia artificial influye en la eficiencia operativa de las empresas del sector hotelero en Argentina a partir de la muestra relevada?

Preguntas secundarias:

- ¿En qué áreas operativas predomina la implementación de la inteligencia artificial dentro de la industria hotelera?
- ¿En qué medida los hoteles argentinos utilizan la inteligencia artificial para complementar funciones desempeñadas por sus empleados?
- ¿Cómo influye el uso de inteligencia artificial en la calidad del servicio de los hoteles argentinos?
- ¿Qué beneficios obtienen los hoteles argentinos mediante el uso de inteligencia artificial en la mejora de su eficiencia operativa?
- ¿Qué relación perciben los empleados de empresas hoteleras en Argentina entre el uso de inteligencia artificial y la mejora de la eficiencia operativa?
- ¿Qué factores facilitan o dificultan la adopción de inteligencia artificial en las empresas hoteleras en Argentina?

Con el objetivo principal de:

- Describir la influencia de la adopción de inteligencia artificial en la eficiencia operativa de las empresas del sector hotelero en Argentina.

Con los objetivos complementarios de:

- Identificar las áreas operativas en las que predomina la implementación de inteligencia artificial dentro de la industria hotelera en Argentina.
- Analizar el grado de utilización de inteligencia artificial en los hoteles argentinos para complementar funciones desempeñadas por sus empleados.
- Evaluar las consecuencias de la implementación de inteligencia artificial en la calidad del servicio de los hoteles argentinos.
- Describir los beneficios que obtienen los hoteles argentinos mediante el uso de inteligencia artificial en la mejora de su eficiencia operativa.
- Describir las percepciones de los empleados, expertos y personas clave sobre los cambios en el servicio vinculados al uso de inteligencia artificial.
- Analizar la percepción de los empleados de empresas hoteleras en Argentina respecto de la relación entre el uso de inteligencia artificial y la mejora de la eficiencia operativa.

- Identificar los factores que facilitan o dificultan la adopción de inteligencia artificial en las empresas hoteleras en Argentina.

La investigación se desarrolló bajo un enfoque metodológico mixto, realizando un análisis cualitativo y cuantitativo sobre la aplicación de IA en la industria hotelera argentina, con un alcance descriptivo.

Los instrumentos de recolección de información utilizados fueron encuestas y entrevistas a personas clave del sector hotelero y expertos. En primer lugar, se realizaron encuestas dirigidas principalmente a gerentes, mandos medios, responsables operativos y encargados de áreas de hoteles argentinos, con el objetivo de obtener información vinculada a la implementación de IA, la eficiencia operativa, los beneficios percibidos al incorporarla y los factores que facilitan o dificultan su adopción.

Por otro lado, se efectuaron entrevistas a personas clave del sector hotelero, tales como gerentes, responsables de operaciones y especialistas vinculados a la gestión hotelera, con el objetivo de profundizar en las estrategias de implementación de inteligencia artificial dentro de los establecimientos y en sus experiencias. Además, se entrevistó a expertos en inteligencia artificial, transformación digital y hotelería, los cuales aportaron una visión técnica y general sobre las tendencias, beneficios y desafíos asociados a la adopción de estas tecnologías en la industria hotelera argentina.

El presente trabajo de investigación está conformado por un marco teórico que consta de tres capítulos. El primer capítulo buscó darle un contexto a la industria hotelera a nivel global y nacional, analizando cómo evolucionó el turismo con el paso del tiempo y la contribución que tiene el sector en el PBI de Argentina. Además, se clasificaron los distintos tipos de hoteles y se describieron los indicadores de la actividad turística.

Por otro lado, el segundo capítulo se centró en explicar el uso de la inteligencia artificial. Se desarrollaron las principales tipologías y las aplicaciones que se le dan a la herramienta en la actualidad. El capítulo tuvo la finalidad de explicar la forma en la que esta tecnología se incorpora en la industria hotelera, cómo modifica el funcionamiento general del establecimiento en términos de automatización, atención personalizada al huésped, toma de decisiones, etc.

Por último, el tercer capítulo incorporó el término de eficiencia operativa aplicado a las empresas y el caso particular de los hoteles, desarrollando que la gestión del establecimiento visto como un sistema integrado es la clave para alcanzar la optimización. También se analizaron indicadores de eficiencia operativa y estrategias orientadas a mejorar la productividad, la calidad del servicio y la rentabilidad de los establecimientos hoteleros mediante la incorporación de tecnologías basadas en inteligencia artificial.

MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO 1: EVOLUCIÓN DEL SECTOR HOTELERO EN ARGENTINA

El presente capítulo tiene como objetivo analizar la evolución del sector hotelero en Argentina y su vinculación con la actividad turística, con el fin de comprender qué características estructuran y condicionan al sector. Para ello, se examina la importancia del turismo a nivel global y nacional, la tipología de los establecimientos hoteleros, la evolución de los indicadores del sector, y los principales aspectos de la gestión operativa. El análisis permite identificar el contexto bajo el cual la inteligencia artificial comienza a introducirse en la actividad hotelera.

1.1 Importancia del turismo en el mundo y en Argentina.

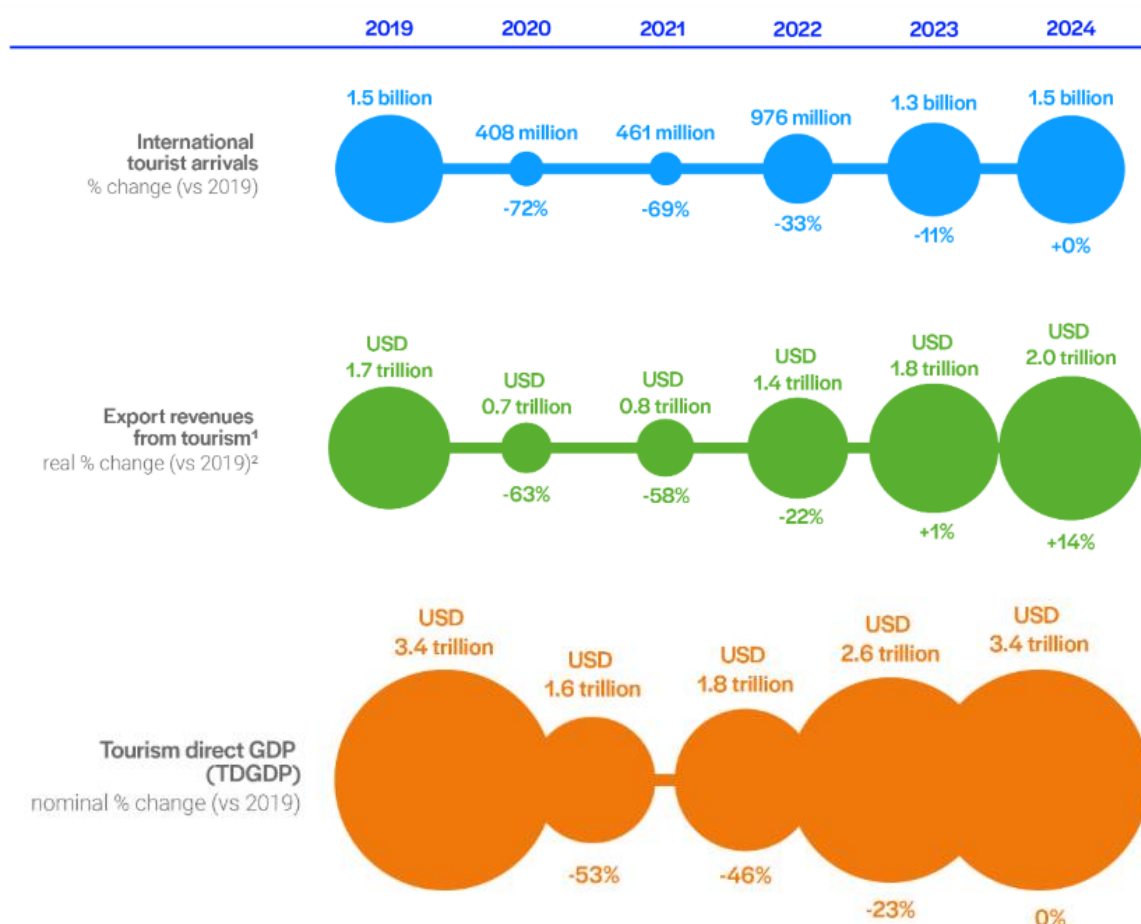
El turismo puede entenderse como una actividad que involucra el desplazamiento de personas que se trasladan temporalmente fuera de su entorno habitual, ya sea por motivos de ocio, descanso o trabajo, y tiene repercusiones sociales, culturales y económicas. En los últimos años, su importancia creció exponencialmente, contribuyendo al bienestar, al uso del tiempo libre y al desarrollo económico, mediante la generación de empleo, ingresos y oportunidades de crecimiento (Cámara Argentina de Turismo, 2008, p.31).

Según la Cámara Argentina de Turismo (2008), la expansión más significativa del turismo ocurrió una vez finalizada la Segunda Guerra Mundial, cuando se intensificaron los desplazamientos de personas y se diversificaron los modos de viajar. En un primer momento, predominaba el turismo interno, con viajes de corta distancia a destinos cercanos al lugar de origen. Posteriormente, los cambios económicos, sociales y tecnológicos favorecieron la expansión del turismo por fuera de las fronteras nacionales, dando lugar al crecimiento del turismo internacional.

Desde mediados del siglo XX, tanto la cantidad de turistas internacionales como los ingresos asociados mostraron una expansión sostenida, acompañados por la aparición de nuevos destinos y las conexiones con ellos a causa de la evolución del transporte. Este crecimiento reflejó la expansión del turismo como un fenómeno a nivel global, y evidenció su capacidad para generar divisas y dinamizar las economías (Cámara Argentina de Turismo, 2008, p. 33).

El turismo internacional puede medirse mediante tres indicadores clave: las llegadas de turistas, los ingresos por exportaciones turísticas y la contribución directa del turismo al PIB. Según los datos compartidos por la Organización de las Naciones Unidas [ONU] (s.f.), la pandemia de COVID-19 implicó una fuerte disminución en la actividad turística, reflejada en una abrupta caída en la cantidad de turistas internacionales y en los ingresos económicos asociados. Sin embargo, se evidenció una recuperación progresiva en los años posteriores, con incrementos sostenidos en los ingresos por turismo y en su aporte al PBI, reflejando la capacidad de adaptación y recuperación del sector frente a crisis globales (Ver Figura N°1).

Figura N°1: Indicadores claves del turismo internacional.



Fuente: ONU, 2024.

La Figura N°1 permite visualizar la volatilidad del turismo ante factores externos, además de su relevancia económica a nivel mundial. El nivel más bajo tanto de la actividad turística como de los ingresos asociados se registró durante 2020, cuando los países cerraron sus fronteras a causa del Coronavirus, también afectando al año 2021. En los años siguientes, la industria se

recuperó y llegó a igualar la cantidad de turistas internacionales que había en el 2019, previo a la pandemia, superando los niveles de ingresos turísticos registrados en períodos anteriores.

En relación con la distribución del turismo a nivel global, el análisis de la participación regional permite identificar cuáles son las áreas que concentran la mayor cantidad de turistas y cuáles generan mayores ingresos. Esta diferenciación evidencia las variaciones en el nivel de desarrollo, los patrones de consumo turístico y la dinámica del sector a nivel internacional.

Las Figuras N°2 y N°3 presentan la evolución de la participación regional en el turismo internacional, tanto en términos de llegadas de turistas como de ingresos generados. A partir de estos datos, se observa el predominio histórico de Europa y América, así como el crecimiento progresivo de otras regiones, especialmente Asia y el Pacífico, en el contexto de la globalización del turismo.

Figura N°2: Participación regional en el mundo de las llegadas de turistas internacionales.

Periodo	Africa	América	Europa	Medio Oriente	Asia y el pacífico	Mundo
1950	2,07	29,61	66,60	0,78	0,94	100
1960	1,08	24,10	72,64	0,91	1,28	100
1970	1,45	25,50	68,16	1,12	3,77	100
1980	2,56	21,43	65,80	2,09	8,11	100
1990	3,29	20,38	62,43	1,65	12,25	100
2000	4,09	18,79	57,32	3,58	16,21	100
Promedio	2,42	23,30	65,49	1,69	7,09	100

Fuente: Cámara Argentina de Turismo, 2008.

La Figura N°2 muestra la distribución de los arribos de turistas internacionales entre 1950 y 2000. Europa se mantuvo como la principal región receptora, pero disminuyó su participación de forma sostenida, al igual que América. Por su parte, Asia y el Pacífico experimentaron un crecimiento significativo, África y Medio Oriente registraron aumentos moderados. Estos cambios reflejan una tendencia hacia la descentralización del turismo mundial y una mayor diversificación de los destinos internacionales.

Figura N°3: Participación regional en el mundo de los ingresos por turismo internacional.

Período	Africa	América	Europa	Medio Oriente	Asia y el pacífico	Mundo
1950	4,19	50,48	42,14	1,48	1,72	100
1960	3,54	35,71	56,56	0,84	3,35	100
1970	2,69	26,82	61,58	2,21	6,71	100
1980	2,58	24,12	60,31	3,30	9,69	100
1990	1,97	26,25	54,39	1,94	15,46	100
2000	2,20	27,65	48,92	3,21	18,01	100
Promedio	2,86	31,84	53,98	2,16	9,16	100

Fuente: Cámara Argentina de Turismo, 2008.

La Figura N°3 muestra que, al igual que en las llegadas, Europa lideró en ingresos turísticos. Durante la década del 2000, América redujo progresivamente su porcentaje de ingresos de turistas casi a la mitad que había en 1950. Por el contrario, Asia y el Pacífico registraron incrementos progresivos durante el período analizado. Por último, África y el Medio Oriente mantuvieron porcentajes bajos con poca fluctuación durante el período analizado.

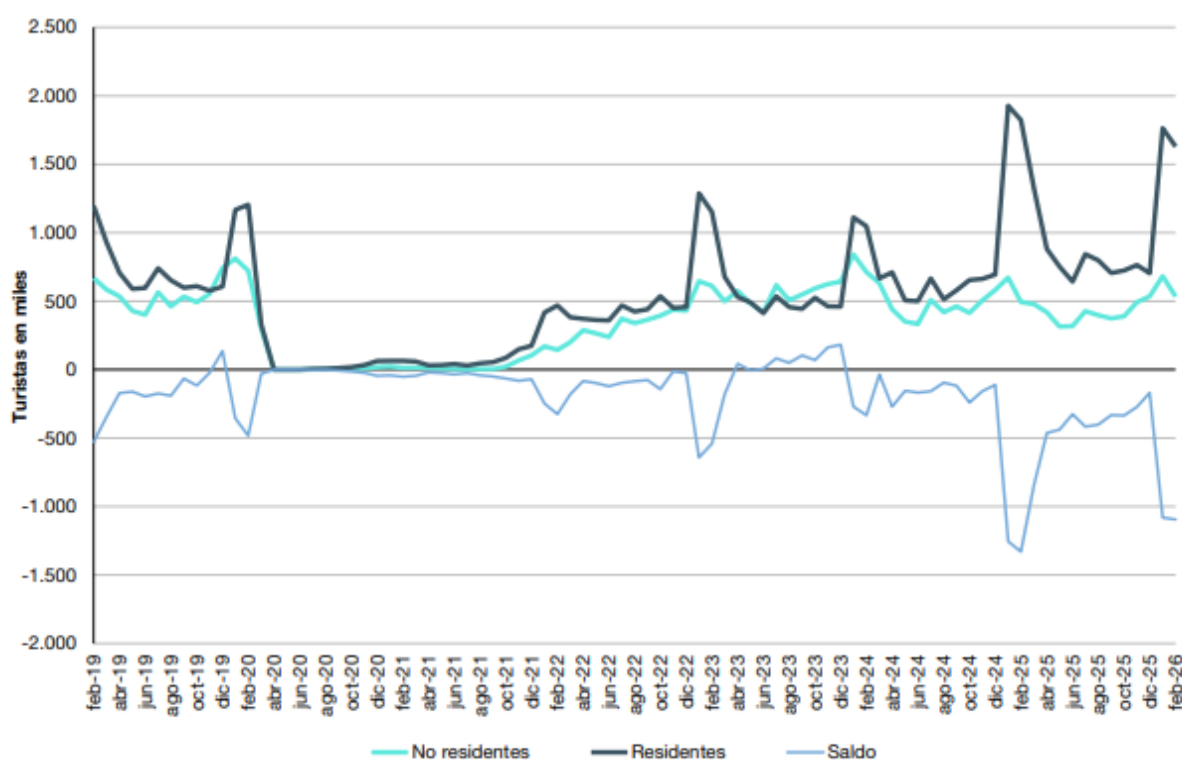
El turismo es uno de los principales sectores económicos a nivel global, con una contribución significativa en la producción y en la generación de empleo. En 2024, su contribución al PIB global alcanzó los 10,9 trillones de dólares, representando aproximadamente el 10% de la economía mundial. Estos datos reflejan la relevancia de la industria turística como motor de crecimiento económico y generación de ingresos a escala internacional (World Travel & Tourism Council, 2025).

Además de su importancia en el sector económico, también tiene un rol significativo en el mercado laboral. El turismo genera aproximadamente 357 millones de puestos de trabajo a nivel global, equivalentes a más del 10% del empleo total. Su alcance no sólo está vinculado con la industria hotelera, sino que también el transporte, la gastronomía y servicios vinculados a la atención a viajeros se ven beneficiados por el turismo (World Travel & Tourism Council, 2025).

En Argentina, el turismo representa una actividad muy importante para la economía y la sociedad, debido a su capacidad para generar empleo, ingresos y movimiento económico en distintas regiones del país. La diversidad de paisajes y atractivos turísticos, que incluyen destinos urbanos, culturales y naturales, posicionan al país como un destino de interés tanto para locales como extranjeros.

En los últimos años, el turismo argentino experimentó importantes cambios en su comportamiento como consecuencia de distintos factores económicos y contextos internacionales. El INDEC (2026) destaca el crecimiento del turismo emisor, ya que la cantidad de residentes argentinos que viajan al exterior suele superar a la de turistas extranjeros que ingresan al país (Ver Figura N°4).

Figura N°4: Evolución mensual del turismo internacional y saldo turístico en Argentina, Febrero 2019 - Febrero 2026.



Fuente: INDEC, Dirección de Estadísticas Básicas de la Balanza de Pagos, 2026.

En la Figura N°4 se observa la evolución mensual del turismo internacional en Argentina entre febrero de 2019 y febrero de 2026, considerando la cantidad de turistas residentes, no residentes y el saldo turístico total del país. El gráfico permite analizar las variaciones en el ingreso y egreso de turistas internacionales a lo largo del período, reflejando los cambios producidos en la dinámica turística nacional e internacional.

Entre 2020 y 2021 se registró una fuerte caída en la cantidad de turistas residentes y no residentes, situación asociada a las restricciones de circulación y al cierre de fronteras

implementados durante la pandemia de COVID-19. Durante esos meses, la actividad turística alcanzó niveles mínimos, reflejando una paralización del sector.

A partir de comienzos de 2022 puede observarse una recuperación progresiva del turismo internacional, acompañada por un crecimiento sostenido en el ingreso de turistas extranjeros y en la salida de residentes argentinos al exterior. Sin embargo, la figura N°4 muestra que la cantidad de residentes que viajaron fuera del país fue superior a la de turistas no residentes que ingresaron a Argentina en la mayor parte del período analizado, generando un saldo turístico negativo. Esta diferencia se intensificó durante los primeros meses de 2025 y 2026, coincidiendo con la época de vacaciones de verano, cuando se registraron los niveles más elevados de turismo emisor, alcanzando los valores más bajos del saldo turístico durante el período.

Identificar la nacionalidad de los turistas que ingresan a Argentina resulta relevante para comprender la procedencia de los visitantes internacionales y el turismo receptivo en el país. La Figura N°5 presenta la distribución de turistas según su país de residencia, con la variación interanual registrada entre febrero de 2025 y febrero de 2026, permitiendo observar los cambios producidos en el ingreso de visitantes internacionales al país.

Figura N°5: Turismo receptivo internacional según país de residencia y variación interanual, febrero 2025 - 2026.

País de residencia	Turistas (en miles)	Variación febrero 2025 - febrero 2026 (%)
Chile	112,7	-3,9
Europa	104,2	7,2
Estados Unidos y Canadá	73,5	22,5
Brasil	69,6	21,5
Uruguay	49,9	11,3
Resto de América	42,1	9,2
Paraguay	34,9	-7
Resto del mundo	31,6	17,2
Bolivia	15,8	6,2

Total	534,2	8
--------------	--------------	----------

Fuente: Elaboración propia.

En la Figura N°5 se observa la distribución de turistas extranjeros que ingresaron a Argentina según su país de residencia y la variación interanual registrada entre febrero de 2025 y febrero de 2026. Los datos muestran que Chile constituyó el principal lugar de procedencia de los turistas que ingresaron al país durante febrero de 2026, con aproximadamente 112,7 mil visitantes, seguido de Europa con 104,2 mil y Estados Unidos y Canadá con 73,5 mil.

En cuanto a la variación interanual, los aumentos más elevados se registraron en Estados Unidos y Canadá, alcanzando un 22,5%, y Brasil con un 21,5%, mostrando un crecimiento en el ingreso de turistas provenientes de esos países en comparación con febrero de 2025. Por otro lado, Chile y Paraguay registraron disminuciones del 3,9% y 7% respectivamente en la cantidad de visitantes.

El turismo desempeña un papel clave dentro del sector hotelero, debido a que la llegada de visitantes genera demanda de servicios de alojamiento. La actividad turística contribuye al desarrollo del sector, ya que impulsa la generación de ingresos a partir del incremento en la demanda de servicios. Además, favorece la inversión en infraestructura y la mejora continua de los servicios ofrecidos.

Según datos publicados por el INDEC (2026), los hoteles representan el tipo de alojamiento más utilizado por los turistas, registrando aproximadamente 74.400 visitantes y una estadía promedio de 7,4 noches. Le siguen las casas de familiares o amigos con 61.700 turistas y el alquiler de casas o departamentos con 56.800. Estos datos reflejan la notable participación de los establecimientos hoteleros dentro de las distintas modalidades de hospedaje utilizadas por visitantes internacionales.

1.2 Tipos de hoteles

En 1958, la petrolera estadounidense Mobil Corporation creó un sistema para categorizar los hoteles por estrellas, con el fin de promover los viajes por carretera en Estados Unidos (Revfine, 2024). La denominada *Mobil Travel Guide* pasó a llamarse *Forbes Travel Guide*, ampliándose para cubrir hoteles de todo el mundo. En 2023, la guía contaba con 360 hoteles 5 estrellas y 585 hoteles 4 estrellas.

Los inspectores encargados de calificar cada establecimiento toman en cuenta hasta 900 estándares durante el proceso de calificación (Forbes Travel Guide, s.f.). Sin embargo, el sistema le da prioridad al servicio brindado por sobre la infraestructura del hotel. La evaluación es realizada por profesionales que se alojan en el establecimiento de forma anónima, y utilizan las diferentes comodidades e instalaciones que ofrecen. Al finalizar la estadía, se asigna la categoría correspondiente, en base a las puntuaciones obtenidas en cada criterio de examinación.

Según Revfine (2024), la clasificación de hoteles por estrellas es una fuente de información para los consumidores, ya que les permite conocer el nivel de calidad, servicio y prestaciones que ofrece cada establecimiento. Su objetivo es proporcionar una referencia estandarizada sobre la experiencia que puede tener el huésped, influyendo en el proceso de decisión al momento de elegir dónde hospedarse. Cuanto mayor es la categoría, mejor es la experiencia que se espera recibir. Sin embargo, el precio de la estadía es proporcional a la cantidad de estrellas, por lo que los establecimientos con calificaciones más altas tienden a tener un valor más elevado.

En las categorías más bajas de esta clasificación, se encuentran los hoteles de una y dos estrellas, los cuales se caracterizan por ofrecer servicios básicos y funcionales. Los hoteles de una estrella están orientados a brindar un alojamiento simple, sin comodidades adicionales ni opciones gastronómicas, con horario de recepción reducido, limpieza con frecuencia limitada e incluso baño compartido (McDowell, 2025). Por su parte, los hoteles de dos estrellas presentan una mejora en términos de servicios y comodidad, cuentan con un horario de atención más amplio, ofrecen desayuno continental, servicio de limpieza diario e instalaciones básicas, como máquinas expendedoras y área de comedor. Ambos tipos de hoteles están orientados a turistas que priorizan el precio por sobre las comodidades ofrecidas por el alojamiento.

A medida que aumenta la categoría, se amplían las prestaciones e instalaciones disponibles. Los hoteles de tres estrellas cuentan con servicios como gimnasio, pileta y una oferta gastronómica más variada, además de habitaciones con un nivel superior de equipamiento y confort (Revfine, 2024). También incluyen espacios orientados a actividades empresariales, como salas de reuniones, acceso a *Wi-Fi* o equipamiento para presentaciones.

Los establecimientos de cuatro estrellas se consideran parte de la categoría de lujo. Cuentan con múltiples opciones gastronómicas, habitaciones más amplias, con ropa blanca de mejor

calidad y una decoración más cuidada, espacios recreativos, como spa o áreas de entretenimiento, y atención personalizada (McDowell, 2025). Además, estos hoteles realizan importantes inversiones en tecnología con la intención de ofrecer una experiencia superior a los huéspedes y optimizar la calidad del servicio.

Por último, los hoteles de cinco estrellas representan el nivel más alto dentro de la clasificación hotelera, considerándose la cúspide del lujo, con instalaciones de alto nivel (Revfine, 2024). Estos establecimientos se caracterizan por ofrecer los estándares de calidad, confort y atención al huésped más altos. En cuanto a los servicios que se ofrecen en estos hoteles, se encuentran restaurantes de alta gama, bares, conserjería, centros de bienestar e instalaciones recreativas, personal altamente capacitado para brindar experiencias personalizadas, incluyendo suites de lujo, piletas privadas y servicios de chofer. Suelen ubicarse en zonas privilegiadas y están preparados para albergar eventos, congresos y actividades de gran escala.

En los últimos años surgió el concepto de hoteles siete estrellas. Esta denominación no corresponde a una categoría oficial dentro de la clasificación de hoteles por estrellas, ya que ninguna organización oficial otorga más de cinco, pero surgió para describir a un tipo de establecimiento de ultra lujo. Cuentan con un nivel de servicio, instalaciones y experiencia destinados exclusivamente a las personas con más poder adquisitivo a nivel mundial. El más reconocido de esta categoría es Burj Al Arab, ubicado en Dubái, pero también hay otros en las Islas Fiji, París, India y Seúl (McDowell, 2025).

Además de la clasificación por estrellas, los hoteles pueden diferenciarse según su modelo de gestión. En este sentido, se distinguen en dos categorías principales, por un lado los hoteles independientes y por otro los hoteles de cadena. Los hoteles independientes son establecimientos de propiedad y gestión privada, que buscan brindar a sus huéspedes experiencias personalizadas, únicas e íntimas (Dawson, s.f.). Mientras que los hoteles de cadena forman parte de un mismo grupo empresarial y se encuentran distribuidos en distintos lugares. Estos establecimientos buscan ofrecer un servicio estandarizado, manteniendo niveles similares de diseño, calidad y atención en cada hotel, brindando mayor previsibilidad a los huéspedes.

Existen también modalidades de alojamiento más específicas que responden a distintas necesidades y preferencias de los viajeros. Entre ellas se encuentran los moteles, orientados a estadías breves, los hoteles boutique, caracterizados por su diseño exclusivo y atención

personalizada, y los *Bed & Breakfast*, que combinan alojamiento con servicio de desayuno. Además, existen alternativas vinculadas al turismo de naturaleza, como los *campings* y los *glampings*, que ofrecen experiencias al aire libre con diferentes niveles de comodidad. Estas modalidades buscan diferenciarse a través de características particulares y experiencias adaptadas a segmentos específicos del mercado turístico.

Otra forma de clasificar los hoteles es según su tamaño, determinado principalmente por la cantidad de habitaciones disponibles. Los micro hoteles tienen una capacidad de entre 1 y 25 habitaciones y se caracterizan por ofrecer una experiencia personalizada y atención cercana al huésped (Freedman, 2026). Los hoteles medianos cuentan con entre 26 y 100 habitaciones y presentan un equilibrio entre la disponibilidad de servicios y la escala operativa. Por su parte, los hoteles grandes poseen entre 101 y 700 habitaciones y disponen de una infraestructura más amplia, mayor oferta de servicios y una estructura organizativa más compleja. Por último, los *mega-resorts* son establecimientos de gran escala que integran alojamiento, espacios recreativos, gastronomía y salones para eventos, permitiendo atender a una gran cantidad de huéspedes y actividades en simultáneo.

Las características analizadas permiten observar que los establecimientos hoteleros pueden clasificarse según distintos criterios, como por estrellas, por modelo de gestión, por modalidades de alojamiento o tamaño del establecimiento. En la Figura N°6 se sintetiza cada una de las categorías explicadas previamente.

Figura N°6: Características de los tipos de hoteles.

Clasificación	Características principales	Servicios y comodidades	Público objetivo	Experiencia ofrecida
Hotel 1 estrella	Instalaciones simples, mobiliario básico	Servicios mínimos, orientados al descanso	Viajeros con presupuesto reducido	Funcional, sin extras
Hotel 2 estrellas	Mayor comodidad que 1 estrella	Baño privado, desayuno o atención básica	Turistas que priorizan precio con cierta comodidad	Básica con algunos servicios adicionales
Hotel 3 estrellas	Habitaciones más amplias y equipadas	Servicio de comidas, mejor atención, mayor equipamiento	Turistas que buscan equilibrio entre costo y confort	Intermedia, más confortable

Hotel 4 estrellas	Categoría de lujo con amplia oferta de servicios	Espacios de ocio, centros de negocios, atención especializada	Turistas y viajeros corporativos	Confort elevado
Hotel 5 estrellas	Máximo nivel de lujo, comodidades y servicios	Atención personalizada, gastronomía premium, instalaciones de primer nivel, eventos	Huéspedes de alto poder adquisitivo y viajeros corporativos	Exclusiva y de lujo
Hotel 7 estrellas	Denominación no oficial asociada al ultra lujo	Exclusividad, instalaciones excepcionales y atención personalizada extrema	Segmento de ultra lujo	Exclusividad extrema y experiencias personalizadas
Hotel independiente	Identidad propia, gestión flexible	Varían según el hotel	Clientes que buscan experiencias diferenciadas	Más personalizada
Cadena hotelera	Estandarización entre establecimientos	Diseño y estándares homogéneos	Clientes que priorizan previsibilidad	Uniforme
<i>Bed & Breakfast</i>	Alojamiento de pequeña escala	Hospedaje y desayuno	Viajeros que buscan ambientes familiares	Cercana, cómoda
Motel	Diseñado para estancias cortas	Servicios básicos y acceso rápido	Huéspedes de corta estada	Temporal y práctica
<i>Glamping</i>	Contacto con naturaleza + confort	Comodidades elevadas en entorno natural	Turismo experiencial	Exclusiva vinculada al entorno
<i>Camping</i>	Alojamiento al aire libre	Servicios básicos en entorno natural	Turistas de naturaleza	Simple y cercana al entorno
Hotel boutique	Diseño exclusivo, identidad cultural	Atención personalizada y experiencias únicas	Segmentos premium	Experiencia exclusiva
Micro hotel	Pocas habitaciones	Atención cercana	Huéspedes que valoran personalización	Familiar y personalizada
Hotel mediano	Tamaño intermedio	Más servicios sin perder cercanía	Público variado	Equilibrio entre escala y atención
Hotel grande	Mayor cantidad de habitaciones y	Amplia oferta de servicios	Turismo masivo o corporativo	Completa

	personal			
<i>Mega-resort</i>	Gran escala, funciona como complejo integral	Gastronomía, eventos, reuniones	Turismo vacacional y empresarial	Experiencia inmersiva, “ciudad dentro del hotel”

Fuente: Elaboración propia.

La Figura N°6 permite observar las distintas categorías y modalidades que conforman la industria hotelera. Cuantas más estrellas contiene el hotel, mayor es el nivel de confort, la variedad de servicios ofrecidos y el nivel de personalización de la experiencia brindada a los huéspedes. Además, la clasificación según el modelo de gestión evidencia diferencias entre los hoteles independientes, orientados a ofrecer propuestas más distintivas, y las cadenas hoteleras, que buscan mantener estándares homogéneos en todos sus establecimientos.

Por otro lado, las modalidades de alojamiento reflejan la capacidad del sector para adaptarse a las necesidades de los segmentos de mercado. Mientras que la clasificación según el tamaño muestra que la complejidad operativa y la capacidad de alojamiento aumentan progresivamente. Estas categorías permiten comprender la heterogeneidad del sector hotelero y las distintas propuestas de valor que pueden ofrecer los establecimientos a sus huéspedes.

1.3 Indicadores de actividad hotelera en CABA

La actividad hotelera puede analizarse mediante distintos indicadores que dan lugar a conocer cómo evolucionó la oferta de alojamiento, el comportamiento de la demanda y el nivel de utilización de la capacidad disponible. Según la Dirección General de Comunicación y Observatorio Turístico de Buenos Aires (2025), variables como la cantidad de establecimientos, el número de turistas, la estadía promedio, las habitaciones y plazas disponibles, y las tasas de ocupación permiten describir el desempeño del sector y comprender las tendencias que afectan a la actividad hotelera. Las habitaciones representan las unidades de alojamiento ofrecidas por los establecimientos, mientras que las plazas corresponden a la capacidad total de individuos que pueden hospedarse en las habitaciones.

En la Ciudad Autónoma de Buenos Aires [CABA], el análisis de estos indicadores es relevante debido a la importancia del turismo dentro de la economía local. La ciudad concentra una amplia oferta de alojamiento y recibe visitantes nacionales e internacionales durante todo el año, por lo que el seguimiento permite identificar cambios en la demanda y la oferta disponible.

La Figura N°7 presenta los principales indicadores de actividad y ocupación hotelera correspondientes al primer semestre de 2023-2025.

Figura N°7: Principales indicadores de la actividad hotelera.

Indicador	2023	2024	2025
Establecimientos	380	381	375
Turistas	2.587.517	2.244.654	1.854.627
Estadía promedio (noches)	2,7	2,65	2,15
Habitaciones disponibles	24.381	24.450	24.431
Plazas disponibles	55.071	55.045	54.994

Fuente: Elaboración propia.

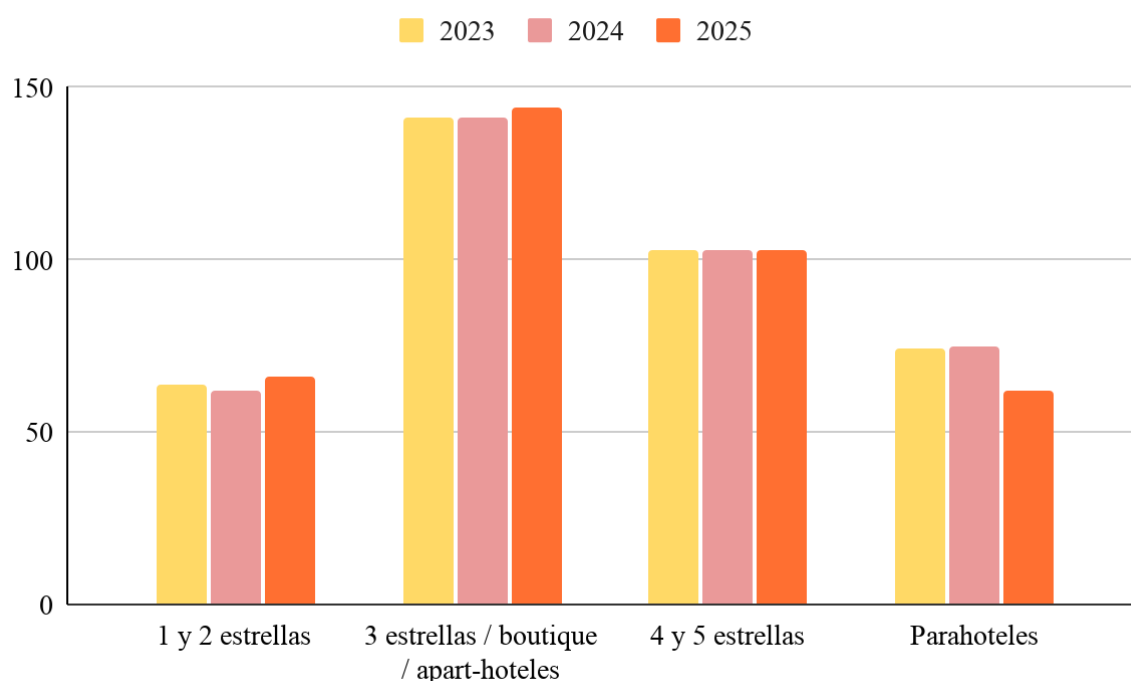
La Figura N°7 presenta la evolución de los principales indicadores de actividad y ocupación hotelera en CABA durante los primeros seis meses de los años 2023, 2024 y 2025. Se observa que la cantidad de establecimientos registró una leve disminución, pasando de 380 en 2023 a 375 en 2025. Tanto las habitaciones como las plazas disponibles permanecieron casi constantes, manteniéndose en torno a las 24 mil habitaciones y 55 mil plazas durante los tres años.

Por el contrario, los indicadores asociados a la demanda presentaron una tendencia descendente. La cantidad de viajeros disminuyó progresivamente, pasando de aproximadamente 2,6 millones en 2023 a 1,9 millones en 2025. Además, la estadía promedio se redujo de 2,7 noches a 2,15 noches durante el mismo período, reflejando una menor permanencia de los huéspedes en los establecimientos.

Los indicadores permiten observar una relativa estabilidad en la capacidad de alojamiento disponible, acompañada por una disminución en la cantidad de viajeros y en el tiempo de permanencia de los huéspedes. Los resultados indican una desaceleración de la actividad hotelera durante el período.

Sin embargo, el análisis de la cantidad total de establecimientos no permite identificar cómo se distribuye la oferta hotelera entre las distintas categorías de alojamiento. La Figura N°8 permite conocer cómo se estructura la oferta hotelera en CABA entre 2023 y 2025.

Figura N°8: Evolución de la oferta hotelera por categoría.

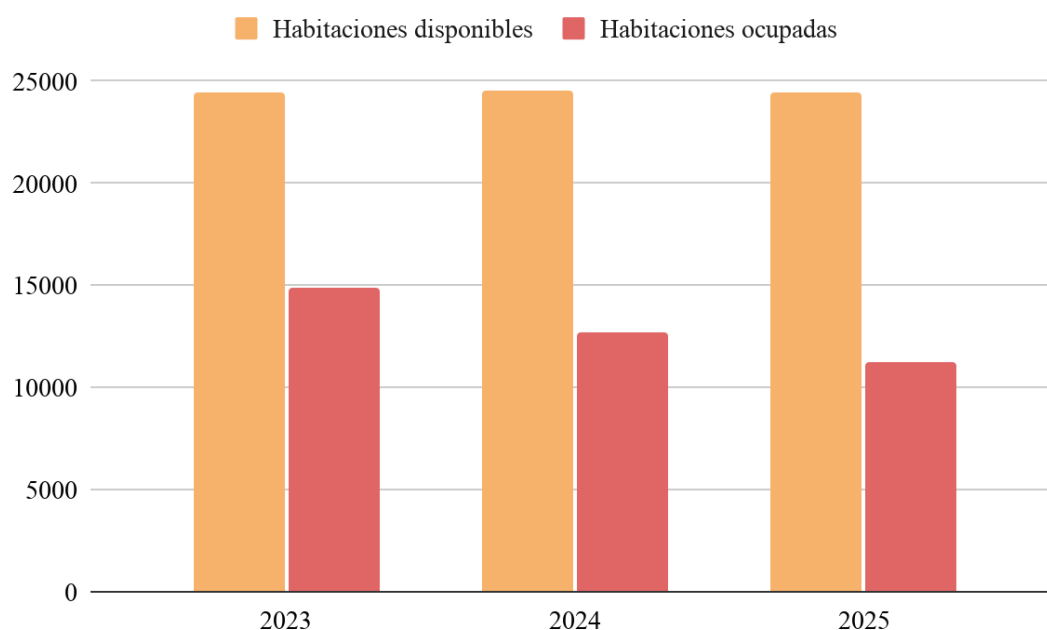


Fuente: Elaboración propia.

En la Figura N°8 se observa la evolución de la oferta hotelera por categoría en el primer semestre de los años 2023, 2024 y 2025. Los establecimientos de tres estrellas, boutique y apart-hoteles constituyeron la categoría con mayor cantidad de establecimientos durante todo el período analizado, alcanzando los 144 alojamientos hacia 2025. La cantidad de hoteles de cuatro y cinco estrellas se mantuvo estable, al igual que la correspondiente a los establecimientos de una y dos estrellas. Mientras que los parahoteles tuvieron una disminución, pasando de 74 establecimientos en 2023 a 62 en 2025. En general, los datos reflejan una estabilidad relativa en la composición de la oferta hotelera de la ciudad.

Además de la distribución de los alojamientos por categoría, es adecuado conocer el nivel de utilización de dicha capacidad. La Figura N°9 expone cómo evolucionaron las habitaciones disponibles y las habitaciones ocupadas durante los primeros seis meses de los años 2023, 2024 y 2025.

Figura N°9: Evolución de la disponibilidad y ocupación de habitaciones.



Fuente: Elaboración propia.

La Figura N°9 presenta la evolución de las habitaciones disponibles y ocupadas en CABA durante el primer semestre de los años 2023, 2024 y 2025. La cantidad de habitaciones disponibles se mantuvo estable a lo largo del período, registrando valores cercanos a las 24.500 habitaciones.

Sin embargo, la ocupación de las habitaciones mostró una tendencia descendente. Mientras que en 2023 se registraron 14.890 habitaciones ocupadas aproximadamente, en 2024 disminuyó a 12.743 y en 2025 alcanzó las 11.238 habitaciones. Esta tendencia también se refleja en la tasa de ocupación de habitaciones, que pasó del 61% en 2023 al 52% en 2024 y al 46% en 2025. Los resultados indican que, aunque la capacidad de alojamiento se mantuvo relativamente estable, la utilización de las habitaciones disminuyó de forma progresiva durante el período.

Otro indicador importante es el empleo generado por el sector hotelero. Según datos publicados por el Observatorio Turístico de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (2025), se registraron aproximadamente 13.000 puestos de trabajo en el año 2023, 12.670 en 2024 y 12.740 en 2025. Estos resultados evidencian una variación reducida a lo largo de esos años, mostrando una estabilidad relativa en los niveles de empleo en la industria hotelera, a diferencia de otros indicadores que disminuyeron, como la cantidad de turistas o los niveles de ocupación.

En cuanto a la distribución de los puestos de trabajo según la categoría del hotel, la mayor proporción se concentra en los establecimientos de cuatro y cinco estrellas, superando los 9.000 empleados, seguido por los hoteles de tres estrellas, boutique y apart-hoteles con 2.500 puestos. El resto se distribuye entre los hoteles de una y dos estrellas y los parahoteles, siendo estas las categorías que presentan menor participación en la generación de empleo.

Los indicadores analizados muestran que la oferta hotelera en CABA se mantuvo relativamente estable entre 2023 y 2025. Por el contrario, la cantidad de turistas, la estada promedio y los niveles de ocupación presentaron una tendencia descendente durante el período. Sin embargo, los niveles de empleo no registraron variaciones significativas en comparación con el comportamiento de los otros indicadores. En conjunto, estos valores permiten contextualizar la evolución reciente de la actividad hotelera en la Ciudad de Buenos Aires.

1.4 Gestión operativa de los hoteles

La gestión operativa está constituida por el conjunto de actividades, procesos y estrategias que permiten el funcionamiento diario de un hotel. Su objetivo es garantizar la prestación eficiente del servicio, optimizar el uso de los recursos disponibles y asegurar una experiencia satisfactoria para los huéspedes (CETT Barcelona School of Tourism, Hospitality and Gastronomy, 2026). En este sentido, busca coordinar cada área del establecimiento para que las operaciones se desarrollen ajustándose a los estándares de calidad, rentabilidad y servicio del establecimiento.

Para que las actividades operativas se desarrollen de forma correcta, los hoteles cuentan con una estructura organizativa definida, en la que cada área cumple funciones específicas y trabaja de manera coordinada con el resto de los sectores. La gestión hotelera funciona como un sistema integrado, donde departamentos como recepción, mantenimiento, limpieza, administración y alimentos y bebidas actúan de forma coordinada (CESAE Business & Tourism School, s.f.).

A causa de la interdependencia existente entre los departamentos, la coordinación eficiente de las actividades es fundamental para el funcionamiento del hotel. Una gestión operativa adecuada contribuye a optimizar los procesos internos, mejorar la productividad del personal y mantener los estándares de calidad del servicio (CETT Barcelona School of Tourism, Hospitality and Gastronomy, 2026). Una mala gestión de las operaciones puede generar

demoras, fallas operativas, problemas en la coordinación interdepartamental e insatisfacción en los huéspedes.

La gestión operativa hotelera comprende una serie de procesos esenciales claramente estandarizados y definidos para que el establecimiento funcione de forma eficiente. Entre ellos se destacan la gestión de reservas y ocupación, orientada a administrar la disponibilidad de habitaciones, gestionar los ingresos y anticipar la demanda, la coordinación interdepartamental, necesaria para garantizar la correcta ejecución de las actividades diarias y evitar errores operativos, el control de la calidad del servicio, mediante la supervisión de estándares, tiempos de respuesta y gestión de reclamos, y la administración de los recursos humanos, que incluye la planificación de turnos, la capacitación y supervisión del personal (CETT Barcelona School of Tourism, Hospitality and Gastronomy, 2026). La adecuada gestión de estos procesos contribuye a optimizar el desempeño del hotel, mejorar la eficiencia operativa y favorecer una experiencia satisfactoria.

La estructura organizativa de los hoteles suele representarse mediante un organigrama, herramienta que permite visualizar las relaciones jerárquicas, las responsabilidades y los canales de comunicación entre las distintas áreas del establecimiento. En el nivel superior de la pirámide se encuentra la dirección general, la cual es responsable de la planificación y supervisión estratégica del hotel, seguido por los jefes de área y empleados operativos encargados de las actividades diarias vinculadas a la prestación del servicio. Una estructura como esta permite distribuir de forma eficiente las responsabilidades, evitando la superposición de funciones y reduciendo la posibilidad de errores en los procesos (CESAE Business & Tourism School, s.f.).

Además, la complejidad de la estructura puede variar dependiendo del tamaño del hotel, su categoría y los servicios que ofrece. Mientras que los establecimientos más pequeños suelen presentar organizaciones más simples y flexibles, donde una persona cumple distintas funciones, los hoteles de mayor tamaño requieren una estructura más especializada y una coordinación más estricta para garantizar que todo funcione según lo esperado. En este contexto, la comunicación entre los distintos niveles jerárquicos es vertical, mientras que entre áreas del mismo nivel es horizontal. Esta comunicación es clave para evitar errores, mejorar la coordinación y ofrecer un servicio de calidad integral.

Las áreas funcionales constituyen la base de la gestión operativa hotelera, ya que cada una aporta recursos y actividades necesarias para que el establecimiento funcione correctamente. Si bien sus responsabilidades son diferentes, todas deben actuar de manera coordinada para garantizar la continuidad de las operaciones y la calidad del servicio. La Figura N°10 presenta las principales áreas que intervienen en la gestión operativa de un hotel y algunas de las funciones asociadas a cada una de ellas.

Figura N°10: Principales áreas funcionales de la gestión operativa hotelera.



Fuente: CESAE Business & Tourism School, (s.f, p.12).

La Figura N°10 muestra las principales áreas que participan en la gestión operativa de un hotel y las responsabilidades asociadas a cada una de ellas. Se observa que la dirección y gerencia se encargan de la planificación estratégica y la toma de decisiones, mientras que las demás áreas desarrollan funciones específicas relacionadas con la administración financiera, la gestión del personal, la atención al huésped, los servicios gastronómicos y el mantenimiento de las instalaciones. Todas las áreas en conjunto permiten coordinar los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para la prestación del servicio, contribuyendo al funcionamiento eficiente del establecimiento.

La gestión operativa hotelera tradicional se basó en la intervención humana para realizar la mayoría de las tareas relacionadas con la atención, la gestión de reservas, la coordinación entre

departamentos y la toma de decisiones. Durante décadas, este modelo fue el que permitió a los hoteles funcionar de forma correcta, aunque también presentó limitaciones relacionadas a los tiempos de respuesta, la capacidad de procesamiento de información y la posibilidad de cometer errores. En los últimos años, el avance tecnológico impulsó la incorporación de nuevas herramientas capaces de optimizar los procesos, entre las que se destaca la inteligencia artificial [IA].

Con la incorporación de la IA, muchos de los procesos que antes eran realizados por personas se automatizan y se vuelven más eficientes. Los tiempos de respuesta se reducen significativamente, hay atención disponible las 24 horas, y permitió la toma de decisiones basadas en datos reales y actuales (Revfine, 2026). La IA posibilita una mayor personalización del servicio, permitiendo anticiparse a las necesidades del cliente, y optimizar el uso de recursos, aumentando así la experiencia del huésped y la eficiencia del establecimiento. La Figura N°11 compara algunos de los procesos que se realizan en un hotel utilizando el modelo tradicional y la IA.

Figura N°11: Aplicaciones de la IA en procesos operativos.

Vía de Servicio	Enfoque tradicional	Enfoque mejorado por IA
Servicio al Cliente	Centros de llamadas operados por humanos e interacciones en la recepción para consultas y asistencia.	Los chatbots de IA y los asistentes virtuales brindan soporte las 24 horas, los 7 días de la semana, manejando reservas, preguntas frecuentes y solicitudes de huéspedes.
Servicio de habitación	Los pedidos se realizan mediante llamadas telefónicas a la cocina, con entrada y procesamiento manual.	Sistemas impulsados por IA para realizar pedidos a través de aplicaciones o dispositivos en la habitación, con sugerencias de menú personalizadas.
Limpieza interna	Servicios de limpieza programados con personalización limitada según la presencia de los huéspedes.	Los sensores inteligentes de las habitaciones y la IA predicen tiempos de limpieza óptimos, mejorando la eficiencia y la privacidad de los huéspedes.
Manejo de mantenimiento	Mantenimiento reactivo basado en informes de huéspedes o controles de rutina.	Mantenimiento predictivo que utiliza IA para analizar datos de dispositivos IoT, previniendo problemas antes de que surjan.
Personalización de invitados	Servicios estandarizados con personalización limitada basada en la elaboración de perfiles manuales de huéspedes.	Los algoritmos de aprendizaje profundo analizan los datos de los huéspedes para ofrecer experiencias y recomendaciones altamente personalizadas.
Proceso de entrada/salida	Procesos físicos de check-in y check-out en recepción en horarios específicos.	Autoservicio a través de quioscos o aplicaciones móviles, facilitado por IA para un proceso rápido y eficiente en cualquier momento del día.

Fuente: Elaboración propia.

La Figura N°11 muestra cómo la incorporación de herramientas basadas en IA modificó distintos procesos de la gestión operativa en la industria hotelera. Mientras que en el modelo tradicional la mayoría de las actividades dependían de la intervención del personal, la IA permite automatizar tareas rutinarias, procesar información en tiempo real y ofrecer respuestas más rápidas a los huéspedes.

1.5 Conclusión

El primer capítulo permitió identificar que el funcionamiento de la industria hotelera está estrechamente vinculado con la evolución de la actividad turística y los cambios de preferencias de los viajeros. La estabilidad de la oferta de alojamientos frente a fluctuaciones en la demanda demuestra que el contexto en el que se opera se modifica constantemente, evidenciando la capacidad de adaptación de los hoteles para mantenerse competitivos, sostener la rentabilidad y la calidad del servicio.

Por otro lado, la diversidad de tipos de establecimientos, tanto por categoría como por modelo de gestión, permite observar que las necesidades operativas no son iguales en todos los casos, sino que varían dependiendo del tamaño, el nivel de servicio y el segmento al que se dirigen. Esto implica que los desafíos de gestión y optimización se presentan con distintos grados de complejidad, dependiendo de las características de cada hotel.

Por último, la evolución de la industria hotelera además de depender de factores externos, como la demanda, también se ve condicionada por la capacidad y la predisposición de cada hotel para modernizarse y optimizar su funcionamiento. En este sentido, la incorporación de IA tiene relevancia estratégica, ya que ofrece nuevas posibilidades para mejorar la gestión operativa, aumentar la eficiencia y responder con mayor precisión a las nuevas exigencias del mercado.

CAPÍTULO 2: INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN EL SECTOR HOTELERO

En este capítulo se analiza la aplicación de la inteligencia artificial en el sector hotelero con el objetivo de conocer sus conceptos principales, las tipologías y sus principales usos en el ámbito laboral. Además, se buscó entender la forma en la que esta tecnología se aplica en la industria hotelera, considerando tanto sus beneficios como sus limitaciones. Este análisis permite identificar la capacidad de la inteligencia artificial como herramienta capaz de automatizar y optimizar procesos, personalizar la experiencia del huésped y aumentar la eficiencia operativa.

2.1 Tipologías de IA

John McCarthy fue un matemático e informático nacido en Estados Unidos que introdujo el concepto de inteligencia artificial [IA] en 1956. La definió como la disciplina encargada de diseñar y desarrollar sistemas capaces de mostrar comportamientos inteligentes (Ramisarijaona, 2025). Hizo referencia a máquinas capaces de replicar procesos vinculados al aprendizaje y la resolución de problemas. La UNESCO se refirió a ella como un sistema digital que tiene la capacidad de procesar y analizar información del entorno para actuar sobre él (Martinez, 2024).

Si bien una de sus principales funciones es la automatización de tareas, también permite que los sistemas informáticos aprendan a partir de datos, identifiquen patrones y tomen decisiones de forma autónoma (ISO, 2025). Estas capacidades posibilitan funciones como comprender el lenguaje, analizar grandes volúmenes de información y anticipar resultados. A medida que se incorporan y procesan nuevos datos, los sistemas mejoran su desempeño. Por ello, en el último tiempo la aplicación de la inteligencia artificial se expandió progresivamente en distintos ámbitos de la vida cotidiana y organizacional.

La inteligencia artificial ya no es una idea del futuro, sino una tecnología que se ha incorporado rápidamente como parte de la infraestructura de múltiples servicios digitales de uso cotidiano. De este modo, el Parlamento Europeo presenta de forma resumida algunos de los usos que ya están integrados en distintos objetos y actividades diarias (Cruzans, 2026) (Ver Figura N°12).

Figura N°12: Aplicaciones de la IA y automatización en distintos sectores productivos.



Fuente: Parlamento Europeo, (2025).

La Figura N°12 muestra las distintas formas de usar la IA en la cotidianeidad y en diferentes actividades, como en dispositivos inteligentes, objetos conectados a internet, vehículos autónomos, agricultura moderna, robots en empresas y servicios digitales como búsquedas en internet, traducción automática y seguridad informática.

Una de las aplicaciones más relevantes y de mayor expansión dentro del campo de la IA es el *deep learning*. Según Rouhiainen (2018), se define como un subcampo del aprendizaje automático orientado a la resolución de problemas altamente complejos que, por lo general, requieren procesar grandes cantidades de datos, ya que operan mediante estructuras que permiten identificar relaciones y patrones en la información. Además, su implementación requiere una gran cantidad de datos y una elevada capacidad de procesamiento para lograr resultados eficientes.

En 2012 se produjo un avance significativo en el aprendizaje profundo, contribuyendo en la expansión de la IA y la mejora de su rendimiento. Este enfoque utiliza redes neuronales artificiales, permitiéndole procesar grandes volúmenes de datos y reconocer patrones complejos en la información. A través de estas arquitecturas, los sistemas pueden aprender representaciones cada vez más elaboradas de los datos y mejorar su desempeño en distintas

tareas. Gracias a estas capacidades, el *deep learning* contribuyó a incrementar el rendimiento de los sistemas de IA en aplicaciones como el reconocimiento de patrones y el procesamiento del lenguaje natural (Mienye & Swart, 2024).

La IA puede aplicarse de distintas formas dependiendo de su funcionalidad, destacándose entre ellas la IA generativa y la predictiva (Ver Figura N°13). La IA generativa tiene la capacidad de producir contenido original, como texto, imágenes o audio, en respuesta a las indicaciones de un usuario. Estos modelos se entrenan mediante grandes volúmenes de datos, usando patrones y relaciones aprendidas para interpretar las solicitudes y generar nuevos contenidos similares a la información de origen.

Por otro lado, la IA predictiva combina técnicas de análisis estadístico con algoritmos de aprendizaje para identificar patrones en los datos y anticipar resultados futuros. A partir del procesamiento de información histórica, permite generar estimaciones sobre los eventos, comportamientos o tendencias con mayor probabilidad de ocurrencia (Caballar, s.f.).

Figura N°13: Comparación entre IA generativa y predictiva.

	IA generativa	IA predictiva
Definición	Crea contenido nuevo a partir de patrones y datos aprendidos. Puede generar imágenes, textos, música y otros tipos de contenido que no existían previamente.	Analiza datos históricos para predecir resultados futuros. Utiliza modelos matemáticos y estadísticos para hacer pronósticos.
Objetivo principal	Crear y producir contenido original e innovador.	Predecir comportamientos, tendencias y resultados.
Datos de entrenamiento	Utiliza grandes volúmenes de datos no estructurados como textos, imágenes y sonidos para aprender patrones y generar nuevo contenido.	Requiere datos históricos estructurados, etiquetados y limpios para identificar patrones y relaciones.
Campos de aplicación	Arte y diseño, creación de contenido, entretenimiento, publicidad, simulación de escenarios hipotéticos.	Finanzas, medicina, marketing, logística, mantenimiento predictivo.

Fuente: Elaboración propia.

La Figura N°13 compara dos de las principales aplicaciones de la IA, la IA generativa y la IA predictiva. Por un lado, la IA generativa busca crear contenido nuevo a partir de patrones que aprende, su objetivo es innovar y producir contenido nuevo. Mientras que la IA predictiva analiza datos históricos con el fin de anticipar comportamientos y resultados futuros, reduce la incertidumbre y apoya la toma de decisiones.

El avance de la transformación digital está modificando la manera en la que los distintos sectores económicos operan, se organizan y desarrollan sus actividades. En los últimos años, la IA comenzó a tener un papel cada vez más importante en el turismo, ya que las personas la utilizan para diseñar itinerarios personalizados, brindar asistencia virtual y ayuda a tomar decisiones de una forma más precisa (Cruzans, 2026).

Vinculado con la actividad hotelera, la IA predictiva utiliza datos históricos para detectar patrones y anticipar eventos futuros. Por ejemplo, puede analizar la información de los huéspedes para sugerir servicios adicionales acordes a sus preferencias, así como estimar niveles de ocupación y contribuir a la planificación de estrategias de ingresos (Michalis, 2024). Por su parte, la IA generativa se encarga de crear nuevos contenidos a partir de datos existentes mediante algoritmos, como ocurre con herramientas como *chatbots*. Esta herramienta puede ser usada para responder consultas frecuentes de clientes de forma automática, como información sobre reservas, opciones del servicio disponible, posibles actividades a realizar, etc.

2.2 La IA en el sector hotelero

La incorporación de la IA en el sector hotelero generó una dinámica que impactó en todos los niveles, tanto en los resultados como en la experiencia laboral. Con la implementación de estas tecnologías, se automatizan tareas que antes realizaban las personas, contribuyendo a incrementar la eficiencia y a mejorar la calidad del trabajo de los empleados. Muchos trabajadores del rubro, que se encargaban de actividades repetitivas como responder correos electrónicos o atender llamadas, experimentaron un alivio gracias al uso de la IA. No obstante, esto implicó que los empleados tuvieran que actualizar sus habilidades y competencias para poder integrar de manera efectiva estos nuevos sistemas en su desempeño diario (Görmüs, 2025).

En el sector hotelero, la incorporación de la IA desempeña un rol fundamental en la transformación de los procesos operativos y en la mejora de la experiencia del cliente. De todas formas, su implementación no se produce de forma inmediata, ya que exige contar con una base consolidada de datos y una infraestructura tecnológica apropiada. Cuanto más enriquecida se encuentra la fuente de donde se nutre la IA, más precisas son las respuestas que ésta ofrece.

El nivel de incorporación de IA en los hoteles es heterogéneo y existen distintos factores que condicionan el grado de implementación, tales como los recursos, la motivación de los líderes o la estrategia. Según García (2025), la adopción de nuevas tecnologías en hoteles de cadena sucede de forma gradual y cautelosa, con procesos burocráticos de aprobación largos. Por el contrario, hoteles más pequeños e independientes realizan la incorporación de manera más ágil, ya que la toma de decisiones depende de menos niveles jerárquicos y tienen mayor flexibilidad operativa.

La IA posee múltiples aplicaciones dentro del sector hotelero, contribuyendo a incrementar la eficiencia operativa, automatizar procesos y brindar experiencias más personalizadas a los huéspedes (Cruzans, 2026). Entre sus principales usos se destacan la personalización de servicios, los *chatbots* y asistentes virtuales, la optimización de precios, la predicción de demanda y la gestión inteligente de destinos. Elphick (2026) agregó a esta lista la optimización en las campañas para redes sociales, en las operaciones rutinarias, limpieza y mantenimiento automatizado, reducción de costos y la gestión de datos complejos.

Si bien la IA tiene múltiples beneficios y ventajas, también presenta ciertas limitaciones. La IA no puede reemplazar la inteligencia emocional, la empatía, la comprensión y el criterio de una persona, lo que hace que en determinados contextos los huéspedes prefieran el asesoramiento por parte de un humano antes que la respuesta de un robot. Por ejemplo, frente a un huésped molesto, la intervención humana con empatía resulta fundamental. Aunque muchos usuarios valoran la rapidez de los *bots*, muchos huéspedes prefieren recibir respuesta de una persona ante una situación desafortunada, la cual pueda manejar la situación de una forma profesional pero cercana al huésped.

En este contexto, una de las estrategias más efectivas es combinar IA con intervención del personal. Mientras que los sistemas se encargan de tareas repetitivas, consultas frecuentes y procesamiento de información, los empleados se ocupan de situaciones que requieran de un mayor nivel de análisis, toma de decisiones o personalización en la atención. De esta manera,

la IA actúa como una herramienta de apoyo que agiliza tareas, facilita la gestión de solicitudes y mejora la productividad, mientras que las personas aportan criterio, empatía y capacidad de resolución frente a situaciones que requieren una atención más personalizada (Bossh, 2025).

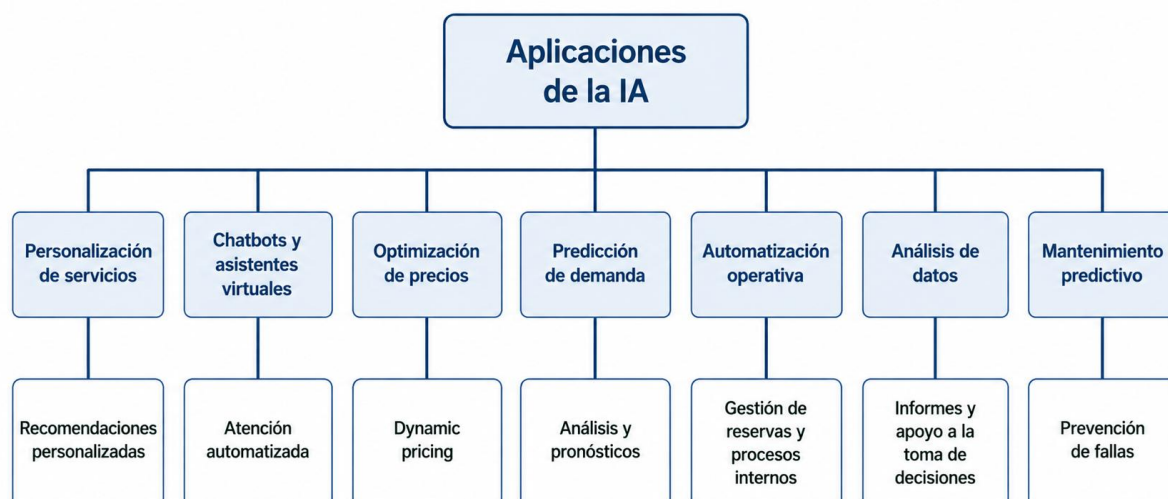
Otra limitación importante es la precisión y confiabilidad de la información que proporciona la IA. Aunque estas herramientas son capaces de procesar grandes volúmenes de datos y generar respuestas rápidamente, no hay garantía de que los resultados sean correctos en todos los casos. Por este motivo, es indispensable la supervisión del personal para verificar la información generada, detectar errores y asegurar que las respuestas brindadas a los huéspedes sean precisas y adecuadas.

QuoHotel (2026) indicó que la integración tecnológica constituye la principal barrera para el uso de IA en la hotelería. Si los datos que utiliza la herramienta son incompletos u opuestos, los resultados que obtenga van a ser poco provechosos. Por esto, la plataforma de donde se nutre la IA debe estar unificada entre cada área y contar con datos actualizados en tiempo real. De esta forma, la información generada será de gran valor, permitiendo una toma de decisiones consciente de la realidad completa del hotel.

Estudios sostienen que la transformación digital está modificando significativamente el funcionamiento de las empresas hoteleras (Cruzans, 2026). Según una investigación realizada en hoteles cinco estrellas, la utilización de sistemas de gestión hotelera permitió aumentar la eficiencia operativa, principalmente mediante la reducción de tiempos de *check-in* y *check-out* y una mejor administración de recursos internos.

La IA se consolidó como una de las principales tendencias tecnológicas dentro de la industria hotelera, transformando la manera en que los hoteles gestionan sus operaciones y se relacionan con los huéspedes. Según un informe de The Future of Hotel Technology (2026), la IA dejó de ser una tecnología usada para experimentar y pasó a ser una herramienta central dentro de los establecimientos hoteleros, interviniendo en áreas como la fijación de precios, la automatización de procesos, la personalización de servicios y la toma de decisiones. En la Figura N°14 se presentan algunas de las principales aplicaciones de la IA en el sector hotelero y turístico.

Figura N°14: Aplicaciones de la IA en el sector hotelero y turístico.



Fuente: Elaboración propia

La Figura N°14 muestra algunas de las principales aplicaciones de IA en la industria hotelera. Esta herramienta puede aplicarse tanto en actividades orientadas al huésped, como la personalización de servicios y la atención automatizada con asistentes virtuales, como en procesos vinculados con la gestión y operación del establecimiento. Entre estos últimos se destacan la optimización de precios, la predicción de la demanda, la automatización de tareas operativas, el análisis de datos para la toma de decisiones y el mantenimiento predictivo. Todas estas aplicaciones permiten mejorar la experiencia del cliente, optimizar el uso de los recursos disponibles y contribuir a una mayor eficiencia operativa.

Estas tecnologías están transformando la relación entre hoteles y huéspedes al adaptar el servicio a cada huésped. El análisis de *big data* y el procesamiento de información sobre preferencias y comportamientos de los clientes permite adaptar ofertas y recomendaciones de manera más precisa a los intereses de cada persona (Cruzans, 2026). Dentro de estas aplicaciones están los *chatbots*, una herramienta que transformó la forma en que los hoteles interactúan con sus huéspedes.

Los *chatbots* operan de forma automática, y se encuentran disponibles las 24 horas para gestionar reservas, resolver consultas frecuentes y ofrecer recomendaciones adaptadas a cada huésped. De esta forma, se reducen tiempos de espera y se brinda asistencia a los huéspedes en tareas como reservas, consultas o solicitudes de información (Expert, 2025). Además, la IA se utiliza para los sistemas de precios dinámicos, mediante los cuales los hoteles modifican de

forma automática los valores en función de la demanda, la temporada, la disponibilidad y el comportamiento del mercado (Cruzans, 2026).

Según Slack (2023), otra aplicación de la IA en el turismo es su capacidad para identificar patrones y comportamientos inusuales en transacciones y reservas. Mediante el análisis de grandes volúmenes de datos, los algoritmos pueden detectar anomalías y posibles indicios de fraude, lo que permite a las empresas anticiparse a estas situaciones, reforzar la seguridad y proteger a los usuarios. En la Figura N°15 se resumen algunas de las aplicaciones de la IA mencionadas.

Figura N°15: Resumen de aplicaciones de la IA en el sector hotelero.

Aplicación de IA	¿En qué consiste?	Aplicación en hotelería
Personalización de servicios	Utilización de datos y algoritmos para brindar recomendaciones ajustadas a las preferencias de cada usuario.	Sugerencias de destinos, alojamientos o actividades.
<i>Chatbots</i> y asistentes virtuales	Herramientas automatizadas que se comunican con los clientes mediante lenguaje natural.	Soporte al cliente las 24 horas y administración de reservas.
Optimización de precios	Modificación dinámica de tarifas en función de la demanda, la temporada y la disponibilidad.	Precios variables en vuelos y hoteles.
Predicción de la demanda	Estudio de datos históricos para prever tendencias de consumo y flujos turísticos.	Organización de la capacidad en hoteles o aerolíneas.
Automatización de procesos operativos	Utilización de sistemas inteligentes para ejecutar tareas rutinarias y optimizar procesos internos.	Gestión de reservas, asignación de habitaciones, organización de tareas de limpieza y generación automática de informes.

Fuente: Elaboración propia.

La Figura N°15 presenta algunas de las principales aplicaciones de la IA, sus características y ejemplos de uso en la industria hotelera. Estas tecnologías pueden utilizarse para mejorar la experiencia del huésped, personalizando el servicio y ofreciéndole la atención automatizada a través de *chatbots* y para optimizar la administración del alojamiento prediciendo la demanda y usando precios dinámicos.

Las aplicaciones de la IA generan beneficios tanto para los huéspedes como para los establecimientos hoteleros. Como ya fue mencionado, estas tecnologías permiten ofrecer servicios más personalizados, reducir tiempos de respuesta y mejorar la experiencia general durante la estadía. Al mismo tiempo, facilitan la recomendación de productos y servicios adaptados a las preferencias de cada usuario, fortaleciendo la satisfacción y fidelización de los clientes.

Desde el punto de vista operativo, la IA contribuye a automatizar tareas administrativas, optimizar la gestión de la información y mejorar la toma de decisiones. La integración de datos provenientes de distintas áreas del hotel permite identificar patrones, anticipar comportamientos de la demanda y asignar recursos de manera más eficiente. Como resultado, los establecimientos pueden reducir errores, mejorar la productividad y fortalecer su desempeño operativo y financiero (Revfine, 2026).

En resumen, la IA cuenta con el potencial para transformar la industria hotelera sin que pierda su esencia. Al encargarse de tareas repetitivas y funciones básicas, el personal se enfoca en la creación de valor agregado, brindando un servicio más personalizado y significativo. La IA no busca reemplazar a las personas, sino complementar su trabajo, permitiendo que los hoteles operen con mayor eficiencia y que los empleados concentren sus esfuerzos en crear experiencias únicas y centradas en el huésped (ITH, 2024).

2.3 Conclusión

El análisis realizado del capítulo permitió identificar que la incorporación de IA en la industria hotelera representa una transformación en la forma de tomar decisiones, de gestionar los procesos y de relacionarse con los huéspedes. Su capacidad de procesar grandes cantidades de información, automatizar tareas y anticipar comportamientos, la posiciona como una herramienta estratégica en un sector donde la velocidad de respuesta, la personalización y la adaptación son fundamentales.

No se puede escindir la implementación de IA del factor humano. Su uso permite la optimización de tiempos, reducción de errores o mejora del servicio, pero presenta limitaciones vinculadas con la empatía o la comprensión. Esta limitación evidencia que la incorporación de IA no reemplaza al humano, sino que complementa su trabajo. Mientras que esta herramienta realiza tareas operativas, repetitivas y con bajo valor agregado, las personas pueden orientar sus esfuerzos a actividades que requieren un mayor nivel de criterio, empatía o creatividad, centrales en la industria de la hospitalidad.

Por último, se puede interpretar la adopción de IA como una transformación en la relación entre el humano y la tecnología. Automatizar tareas, además de mejorar la eficiencia a nivel organizacional, libera el tiempo de las personas para su desarrollo individual, el ocio y experiencias como viajar. De esta forma se revalorizan las capacidades humanas no sustituibles por la tecnología, permitiendo a las personas centrarse en aquello que las hace humanas.

CAPÍTULO 3: EFICIENCIA OPERATIVA EN LA INDUSTRIA HOTELERA

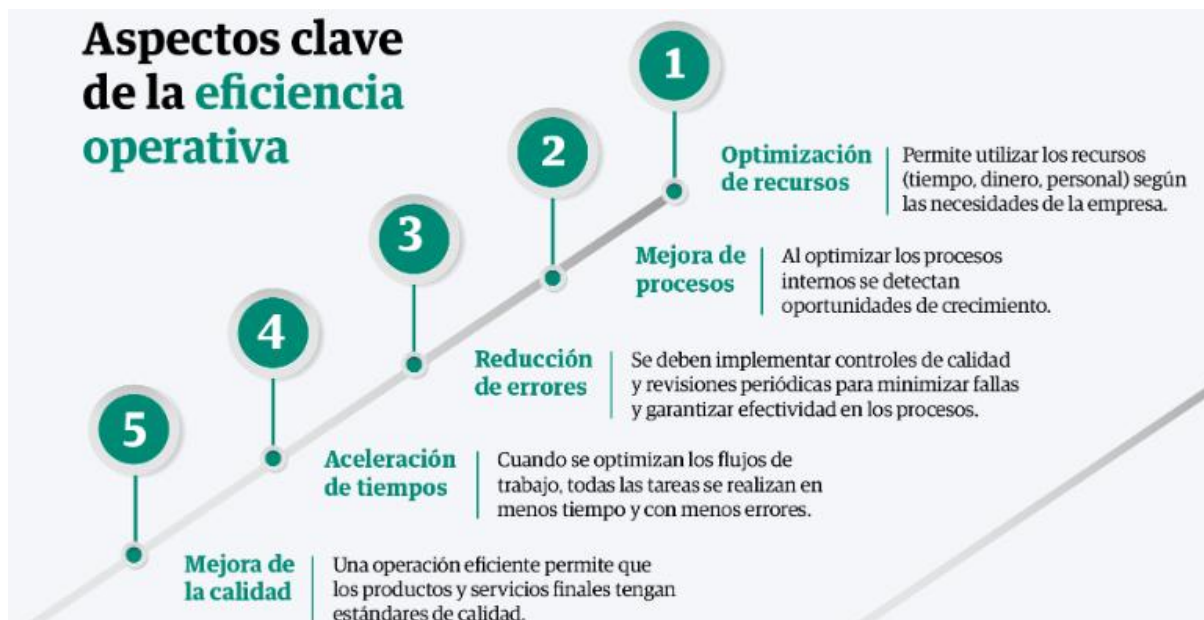
El presente capítulo tiene el objetivo de comprender los principales conceptos de la eficiencia operativa, así como también sus indicadores y factores que intervienen en ella dentro de la industria hotelera. Se busca entender cómo la optimización de procesos y recursos influye en el desempeño de la organización. Además, se analiza el rol de la IA como herramienta capaz de fortalecer la eficiencia y mejorar la calidad del servicio.

3.1 Conceptos relevantes de la eficiencia operativa

La eficiencia operativa es la capacidad de una empresa para hacer uso de sus recursos de forma productiva e inteligente, logrando reducir costos sin afectar la calidad del producto o servicio. Según Gomstyn & Jonker (2024), no se limita a una mayor producción, sino que incluye la optimización de procesos, eliminación de desperdicios y la mejora en la forma en que se trabaja. Esto permite a las empresas ser más competitivas, aumentar la rentabilidad y mejorar la experiencia del cliente. Para lograrlo, muchas empresas implementan estrategias como la automatización, la mejora de procesos y una gestión más eficiente de las operaciones.

La eficiencia operativa se construye a partir de diversos factores que influyen en el desempeño de las organizaciones y en su capacidad para generar valor. Estos elementos permiten evaluar cómo se utilizan los recursos disponibles y de qué manera se gestionan los procesos internos para alcanzar mejores resultados (Ver Figura N°16).

Figura N°16: Aspectos clave de la eficiencia operativa.



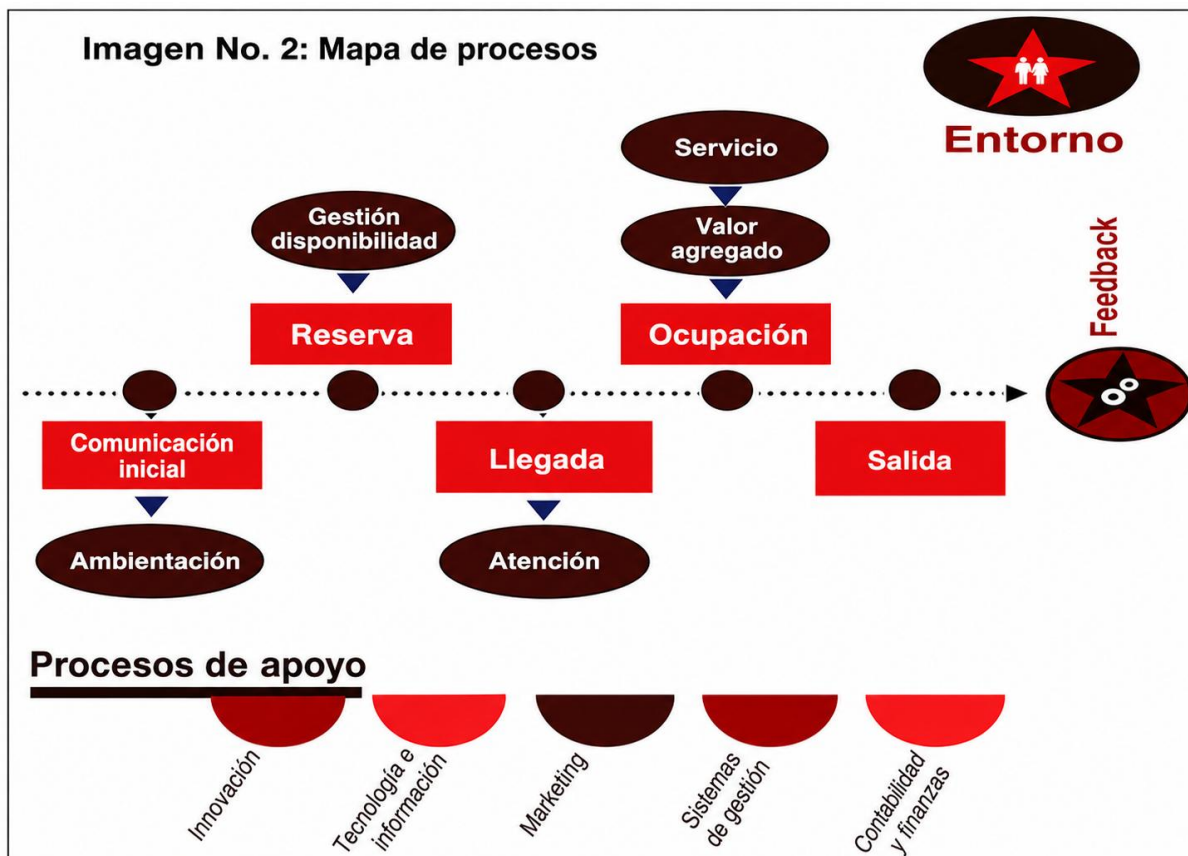
Fuente: London Consulting Group, 2025.

La Figura N°16 muestra los aspectos clave de la eficiencia operativa, destacando la optimización de recursos, que permite aprovechar mejor el tiempo, el dinero y el personal, la mejora de procesos, orientada a hacer más eficientes las actividades internas, la reducción de errores, mediante controles y revisiones, la aceleración de los tiempos de trabajo y el aumento en la calidad del producto o servicio.

Un aspecto fundamental en la eficiencia operativa es la gestión de las operaciones como un sistema integrado de procesos. Las actividades de la organización no deben analizarse de manera aislada, sino como partes interrelacionadas que incluyen la adquisición de insumos, el almacenamiento, la producción y la prestación del servicio. La correcta coordinación entre estos elementos permite optimizar recursos, reducir errores operativos y mejorar el servicio brindado al cliente (Ras, 2015).

La gestión hotelera puede comprenderse como un sistema integrado de procesos interrelacionados, que abarca desde la comunicación inicial con el cliente hasta su salida del establecimiento (Ver Figura N°17).

Figura N°17: Mapa de procesos.



Fuente: TLATEMOANI, 2019.

En la Figura N°17 se puede observar un mapa de procesos de una organización orientada al servicio. El diagrama representa la secuencia de actividades que conforman la experiencia del cliente y cómo interactúan con el entorno y los procesos de apoyo organizacionales.

Otro aspecto relevante de la eficiencia operativa es la gestión adecuada de inventarios y recursos. Mantener niveles de stock equilibrados permite evitar la escasez de productos y el exceso de almacenamiento, reduciendo costos innecesarios y evitando desperdicios. En el sector hotelero, administrar correctamente los insumos es importante para asegurar la continuidad del servicio y optimizar el uso de los recursos financieros de la organización (Ras, 2015).

En la industria hotelera, la eficiencia operativa depende de una buena gestión de recursos e insumos y de la coordinación de las funciones administrativas que sostienen el funcionamiento del establecimiento. Kock et al. (2013) explica que la gestión eficaz de un hotel depende de la correcta articulación de cuatro funciones fundamentales: planificación, organización, liderazgo

y control. Estas funciones no operan de manera aislada, sino que se complementan entre sí para garantizar el funcionamiento eficiente del establecimiento.

La eficiencia en el sector se relaciona con la capacidad de las empresas para optimizar el uso de recursos productivos y fortalecer su competitividad. Según Alberca y Parte (2013), la evaluación de la eficiencia permite identificar el grado en que los hoteles aprovechan sus recursos humanos, financieros y materiales para generar resultados, detectando posibles niveles de ineficiencia y sobrecapacidad operativa.

Muchos hoteles trabajan con recursos superiores a los que realmente necesitan para mantener un determinado nivel de servicio. Esto justifica la importancia de implementar estrategias orientadas a reducir costos, modernizar las operaciones y mejorar continuamente los procesos. Además, factores como la diversificación del turismo, la disminución de la estacionalidad y la correcta planificación empresarial contribuyen a incrementar la eficiencia y productividad del sector hotelero (Alberca y Parte, 2013).

Actualmente, la transformación digital y la incorporación de IA desempeñan un papel esencial en la mejora de la eficiencia operativa dentro del sector hotelero. Estas tecnologías permiten automatizar procesos, optimizar la gestión de recursos y analizar una enorme cantidad de información en tiempo real, facilitando una toma de decisiones más rápida y precisa. Su integración en las operaciones diarias contribuye a mejorar la organización interna y adaptarse con mayor agilidad a las necesidades del mercado.

La incorporación de IA en la gestión hotelera, además de permitir automatizar tareas operativas, redefine el rol del personal dentro de los establecimientos. Según un informe de Benchmark de Hotelería en América Latina (2025), la automatización de procesos repetitivos y administrativos libera tiempo operativo, permitiendo que las personas se enfoquen en actividades que requieren mayor criterio, atención personalizada y resolución de situaciones complejas. Así, la IA no reemplaza la intervención humana, sino que la complementa a través del uso de datos y herramientas que fortalecen la toma de decisiones.

La combinación del uso de tecnología con las capacidades humanas permite mejorar tanto la productividad interna como la experiencia del huésped. El acceso a información sobre preferencias, comportamientos y necesidades de los clientes facilita la prestación de servicios más adecuados a cada caso, mientras que el personal puede enfocarse en brindar una atención

de mayor calidad. De esta forma, la IA se consolida como una herramienta que potencia la eficiencia operativa, optimizando procesos y reforzando el valor del componente humano dentro de la industria hotelera.

3.2 Indicadores de medición de eficiencia operativa

La medición de la eficiencia operativa requiere el uso de indicadores que permitan evaluar objetivamente el desempeño de una organización y el aprovechamiento de sus recursos. A través de estas métricas es posible analizar costos, niveles de productividad, tiempos de respuesta y calidad del servicio, facilitando la toma de decisiones orientadas a mejorar los procesos internos. Lograr mayor eficiencia permite a las organizaciones aumentar su rentabilidad, optimizar el uso de recursos y mejorar la satisfacción del cliente.

Los *Key Performance Indicators* [KPIs] son métricas usadas para evaluar el desempeño y la eficiencia operativa de un hotel. Estos indicadores permiten medir aspectos financieros, comerciales y de calidad del servicio, facilitando la toma de decisiones estratégicas orientadas a mejorar la rentabilidad y la experiencia del huésped (Ver Figura N°18).

Figura N°18: KPIs para hoteles.



Fuente: TuDashboard.

La Figura N°18 muestra algunos de los KPIs más utilizados en hoteles para supervisar el rendimiento del negocio. Algunos de los indicadores principales son los ingresos por habitación disponible, la cantidad de reservas que fueron realizadas por plataformas de terceros, y el beneficio bruto, relacionado con la eficiencia operativa. Además se mencionan indicadores vinculados a actividades diarias que suceden dentro del hotel, como los ingresos por alimentos y bebidas, o ingresos por conferencias y banquetes. Estos indicadores ofrecen una visión integral del desempeño financiero y operativo del hotel.

Los indicadores de eficiencia operativa pueden clasificarse en financieros y no financieros. Por un lado, los indicadores financieros permiten analizar aspectos como costos operativos, márgenes de rentabilidad y el rendimiento económico del hotel. Por otro lado, los principales indicadores no financieros son la calidad, la eficiencia y la disponibilidad del servicio. La calidad está relacionada con el cumplimiento de los estándares esperados por el huésped y su nivel de satisfacción. La eficiencia se vincula al correcto aprovechamiento de los recursos y a la optimización de procesos internos. Mientras que la disponibilidad se refiere a la capacidad que tiene el establecimiento para brindar el servicio en tiempo y forma. La combinación de ambos tipos de indicadores permite obtener una visión integral del funcionamiento del establecimiento y facilita la identificación de oportunidades de mejora.

Pérez (2025) sostiene que los indicadores de eficiencia no deben limitarse a los resultados económicos, sino que deben contemplar también el rendimiento y la productividad del personal. El desempeño de los empleados no depende directamente de la estructura física de la empresa, sino de su motivación y compromiso con los objetivos organizacionales. Por lo tanto, incorporar indicadores vinculados al comportamiento y la satisfacción del equipo de trabajo resulta clave para lograr una medición integral de la eficiencia operativa.

Para mejorar la eficiencia operativa, las empresas pueden aplicar distintas estrategias, como la automatización de tareas para reducir errores y ahorrar tiempo, el uso de mantenimiento predictivo para evitar fallas, el análisis de procesos para detectar ineficiencias y la optimización de la gestión de inventarios. También pueden recurrir a la externalización de ciertas actividades, mejorar el uso de la energía y capacitar a sus empleados, lo que contribuye a aumentar la productividad y reducir costos a largo plazo (Gomstyn & Jonker, 2024).

Según Gomes et al. (2007), el seguimiento y la mejora continua de los indicadores operativos son fundamentales para fortalecer la competitividad y la generación de valor de los hoteles. Sin

embargo, históricamente la hotelería centró gran parte de su análisis en resultados financieros tradicionales, dejando en segundo plano los aspectos no financieros mencionados previamente, los cuales son indispensables para realizar una evaluación integral de la eficiencia operativa.

La incorporación de sistemas de IA en hoteles generó mejoras concretas y medibles en distintos indicadores operativos. Entre los principales avances se encuentran la calidad y personalización de la experiencia del huésped, la reducción en los tiempos de respuesta, la capacidad de resolver efectivamente problemas y reclamos, y la intención del cliente de hospedarse nuevamente en el hotel. Estos resultados evidencian que el uso de tecnologías como la IA no sólo contribuye a optimizar los procesos internos, sino que también favorece la satisfacción del huésped y la percepción de calidad del servicio (Pasupuleti, 2026).

3.3 Eficiencia operativa en el sector hotelero

La eficiencia operativa en la industria hotelera representa uno de los factores principales para garantizar la calidad del servicio y la rentabilidad del establecimiento. Comprende el conjunto de procesos, actividades y estrategias que permiten coordinar de manera eficiente todas las áreas del hotel, como recepción, housekeeping, mantenimiento, alimentos y bebidas, reservas y atención al cliente. Cuando las operaciones funcionan de manera coordinada y eficiente, es posible agilizar tareas, reducir errores y mejorar la experiencia del huésped, fortaleciendo al mismo tiempo el desempeño general del establecimiento (CETT Barcelona School of Tourism, Hospitality and Gastronomy, 2026).

El Centro Internacional de Estudios Superiores de Administración y Desarrollo Empresarial [CESAE] (s.f.) plantea que la gestión hotelera puede analizarse a partir de las cuatro funciones administrativas principales: planificación, organización, dirección y control (Ver Figura N°19). Estas funciones permiten estructurar todas las operaciones del hotel, administrar recursos, orientar al personal y supervisar el cumplimiento de los objetivos organizacionales, constituyendo la base para alcanzar el mayor nivel de eficiencia operativa posible.

Figura N°19: Funciones administrativas aplicadas a la eficiencia operativa hotelera.



Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la Figura N°19, cada una de las funciones cumple un rol específico en la gestión operativa de los hoteles. La planificación se encarga de definir los objetivos organizacionales, las estrategias para alcanzarlos y los procedimientos necesarios para su ejecución. La organización es la que distribuye las tareas a realizar y define la jerarquía dentro del hotel. Mientras que la dirección está orientada a tomar decisiones, comunicar y liderar al equipo de trabajo. Por último, el control permite establecer estándares, medir los resultados obtenidos y corregir en el caso de existir desvíos.

La planificación es fundamental para la eficiencia operativa hotelera, ya que cuando no se encuentra definida correctamente puede dar lugar a la improvisación de tareas, a errores y costos innecesarios. Su función es establecer qué se va a hacer, cuándo, cómo y con qué recursos. Según Kock et al. (2013), para que los planes sean efectivos deben ser aceptados por el personal, contar con objetivos realistas y alcanzables, y tener definidos los plazos para su cumplimiento.

Uno de los conceptos más importantes para comprender la eficiencia operativa es la cadena de valor, la cual se refiere a una herramienta estratégica que permite identificar cómo cada actividad realizada en la organización contribuye a la generación de valor para el cliente y al desempeño general de la empresa. Según Hosteltur (s.f.), en la industria hotelera hace referencia a todo el proceso de actividades y servicios que crean la experiencia turística. Esto permite que los hoteles analicen de forma integral sus procesos, detecten cuáles son las

actividades que agregan valor, identifiquen inefficiencias, reduzcan costos y mejoren la rentabilidad.

Pérez (2025) señala que la gestión de costos en hoteles permite identificar las actividades y procesos que agregan valor al huésped y cuáles generan demoras o gastos innecesarios. Esta diferenciación es importante para la eficiencia operativa, ya que facilita la eliminación o mejora de procedimientos que no contribuyen a la experiencia del huésped. De esta manera, al reducir o eliminar actividades innecesarias, el hotel puede optimizar el uso de sus recursos, trabajar de forma más eficiente y ofrecer un servicio de mejor calidad.

En el proceso de optimización, la incorporación de herramientas tecnológicas funciona como complemento para fortalecer la eficiencia operativa. Sin embargo, Bossh (2025) sostiene que la mejor estrategia no consiste en sustituir al personal, sino en combinar tecnología y trabajo humano. Mientras la IA se encarga de tareas repetitivas y administrativas, los empleados desempeñan funciones vinculadas con la atención personalizada y la creación de vínculos con los clientes. La clave es encontrar un equilibrio que logre aprovechar todos los beneficios de las tecnologías sin perder el factor humano, que resulta insustituible en la industria de la hospitalidad.

3.4 Conclusión

El análisis del capítulo permitió entender que el desempeño de un hotel no depende exclusivamente de los recursos que tiene disponible, sino de la forma en la que estos recursos son administrados y optimizados. Gestionar correctamente los procesos, medir el desempeño a través de indicadores e identificar actividades que agregan valor son elementos fundamentales para sostener la competitividad y la calidad del servicio.

Por otro lado, se evidenció que la eficiencia operativa no se limita únicamente a los resultados económicos del hotel, sino que también con la experiencia del huésped, la productividad del personal y la capacidad de respuesta. Esto sugiere que una buena gestión de los recursos termina repercutiendo en la satisfacción del cliente.

En este contexto, incorporar IA en las operaciones del hotel tiene una relevancia estratégica, ya que permite la automatización de procesos, la optimización de tiempos y la mejora en la toma de decisiones. Sin embargo, su mayor aporte no se encuentra exclusivamente la mejora

técnica de las operaciones, sino en la capacidad que tiene de generar valor en la experiencia del huésped y potenciar el trabajo humano dentro del establecimiento

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se describe la metodología empleada para el desarrollo de la investigación y se fundamenta su elección. Se detallan el enfoque metodológico, el alcance del estudio y los instrumentos utilizados para la recolección y el análisis de los datos. Además, se justifica teóricamente la metodología seleccionada, basándose en los aportes de distintos autores, y se explica la integración de estrategias cualitativas y cuantitativas.

Justificación metodológica

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque metodológico mixto, combinando los enfoques cuantitativos y cualitativos bajo un alcance descriptivo y de diseño no experimental. La elección de esta modalidad se hizo con el propósito de analizar la aplicación de la inteligencia artificial en la industria hotelera argentina y su contribución sobre la eficiencia operativa de los establecimientos.

Según Sampieri (2014), los métodos mixtos permiten integrar enfoques cuantitativos y cualitativos para obtener una comprensión más amplia y profunda sobre lo que se está estudiando. Por un lado, la investigación cuantitativa posibilita la medición de tendencias, frecuencias y relaciones entre variables. Por otro lado, la investigación cualitativa permite comprender percepciones, experiencias y significados desde la perspectiva de los actores involucrados.

Por su parte, Sabino (1992) sostiene que la utilización de múltiples técnicas de recolección de datos favorece la validez de la investigación, ya que permite comparar información de diferentes fuentes. Mientras que Ander-Egg (2011) destaca la importancia del trabajo de campo como instancia fundamental para acceder a información directa y contextualizada sobre la realidad estudiada.

Trabajo de campo

Se utilizaron como instrumentos de recolección de datos encuestas y entrevistas a expertos y personas claves del sector hotelero. La encuesta permitió obtener información cuantificable sobre el nivel de conocimiento, utilización y percepción de la inteligencia artificial dentro de la actividad hotelera. Las entrevistas posibilitaron profundizar de forma cualitativa en experiencias concretas de implementación, barreras de adopción, beneficios percibidos y

perspectivas futuras del sector, en base a las experiencias de personas clave y de expertos. Todos los resultados y conclusiones de la presente investigación son en base a lo propuesto por los participantes relevados, y no buscan ser generalizables al conjunto del sector hotelero argentino.

Encuestas

La encuesta fue elaborada mediante la plataforma Google Forms y se distribuyó a través de medios digitales, como Whatsapp, Mail y Teams, orientada exclusivamente a profesionales y trabajadores vinculados al sector hotelero. Se encontró publicada desde el 31 de mayo de 2026 hasta el 15 de junio de 2026.

La encuesta estuvo compuesta por 30 preguntas agrupadas en 6 secciones. Para obtener la información se utilizaron distintos tipos de preguntas, incluyendo preguntas dicotómicas para afirmar o negar, de opción múltiple, escalas de Likert, matrices de valoración y una pregunta abierta opcional al finalizar el cuestionario (Ver Anexo N°1).

La primera sección estuvo orientada a conocer las características sociodemográficas y laborales de los encuestados, incluyendo género, rango etario, nivel de formación alcanzado, cargo desempeñado, antigüedad en el sector hotelero, ubicación geográfica y características del establecimiento donde desarrollan sus actividades.

La segunda sección tuvo como objetivo identificar la utilización de herramientas de inteligencia artificial dentro de la organización. A partir de esta respuesta, la encuesta se dividió en dos recorridos.

La tercera sección estuvo destinada a quienes sí utilizan IA, y abordó aspectos vinculados con la frecuencia de uso, áreas de aplicación, impacto sobre la eficiencia operativa, atención al cliente, costos, capacitación y obstáculos encontrados durante la implementación.

Mientras que la cuarta sección estuvo dirigida a quienes no utilizan IA, detallando las principales barreras percibidas para su adopción, los potenciales ámbitos de aplicación y las mejoras que podrían generarse a partir de su incorporación.

La quinta sección estuvo dirigida a los encuestados que indicaron que desconocen si el hotel utiliza IA. Su objetivo fue brindar ejemplos concretos de aplicaciones de IA, como chatbots o respuestas automáticas, con el fin de facilitar su identificación dentro de la organización. Según

la respuesta obtenida, los encuestados fueron redirigidos a la tercera sección, en el caso de que hayan marcado que sí, a la cuarta sección, en el caso de marcar no, o a la sección final de la encuesta, en el caso de que continúen sin conocer del tema.

Por último, la sexta sección correspondió al cierre de la encuesta e incluyó una pregunta abierta de carácter opcional, en la que los participantes pudieron expresar comentarios, opiniones o reflexiones relacionadas con el uso de inteligencia artificial en la industria hotelera.

El alcance estimado que tuvo la encuesta fue de 300 personas, y se obtuvieron un total de 67 respuestas, alcanzando una tasa de respuesta del 22,3%. Se realizó un proceso de validación, donde 3 de esas 67 respuestas fueron descartadas, ya que indicaron que no contaban con la información suficiente para responder sobre el uso de IA dentro del hotel donde trabajan. La muestra es no probabilística por conveniencia, fue intencional, dado que los encuestados fueron seleccionados por accesibilidad y su relación con la industria hotelera. Los resultados completos de la encuesta se encuentran en el Anexo N°2.

Entrevistas

Con el objetivo de complementar la información obtenida mediante las encuestas, se realizaron entrevistas a expertos y personas clave vinculadas con la industria hotelera. En total se llevaron a cabo 10 entrevistas, 3 de ellas destinadas a expertos en hotelería e IA, y 7 a personas clave pertenecientes a establecimientos hoteleros que utilizan o no herramientas de inteligencia artificial. La inclusión de estos tres perfiles permitió obtener distintas perspectivas, incorporando experiencias concretas de implementación, visiones sobre las barreras, desafíos y oportunidades asociadas a la adopción de inteligencia artificial en el sector.

Las entrevistas estuvieron compuestas por 8 preguntas diseñadas para cada tipo de entrevistado. Los encuentros se realizaron entre los días 3 de junio y 21 de junio de 2026, bajo las modalidades presencial y virtual, con una duración aproximada de 30 minutos cada uno. En el caso de las entrevistas a personas clave (Ver Anexo 3) se enfocaron en conocer las experiencias, percepciones y prácticas desarrolladas dentro de los establecimientos hoteleros, tanto en aquellos que implementan herramientas de inteligencia artificial como en aquellos que aún no lo hacen. Mientras que los expertos (Ver Anexo 5), las preguntas estuvieron orientadas a analizar el estado actual y las perspectivas futuras de la inteligencia artificial en la hotelería.

En la Figura N°20 se detalla cada uno de los expertos entrevistados, mientras que en la Figura N°21 se encuentran los datos de las personas clave.

Figura N°20: Datos de las personas expertas entrevistadas.

Nombre y apellido	Cargo	Empresa / hotel	Antigüedad	Modalidad de entrevista
Florencia Le Rose	CEO de Up Hoteles y fundadora de la consultora en HotelsCo	Up Hoteles y HotelsCo	25 años	Virtual
Nicolás Catalano	Co-founder de Up hoteles y consultor hotelero.	Up Hoteles	25 años	Virtual
Gabriela Ferrucci	Presidente de la Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina (AHT) y Presidente del Regente Palace Hotel.	AHT y Regente Palace Hotel	40 años	Presencial

Fuente: Elaboración propia.

Figura N°21: Datos de las personas claves entrevistadas.

Nombre y apellido	Cargo	Empresa/Hotel	Antigüedad	Modalidad de entrevista
Roberto Amengual	Presidente de la cadena Amerian Hoteles	Amerian Hoteles	15 años	Virtual
Santiago Alsina	Gerente general del Hotel Diplomatic Mendoza	Hotel Diplomatic Mendoza	28 años	Virtual

Cristina Stegmann	Vicepresidente y Directora comercial del Hotel Club Frances	Hotel Club Frances	15 años	Virtual
Mario Guatti	Presidente y director ejecutivo de 5M Patagonia, propietario del Hotel Posada Los Álamos de El Calafate y del Hotel Patagonia de Río Gallegos.	Hotel Posada Los Álamos de El Calafate y del Hotel Patagonia de Río Gallegos.	30 años	Virtual
Soledad Aquilano	Gerente general del hotel Casa Lucía	Casa Lucía	30 años	Virtual
Romina Micola	Gerente de cuentas corporativas de Hotel Hilton	Hotel Hilton	27 años	Virtual
Hernan Ramos	Presidente de la cadena Up Hoteles	Up hoteles	22 años	Presencial

Fuente: Elaboración propia.

En la Figura N° 22 se presenta el cuadro de metodología sobre la influencia de la adopción de la IA en la eficiencia operativa de las empresas del sector hotelero en Argentina. En esta misma, se refleja la pregunta principal y las preguntas secundarias, junto con los objetivos específicos, las variables analizadas, sus dimensiones e indicadores, los instrumentos de recolección de datos y el marco teórico de referencia.

Figura N°22: Cuadro de metodología.

PREGUNTAS	OBJETIVOS	VARIABLES		DIMENSIÓN	INDICADORES	INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN	MARCO TEÓRICO
Principal		V1: Adopción de inteligencia artificial	V2: Eficiencia operativa				
¿De qué manera la adopción de inteligencia artificial influye en la eficiencia operativa de las empresas del sector hotelero en Argentina, a partir de la muestra relevada?	Describir la influencia de la adopción de inteligencia artificial en la eficiencia operativa de las empresas del sector hotelero en Argentina.	Ambas		-		Encuesta a empleados, mandos medios y profesionales del sector + entrevista a personas clave + entrevista a expertos	
Secundarias							
¿En qué áreas operativas predomina la implementación de	Identificar las áreas operativas en las que predomina la implementación de	V1		Áreas operativas hoteleras	Grado de adopción de IA por área / Frecuencia de uso de IA por área	Encuestas a gerentes + entrevistas a personas clave	Capítulos: 1.4; 2.2

la inteligencia artificial dentro de la industria hotelera?	inteligencia artificial dentro de la industria hotelera en Argentina.					
¿En qué medida los hoteles argentinos utilizan la inteligencia artificial para complementar funciones desempeñadas por sus empleados?	Analizar el grado de utilización de inteligencia artificial en los hoteles argentinos para reemplazar funciones desempeñadas por sus empleados.	V1	Automatización de tareas	Porcentaje de tareas automatizadas (%) / Impacto percibido por IA en tiempos de ejecución	Encuestas a gerentes + entrevistas a personas clave + entrevistas a expertos	Capítulo: 2.2
¿Cómo influye el uso de inteligencia artificial en la calidad del servicio de los hoteles argentinos?	Evaluar las consecuencias de la implementación de inteligencia artificial en la calidad del servicio de los hoteles argentinos.	V2	Calidad del servicio	Cambios en tiempos de respuesta / Disponibilidad del servicio	Encuestas a empleados y directivos + entrevistas a expertos + entrevistas a personas clave	Capítulos: 2.2; 3.3
¿Qué beneficios obtienen los hoteles argentinos mediante el uso de inteligencia artificial en la mejora de su	Describir los beneficios que obtienen los hoteles argentinos mediante el uso de inteligencia artificial en la mejora de su	V2	Beneficios operativos	Grado de reducción de costos (%) / Impacto de la IA en la productividad (%)	Encuestas a gerentes y directivos + entrevistas a personas clave.	Capítulos: 2.2; 3.3

eficiencia operativa?	eficiencia operativa.					
¿Qué relación perciben los empleados de empresas hoteleras en Argentina entre el uso de inteligencia artificial y la mejora de la eficiencia operativa?	Analizar la percepción de los empleados de empresas hoteleras en Argentina respecto de la relación entre el uso de inteligencia artificial y la mejora de la eficiencia operativa.	V2	Percepción de empleados	Grado de aceptación de IA por parte de los empleados (%) / Percepción sobre la contribución en el desempeño laboral	Encuestas a gerentes y mandos medios + entrevistas a personas clave + entrevistas a expertos	Capítulo: 3.3
¿Qué factores facilitan o dificultan la adopción de inteligencia artificial en las empresas hoteleras en Argentina?	Identificar los factores que facilitan o dificultan la adopción de inteligencia artificial en las empresas hoteleras en Argentina.	V1	Factores de adopción	Porcentaje de presupuesto destinada a IA (%) / Grado de capacitación del personal (%)	Encuestas a directivos, gerentes y responsables tecnológicos + entrevistas a expertos en transformación digital.	Capítulo: 2.2

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LOS INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

En este capítulo se realiza un análisis de los resultados obtenidos a partir del trabajo de campo, derivados de los instrumentos de recolección de información, con el propósito de establecer relaciones entre los datos recolectados y los conceptos desarrollados en el marco teórico. Para ello, se aplicaron herramientas de análisis, como la triangulación, el semáforo y la técnica diferencial semántico de Osgood, que permiten comparar los niveles de implementación de IA en los distintos hoteles, la aceptación de los empleados, los beneficios operativos y las áreas en las que fue incorporada.

4.1 Análisis comparativo de las entrevistas

El presente capítulo expone el análisis e interpretación de los resultados obtenidos mediante los distintos instrumentos de recolección de datos utilizados durante la investigación. En primer lugar, se presentan los hallazgos derivados de las entrevistas realizadas a personas expertas y personas clave del sector hotelero, complementados con el análisis semántico de Osgood. Por último, se analizan los resultados de la encuesta dirigida a empleados del sector hotelero en Argentina.

4.1.1 Entrevistas a personas expertas

En este subcapítulo se presentan los resultados obtenidos a partir de las entrevistas realizadas a personas expertas vinculadas con la industria hotelera y la inteligencia artificial. A través del análisis comparativo de sus respuestas, se busca identificar coincidencias, diferencias y aportes relevantes sobre la adopción de estas tecnologías, relacionando los hallazgos con lo expuesto por los autores en el marco teórico para comprender su influencia sobre la eficiencia operativa del sector hotelero argentino.

En la Figura N°23 se analizan las respuestas de las personas expertas a la entrevista, y se contrastan sus respuestas, clasificándolas por color. A modo de referencia, las respuestas marcadas en verdes representan coincidencias totales, las amarillas coincidencias parciales y las rojas no coinciden.

Figura N°23: Semáforo de análisis - Expertos

Categoría de análisis	Florencia Le Rose	Nicolás Catalano	Gabriela Ferrucci
Nivel de adopción de IA en la industria	Adopción desigual, varía según el liderazgo	Adopción heterogénea, según la mentalidad del líder	Adopción desigual, según el tamaño del hotel
Rol del liderazgo en la adopción de IA	El líder define la velocidad del cambio	La mentalidad y apertura del líder determina la adopción	El liderazgo y la influencia generacional condicionan la implementación
Principales barreras de implementación	Miedo y desconocimiento	Resistencia generacional de los líderes, miedo a la pérdida del trabajo	Resistencia generacional, acceso a tecnología, falta de personal especializado
Incentivos a incorporar IA	Optimizar recursos, acelerar respuestas y cubrir limitaciones de personal	Reducir costos y transformar la operación innovando	Mejorar la habilidad comercial, optimizar tiempos
Seguridad de la información	Dudas sobre la confiabilidad y certeza de la información	Principal riesgo identificado, dudas por la exposición de la información	No lo menciona
Impacto en la eficiencia operativa	Mejora tiempos, reportes y estructura	Reduce costos y optimiza procesos	Ahorra tiempo y mejora las respuestas
Importancia de los datos	Cuánto mejor es el <i>input</i> , mejor es el <i>output</i>	Mejor contexto genera mejores resultados	Principalmente relacionado a la parte comercial
Automatización de tareas administrativas	Automatización constante en procesos internos	Principal área de impacto inmediato	Aplicación en área comercial
IA en la experiencia del huésped	Mejora la personalización y rapidez en las respuestas	Equilibrio entre tecnología y contacto humano	Mejora la atención y la satisfacción
Impacto sobre el empleo	Transformación del rol humano hacia tareas que agreguen valor	Redistribución a tareas que generen valor	Mayor tiempo de las personas para enfocarse en el vínculo con el huésped
Visión futura del sector	Optimista y centrado en la hospitalidad	Transformación profunda y hospitalidad	Mantener el lado humano y mejorar procesos con tecnología

Fuente: Elaboración propia.

A partir del análisis comparativo realizado en la Figura N°23, se puede observar que los tres entrevistados coincidieron en que la adopción de IA en la industria hotelera en Argentina es desigual, y se encuentra condicionada por distintos factores. Dos de los entrevistados sostienen que el nivel de incorporación se ve influenciado por la mentalidad de los dirigentes de cada hotel. En primer lugar, Florencia Le Rose hizo referencia a que el tema central es la cabeza del líder, y señaló que cuando se trata de personas de generaciones anteriores, tiende a existir resistencia al cambio. Además, destacó la lentitud de la incorporación en hoteles de cadena a causa de los procesos y burocracia que impide una adopción fluida, a diferencia de los hoteles independientes, que sucede en el momento que los socios deciden incluirlas (Entrevistado 1, pregunta 2, párrafo 1). En el mismo sentido, Nicolás Catalano mencionó la heterogeneidad en el nivel de adopción de IA, el cual depende principalmente de la apertura mental de los líderes, remarcando que si bien la mayoría utiliza herramientas con IA en sus operaciones, pocos lo hacen de forma consciente y estratégica (Entrevistado 2, pregunta 2, párrafo 2). En contraste, Gabriela Ferrucci expresó que la incorporación desigual de inteligencia artificial surge por la diferencia de recursos, capacitación y herramientas disponibles entre hoteles independientes y los de cadena (Entrevistado 3, pregunta 2, párrafo 3). Esto coincide con lo expresado por García (2025) en el capítulo 2.2, sobre la diferencia en la incorporación según el tipo de hotel.

En cuanto a las barreras para incorporar IA, los tres entrevistados concordaron en la existencia de obstáculos para su implementación, pero discrepan en cuáles son los principales. Florencia Le Rose identificó al miedo y el desconocimiento de una herramienta que evoluciona a gran velocidad (Entrevistado 1, pregunta 3, párrafo 1), además de la confiabilidad limitada de la información (Entrevistado 1, pregunta 7, párrafo 3). Por otro lado, Nicolás Catalano planteó la resistencia al cambio de los líderes como una de las principales barreras (Entrevistado 2, pregunta 3, párrafo 1), junto con el desconocimiento y el miedo (Entrevistado 2, pregunta 7, párrafo 2). Por último, Gabriela Ferrucci coincidió con Nicolás con la resistencia al cambio como un factor central, pero incorporó barreras estructurales, como el alto costo de la tecnología y la falta de personal especializado en IA aplicada a hotelería (Entrevistado 3, pregunta 3, párrafo 1). A partir de la diversidad de respuestas a esta pregunta, se puede concluir que existe un consenso respecto a la existencia de limitaciones al incorporar IA, pero no todos perciben las mismas. En el capítulo 2.2 QuoHotel (2026) y Bossh (2025) desarrollan algunas de estas barreras que se presentan en la incorporación de tecnologías.

Respecto a los incentivos para incorporar IA, los tres expertos coincidieron en la búsqueda de la eficiencia como motor para adoptarla, pero desde distintas perspectivas. Por un lado, Florencia Le Rose destacó que se estaban desperdiciando recursos humanos valiosos haciendo tareas de bajo valor agregado, además de la necesidad de rapidez en respuesta a los huéspedes (Entrevistado 1, pregunta 3, párrafo 2). Nicolás Catalano complementó esto planteando la motivación vinculada a la reducción de costos mediante la automatización de procesos, y el interés por innovar y transformar las operaciones con el fin de mejorar la eficiencia (Entrevistado 2, Pregunta 3, párrafo 3). Por su parte, Gabriela Ferrucci hizo referencia a la mejora en la gestión comercial y la optimización de tiempos, remarcando su utilidad para agilizar respuestas, identificar oportunidades y analizar clientes (Entrevistado 3, Pregunta 1, párrafo 5). Lo expresado por los entrevistados coincide con lo planteado por Cruzans (2026) y Elphick (2026), en relación con las distintas aplicaciones que tiene la IA en el sector hotelero.

En relación con la eficiencia operativa, los entrevistados coincidieron en que la IA genera mejoras operativas concretas, principalmente en procesos administrativos, comerciales y de análisis de datos. Florencia Le Rose afirmó que, si bien existió un período de adaptación en el que fue necesario realizar ajustes, todas las incorporaciones fueron positivas. Por ejemplo, con la implementación de un robot que atiende llamadas y permite extender el horario de atención, o la generación de reportes al instante para apoyar la toma de decisiones (Entrevistado 1, pregunta 4, párrafos 2 y 4). Nicolás Catalano enfatizó en el impacto de la automatización de procesos, permitiendo al hotel ejecutar tareas de forma más rápida y eficiente, además de la reducción de costos operativos (Entrevistado 2, pregunta 4, párrafo 1). De forma similar, Gabriela Ferrucci indicó que herramientas con IA permiten optimizar procesos y mejorar resultados operativos, así como disminuir costos y optimizar procesos vinculados a la experiencia del huésped (Entrevistado 3, Pregunta 4, párrafo 5). Lo expresado por los entrevistados se relaciona con lo expresado por Cruzans (2026) en el capítulo 2.2, el cual hace referencia a que la incorporación de IA permitió incrementar la eficiencia operativa en los hoteles.

Vinculado al impacto sobre el empleo, los entrevistados plantearon que la incorporación de IA no es percibida como un mecanismo de sustitución total del trabajo humano, sino como una herramienta de reconfiguración funcional. Florencia Le Rose y Nicolás Catalano coincidieron en que la tecnología, al ocuparse de las tareas operativas, libera a las personas y les permite focalizar sus esfuerzos en actividades que generen mayor valor, relacionadas a la atención al

huésped y a la hospitalidad (Entrevistado 1, pregunta 4, párrafo 6; Entrevistado 2, pregunta 7, párrafo 3). Por su parte, Gabriela Ferrucci también mencionó que la IA va a resolver distintas funciones, reemplazando puestos humanos, pero la conexión y el trato humano son indispensables para la hospitalidad (Entrevistado 3, pregunta 8, párrafo 1). Esta evidencia coincide con lo que ITH (2024) sostiene en el capítulo 2.2, donde menciona que la IA asume las tareas repetitivas para permitirle a los colaboradores que se centren en actividades de interacción con el huésped.

Por último, cada experto compartió su visión del futuro del sector hotelero en relación con la IA, donde proyectaron un escenario positivo desde enfoques diferentes. Florencia Le Rose consideró una perspectiva optimista, donde la automatización permitirá resolver cuestiones operativas, y le dará a las personas el tiempo para ser mejores anfitriones, brindar una atención más personalizada al huésped, centrándose en la hospitalidad. En un aspecto más general, concluyó comentando que, bajo su perspectiva, el avance de la IA le dará al humano más tiempo para destinarlo en las cosas que disfruta (Entrevistado 1, pregunta 8, párrafo 1 y 3). Nicolás Catalano planteó una idea similar, ya que el uso de IA va a darle tiempo al humano, y éste va a poder vivir experiencias, como viajar. Además, expuso que va a cambiar la forma en la que se genera valor en la industria hotelera, acelerando los procesos de innovación y modificando el servicio al huésped (Entrevistado 2, pregunta 8, párrafos 1 y 2). Por su parte, Gabriela Ferrucci proyectó un modelo híbrido, donde el trabajo de personas va a coexistir con los procesos automatizados, ya que tareas serán reemplazadas, pero el servicio humano y la cercanía con los huéspedes seguirán siendo elementos diferenciales en la experiencia dentro del hotel (Entrevistado 3, pregunta 8, párrafos 1 y 2).

En términos generales, el análisis de las entrevistas a expertos permitió identificar que la inteligencia artificial es percibida como una herramienta con capacidad para transformar la industria hotelera mediante la automatización de procesos, la optimización de recursos y la mejora de la eficiencia operativa.

4.1.2 Entrevistas a personas clave

En este subcapítulo se presentan los resultados obtenidos a partir de las entrevistas realizadas a personas clave pertenecientes a distintos establecimientos hoteleros. El análisis se centra en las experiencias y percepciones de quienes participan directamente en la implementación y utilización de herramientas de inteligencia artificial dentro de sus organizaciones, permitiendo

identificar su impacto sobre los procesos operativos, la calidad del servicio y la gestión de los recursos. Los hallazgos se contrastan con los conceptos desarrollados en el marco teórico, con el propósito de comprender la influencia de la IA en la eficiencia operativa del sector hotelero argentino.

En la Figura N°24 se observan las respuestas de las personas clave entrevistadas, contrastando sus coincidencias y diferencias a través de la misma clasificación por colores que se realizó con las entrevistas a las personas expertas.

Figura N°24: Semáforo de análisis - Personas clave.

Categoría de análisis	Roberto Amengual	Santiago Alsina	Cristina Steggman	Mario Guatti	Soledad Aquilano	Romina Micola	Hernán Ramos
Nivel de adopción actual de IA	Uso simple y acotado, sin integración entre áreas	Uso extendido en múltiples áreas	Uso enfocado en algunas áreas	Incorporación progresiva y combinada con proveedores	Uso amplio en múltiples áreas operativas	Uso limitado al área comercial	Uso inicial centrado en comunicación
Áreas principales de aplicación	Marketing y recepción	Administración finanzas, mantenimiento, limpieza, alimentos y bebidas	Marketing, conserjería y sitio web	Marketing, reportes y atención digital	Marketing, <i>revenue</i> , chatbot, compras y reportes	Ventas y marketing	Atención al cliente, reservas y <i>check in</i>
Impacto en la eficiencia operativa	Agilización de procesos, ahorro de tiempo	Optimización de procesos y automatización parcial de tareas	Reducción de tiempos y errores, más creatividad	Mejora organizativa, aún se está incorporando	Mayor velocidad, mejor organización y aumento de ventas	Ayuda en la búsqueda de oportunidades de negocio e información	Respuestas más rápidas y reducción de quejas
Cambios en la calidad del servicio	Velocidad en respuestas, disponibilidad, más satisfacción	Velocidad de respuesta, mejor preparación del personal	Mejora desde <i>back office</i>	Mayor disponibilidad y rapidez de respuesta	Velocidad y personalización	Facilita tareas, pero sin modificaciones significativas	Mejora de calificaciones y experiencia
Optimización	Fuerte	Reducción de	Ahorro de	Sin reducción	Optimización	Beneficio más	Sin reducción

de costos y recursos	reducción de costos en marketing y procesos vinculados	costos operativos	costos en marketing y diseño	por el momento	en RRHH, recepción y marketing	orientado a información que a costos	por el momento
Aceptación del personal	Buena, ya venían en un proceso de transformación digital	Positiva, mejoraron tareas de servicio personalizado	Positiva cuando les libera tiempo para otras tareas, resistencia si sienten que les quita el trabajo	Buena, en proceso de adaptación	Muy positiva, no reemplaza trabajos, alivia tareas repetitivas	Buena aceptación, sin resistencia	Positiva, se toma como herramienta de apoyo
Principales barreras	Mitos y mala consultoría	Barrera técnica y futura barrera económica	Sin dificultades significativas hasta el momento	Errores operativos durante la implementación	Comunicación interna y entrenamiento del sistema	Sin barreras significativas por el momento	Ajustes y perfeccionamiento de la herramienta
Reemplazo del trabajo humano	Libera tiempo para tareas de valor	Elimina tareas repetitivas y agrega valor	Libera tiempo de los empleados	Automatización con trabajo humano	Complementa, no lo reemplaza	Complementa, pero el humano es indispensable	Complementa el trabajo humano
Visión futura del sector	Crecimiento y autogestión de los huéspedes	Mayor eficiencia, menos errores	Se debe limitar al <i>back office</i> , no relacionarla con el huésped	Clave para decisiones y productividad	Expansión fuerte, mayor personalización	Crecimiento sostenido sin reemplazar al humano	Expansión hacia reservas, <i>check in</i> y experiencias

Fuente: Elaboración propia.

A partir del análisis comparativo realizado en la Figura N°24 sobre las respuestas de los entrevistados, se evidencia que el nivel de adopción de IA dentro de los hoteles se encuentra en distintos grados de desarrollo, aunque en todos los casos ya forma parte de sus operaciones. En general, la mayoría de las personas clave coincidieron en que la incorporación de esta herramienta empezó utilizándose en algún área en particular, y luego fue expandiéndose a otras funciones operativas. El entrevistado Roberto Amengual indicó que el nivel de implementación de IA en Amerian Hoteles aún es simple y reducido a la aplicación de tareas de marketing, como en el desarrollo de imágenes o *prompts* para generar posteos, y recepción (Entrevistado 1, pregunta 2, párrafo 1). Romina Micola explicó que en el hotel Hilton de Buenos Aires el uso de IA se centró en el área comercial, principalmente en marketing y ventas, ya que existen restricciones por confidencialidad, la única herramienta que tienen permitida es Microsoft Copilot (Entrevistado 6, pregunta 2, párrafos 1 y 2). Hernán Ramos señaló que en Up Hotels la incorporación comenzó en la comunicación con los huéspedes a través de un *Chatbot* de respuestas automáticas, el cual buscaba resolver consultas repetitivas (Entrevistado 7, pregunta 2, párrafos 2 y 3). Por el contrario, Soledad Aquilano y Santiago Alsina describieron que en el hotel Casa Lucía y el hotel Diplomatic Mendoza, respectivamente, los niveles de incorporación alcanzan un grado más avanzado y transversal dentro de toda la organización, aplicando IA en la mayoría de las áreas (Entrevistado 2, pregunta 2, párrafo 1; Entrevistado 5, pregunta 2, párrafo 2).

En cuanto a las áreas de aplicación, todos los entrevistados coincidieron en el uso de IA destinado a sectores administrativos, de marketing y atención al cliente. Roberto Amengual enfatizó en su utilidad para realizar campañas comerciales y generar imágenes, videos o *flyers* (Entrevistado 1, pregunta 2, párrafo 1). Cristina Stegmann destacó su misma aplicación en el Hotel Club Francés, donde todas las publicaciones para redes sociales son realizadas por IA, además de resolver con esta herramienta los pedidos que realizan los huéspedes a conserjería (Entrevistado 3, pregunta 2, párrafo 1). Mario Guatti comentó que en sus hoteles también se utiliza IA para actividades de marketing, pero también la destinan a la generación de reportes y a la atención al huésped por medios digitales (Entrevistado 4, pregunta 2, párrafo 2). Los entrevistados que se destacaron por la cantidad de áreas en la que hacen uso de la IA son Soledad Aquilano y Santiago Alsina, quienes la aplican en áreas como mantenimiento, procesos operativos, análisis financieros, *revenue management* o alimentos y bebidas (Entrevistado 5, pregunta 2, párrafo 2; Entrevistado 2, pregunta 3, párrafo 1). Estas aplicaciones

se relacionan con lo expresado por Cruzans (2026) en el capítulo 2.2, donde hace referencia a las múltiples aplicaciones que tiene la IA en la industria hotelera.

En cuanto a los cambios en la eficiencia operativa, los entrevistados concordaron en que la implementación de IA en las operaciones permitió optimizar los procesos, reducir los tiempos para ejecutar tareas y mejorar la atención al huésped. Cristina Stegmann, Soledad Aquilano y Hernán Ramos destacaron que hubo mejoras concretas en relación con la velocidad en la respuesta a las consultas de clientes, se disminuyeron los errores y redujeron las quejas (Entrevistado 3, pregunta 3, párrafo 1; Entrevistado 5, pregunta 3, párrafo 1 y 2; Entrevistado 7, pregunta 3, párrafo 1). Por su parte, Roberto Amengual sostuvo que procesos relacionados al marketing y al análisis de información se simplificaron tras la incorporación de IA, además de reducir costos y mejorar los tiempos (Entrevistado 1, pregunta 3, párrafo 1). Santiago Alsina indicó que muchas de las tareas que dependían en su totalidad de las personas ahora son desarrolladas en mayor medida por IA, y luego son validadas por supervisores, optimizando así la ejecución de las actividades (Entrevistado 2, pregunta 3, párrafo 2). Estos resultados reflejan lo expresado por CETT Barcelona School of Tourism, Hospitality and Gastronomy (2026) en el capítulo 3.3, donde hace referencia a que cuando las operaciones funcionan de forma coordinada dentro del hotel, se alcanza un nivel de eficiencia general.

Los entrevistados coincidieron al momento de referirse a las modificaciones en la calidad del servicio. Las experiencias presentaron similitudes, principalmente vinculadas con una mejora en los tiempos de respuesta y una mayor disponibilidad para atender a huéspedes en cualquier horario. Roberto Amengual y Mario Guatti destacaron la posibilidad de responder durante las 24 horas sin intervención humana, ampliando así la cobertura y mejorando la experiencia (Entrevistado 1, pregunta 4, párrafo 1; Entrevistado 4, pregunta 4, párrafo 1). Santiago Alsina estuvo de acuerdo con esto, y agregó que al liberar a los trabajadores de tareas repetitivas, como lo es responder consultas, se utiliza ese tiempo para fortalecer su entrenamiento, mejorando técnicas de venta y de atención personalizada (Entrevistado 2, pregunta 4, párrafo 1). Hernán Ramos destacó que, desde la implementación de IA, mejoraron las calificaciones otorgadas por los huéspedes, comprobando que, efectivamente, la incorporación de estas herramientas mejoró la experiencia de los huéspedes (Entrevistado 7, pregunta 4, párrafo 2). Görmüs (2025) hizo referencia a estas mejoras en la calidad del servicio tras la incorporación de IA en el capítulo 2.2.

Vinculado con la optimización de costos, la mayoría de los entrevistados coincidieron en que la IA les permitió disminuir los costos, principalmente relacionados a las áreas de marketing y administración. Por ejemplo, Cristina Stegmann comentó que la generación de contenido para redes sociales mediante IA redujo no solo los costos, sino también los tiempos, pudiendo hacer mejor uso de los recursos humanos del hotel (Entrevistado 3, pregunta 5, párrafo 1). Soledad Aquilano además hizo referencia a que pudo cubrir el puesto de un recepcionista que había renunciado con la implementación de un *chatbot*, reduciendo así los costos de personal (Entrevistado 5, pregunta 5, párrafo 1). Por el contrario, Mario Guatti y Hernán Ramos indicaron que por el momento no percibieron reducciones en los costos, pero son optimistas de que a futuro sí se alcanzará esa meta (Entrevistado 4, pregunta 5, párrafo 1; Entrevistado 7, pregunta 5, párrafo 1). Lo expresado por los entrevistados permite respaldar lo desarrollado en el capítulo 2.2 por Revfine (2026), el cual mencionó que la aplicación en distintas áreas permite mejorar la productividad y el desempeño financiero.

Respecto a la aceptación del personal, en la mayoría de los casos la respuesta fue positiva. Los entrevistados coincidieron en que cuando la IA libera el tiempo de los empleados y reduce la cantidad de tareas repetitivas, su aceptación es inmediata. Santiago Alsina y Soledad Aquilano resaltaron que sus equipos de trabajo comprendieron rápidamente que estas herramientas no buscaban reemplazar su trabajo, sino que tenían como objetivo liberar su tiempo para que ellos puedan enfocarse en actividades que generen mayor valor en la experiencia de los huéspedes (Entrevistado 2, pregunta 6, párrafo 1; Entrevistado 5, pregunta 6, párrafo 1). Esto se respalda con el informe de Benchmark de Hotelería en América Latina (2025), donde se menciona que la automatización complementa el trabajo humano y libera tiempos. Es pertinente resaltar que estos dos hoteles corresponden a los dos casos con mayor nivel de incorporación de IA dentro de las siete personas clave entrevistadas, lo que sugiere que una mayor aceptación de estas herramientas podría favorecer su integración dentro de las operaciones diarias de cada establecimiento. Por su parte, Cristina Stegmann planteó que los empleados del Hotel Club Francés se muestran conformes con el uso de estas herramientas mientras que no sea una amenaza para su puesto de trabajo, en ese caso el personal presenta cierta resistencia (Entrevistado 3, pregunta 6, párrafo 1). En el capítulo 3, Bossh (2025) mencionó que la IA no debe sustituir el rol de los empleados del hotel, sino que debe complementarlo.

La categoría que presentó mayor diversidad y asimetría en las respuestas fue la que refería a las barreras de implementación, demostrando que las dificultades e inconvenientes varían

dependiendo de cada hotel. En primer lugar, Roberto Amengual comentó sobre la existencia de mitos alrededor del concepto de uso de IA en las organizaciones, además de consultorías poco capacitadas que, en lugar de facilitar la incorporación de la herramienta, desgastan a los colaboradores y generan frustración (Entrevistado 1, pregunta 7, párrafo 1). Santiago Alsina habló sobre el proceso de aprendizaje como un primer obstáculo para la adopción de esta tecnología. Además, planteó el escenario de que cada vez más personas van a utilizar IA, por lo que llegará un momento donde dejará de existir una versión gratuita, para pasar a ser cada vez más costosa (Entrevistado 2, pregunta 7, párrafo 1). Por su parte, Soledad Aquilano remarcó la importancia de comunicar correctamente los beneficios y educar tanto al equipo como al sistema para asegurar una implementación exitosa (Entrevistado 5, pregunta 7, párrafo 1). A lo largo del capítulo 2 se identificaron distintos autores que se refirieron a las barreras existentes para incorporar IA, como por ejemplo Görmüs (2025), que mencionó la necesidad de los empleados de aprender a usar estas herramientas.

Por último, hubo un consenso casi general sobre el futuro de la IA en el sector hotelero. La mayoría de los entrevistados proyectan que estas herramientas tendrán un crecimiento sostenido, orientado a automatizar cada vez más procesos operativos, a incrementar la productividad y optimizar el proceso de toma de decisiones. Sin embargo, todos expresaron que si bien la IA va a ocupar cada vez más tareas, la hospitalidad, la personalización y el factor humano continuarán ocupando un lugar central en la experiencia del huésped. La respuesta que más se diferenció de las demás fue la dada por Cristina Stegmann, la cual expresó que su uso debería limitarse exclusivamente a tareas de *back office*, vinculadas con la administración, sin alcanzar a tener contacto con el huésped. De esta forma garantiza que la experiencia sería siempre personalizada y no se perdería la esencia del servicio (Entrevistado 3, pregunta 8, párrafo 1). Por su parte, Soledad Aquilano y Romina Micola coincidieron en que la IA se va a convertir en un complemento clave en la industria hotelera, pero no va a ser un reemplazo a las personas. En su lugar, los trabajadores se verán liberados de tareas netamente operativas y permitirá que concentren sus esfuerzos en actividades que generen valor agregado a los huéspedes y su experiencia dentro del hotel (Entrevistado 5, pregunta 8, párrafo 2; Entrevistado 6, pregunta 8, párrafo 1).

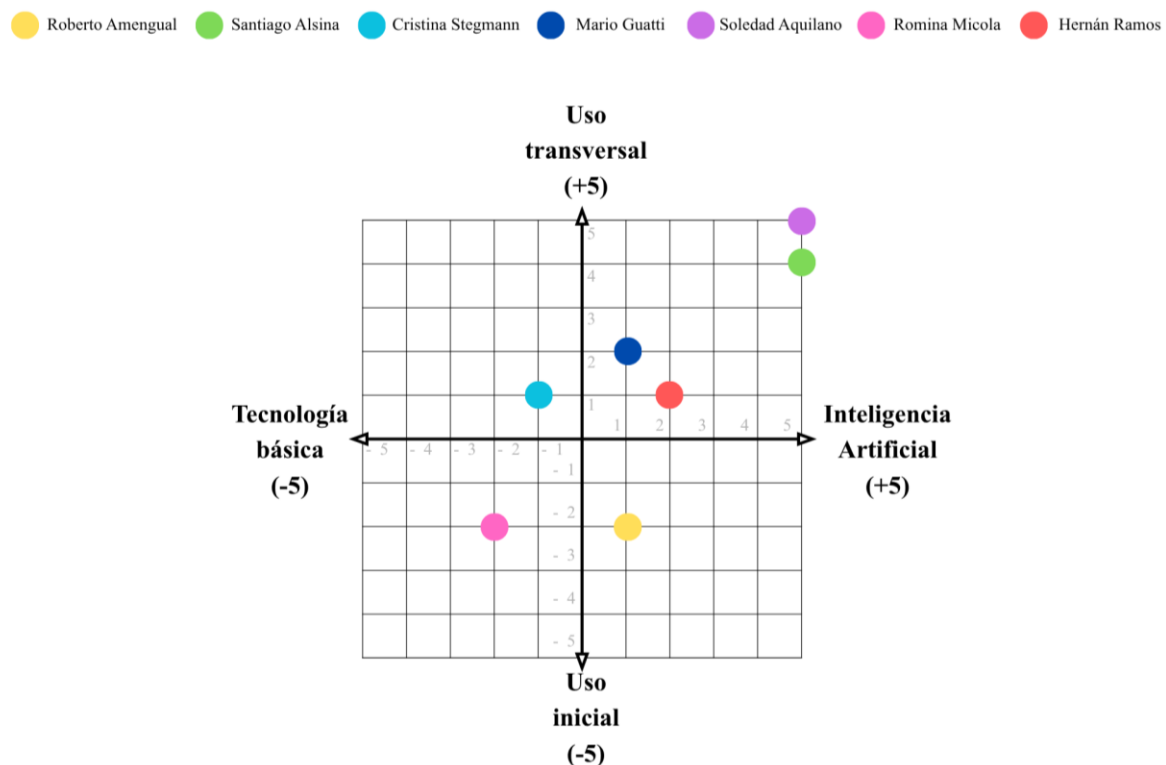
4.2 Análisis semántico de Osgood a personas clave

Con el objetivo de profundizar el análisis cualitativo realizado en las entrevistas a las personas clave, se elaboraron ocho gráficos utilizando la técnica del diferencial semántico de Osgood. Esta herramienta permite representar gráficamente la distribución de las respuestas brindadas por los entrevistados respecto a distintos aspectos de la adopción de IA en la hotelería, posibilitando la visualización de similitudes y diferencias entre las experiencias y realidades de los hoteles analizados.

Cada matriz utiliza como variable fija el nivel de incorporación de tecnología, representado en el eje horizontal y cubriendo desde Tecnología básica hasta IA. Por su parte, el eje vertical, varía dependiendo de la categoría analizada.

La Figura N°25 representa la relación entre el nivel de adopción de IA y tecnologías tradicionales y su uso en la organización, ya sea a nivel transversal/total o inicial/parcial. Mientras que el eje horizontal mide el nivel de uso de la tecnología, el eje vertical representa el grado de incorporación de estas herramientas en las áreas del hotel, y va desde Uso inicial hasta Uso transversal.

Figura N°25: Nivel de adopción actual.



Fuente: Elaboración propia.

Los resultados en la Figura N°25 evidencian una clara concentración en el cuadrante superior derecho, conformado principalmente por Soledad Aquilano y Santiago Alsina, quienes representan los casos con mayor desarrollo tecnológico e integración operativa dentro de los siete entrevistados. Ambos casos evidencian una alta incorporación de IA en distintas áreas del hotel, pero la integración de estas herramientas en los procesos operativos, comerciales y administrativos de Casa Lucía posiciona a Soledad Aquilano por encima del Diplomatic Mendoza.

En una posición intermedia se encuentran Hernán Ramos y Mario Guatti, quienes ya incorporaron herramientas de IA en sus operaciones, pero de forma parcial y centrada en áreas específicas. Sus posiciones indican que ambos hoteles se encuentran en una etapa de transición, donde las nuevas tecnologías comienzan a ocupar un rol importante, pero aún sin alcanzar una transversalidad total. Por su parte, Roberto Amengual se ubica en el sector derecho de la matriz, evidenciando que Amerian Hoteles incorpora herramientas de IA, pero no de forma integrada entre las distintas áreas, sino con un nivel de adopción inicial, limitado a ciertas funciones.

Por último, Cristina Stegmann y Romina Micola se posicionan en el cuadrante izquierdo de la matriz, reflejando estructuras más conservadoras y con mayor dependencia de herramientas tradicionales. Su principal diferencia radica en que Cristina Stegmann tiene un mayor nivel de integración, mientras que el hotel Hilton representa el caso más inicial y menos desarrollado dentro de la muestra, según las respuestas de Romina Micola.

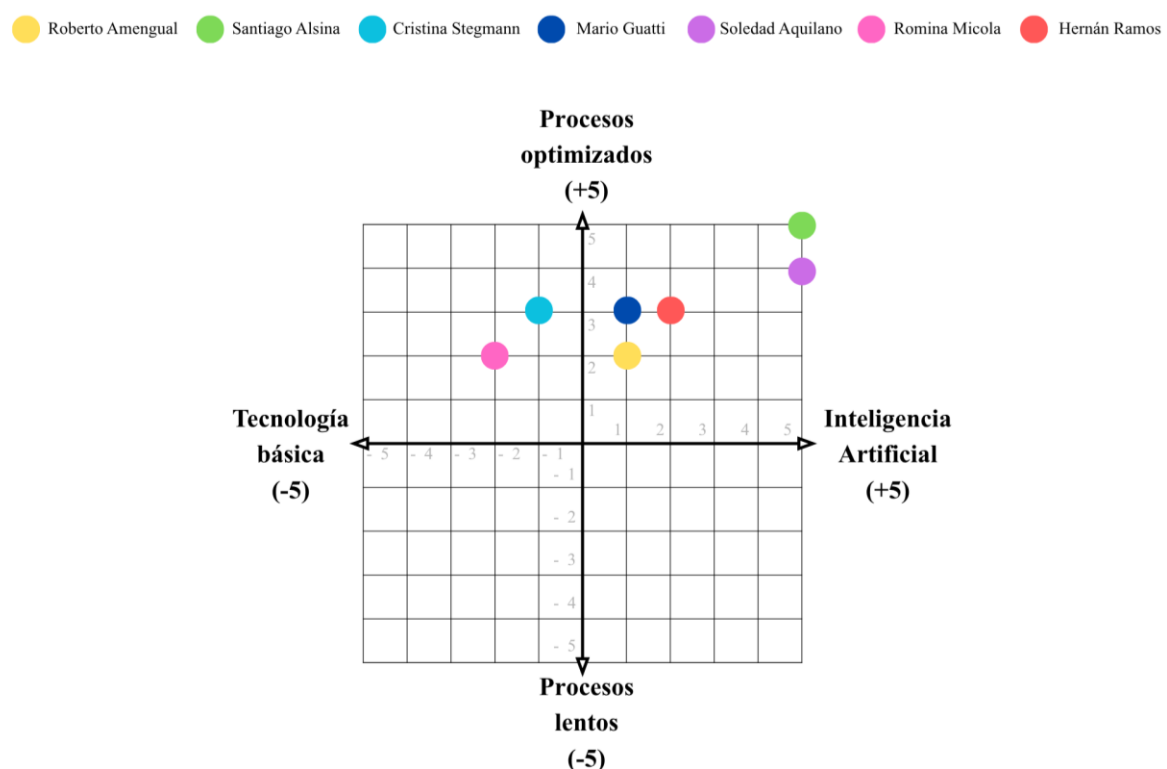
A partir de estos resultados, la matriz no sólo evidencia los distintos niveles de incorporación tecnológica en la industria hotelera argentina, sino también el grado de integración que cada hotel logra desarrollar dentro de su estructura. Mientras algunos establecimientos incorporan IA de forma transversal en múltiples procesos de forma coordinada, otros aún la utilizan de forma aislada y focalizada en sectores específicos, reflejando distintos niveles de madurez tecnológica y adaptación organizacional.

Por el contrario, aquellos establecimientos que presentan una incorporación parcial o focalizada reflejan procesos de transformación digital aún incipientes, donde la inteligencia artificial comienza a generar beneficios en determinados sectores, pero sin alcanzar todavía una integración organizacional completa. Esto permite comprender que la verdadera diferencia

entre los establecimientos no radica únicamente en la cantidad de herramientas implementadas, sino en la capacidad de integrarlas estratégicamente dentro de los procesos operativos, administrativos y comerciales del hotel, favoreciendo así una mayor eficiencia operativa y una transformación digital más consolidada.

La Figura N°26 analiza la relación entre el nivel de incorporación tecnológica y los cambios observados en la eficiencia operativa. El eje vertical representa la transición desde Procesos lentos hacia Procesos optimizados, permitiendo visualizar de qué manera la incorporación de tecnología se traduce en mejoras operativas.

Figura N°26: Impacto en la eficiencia operativa.



Fuente: Elaboración propia.

Los resultados de la Figura N°26 se concentran en la parte superior de la matriz, indicando una percepción generalizada de mejoras en la eficiencia operativa, independientemente del nivel tecnológico aplicado en cada caso. Soledad Aquilano y Santiago Alsina se ubican nuevamente en el cuadrante superior derecho, reflejando que una mayor aplicación de IA suele asociarse con un mayor grado de optimización. En ambos casos, las herramientas implementadas

permiten automatizar tareas, agilizar la toma de decisiones y optimizar la distribución de recursos.

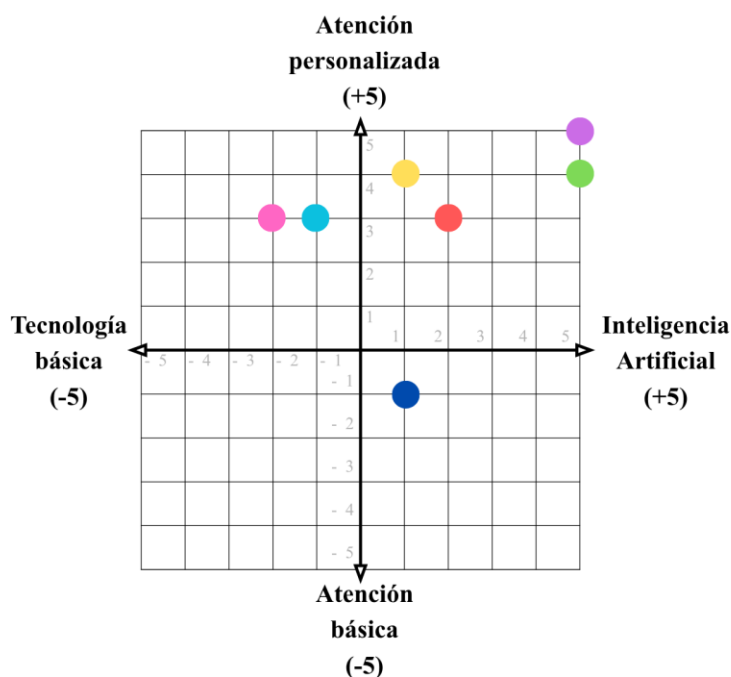
Por su parte, Hernán Ramos, Mario Guatti y Cristina Stegmann, a pesar de aplicar distintos niveles y tipos de tecnología, ocupan la misma posición en cuanto a optimización de procesos. Por otro lado, Roberto Amengual y Romina Micola también reconocen mejoras operativas, pero con menor intensidad.

En el caso de Roberto Amengual, la simplificación de tareas y la automatización permitieron agilizar algunos procesos dentro de Amerian Hoteles. Mientras, Romina Micola comentó que si bien la tecnología utilizada en la mayoría de las áreas del Hilton sigue siendo tradicional, esta también genera beneficios en la eficiencia operativa.

Esto propone que la eficiencia no depende exclusivamente de las herramientas que se emplean, sino también de la forma en que se utilizan estas herramientas y se adaptan a los procesos del hotel. En este sentido, la mejora de la eficiencia operativa constituye la base para la obtención de beneficios económicos futuros, ya que la reducción de costos observada en algunos establecimientos surge como consecuencia de una integración más madura de la inteligencia artificial dentro de la organización y no únicamente por la incorporación de nuevas tecnologías.

La Figura N°27 tiene como eje vertical la evolución desde una Atención básica hacia una Atención personalizada, permitiendo visualizar cómo la adopción de tecnología influye en la experiencia del huésped y los cambios sobre la calidad del servicio.

Figura N°27: Cambios en la calidad del servicio.



Fuente: Elaboración propia.

Al igual que en la Figura N°26, la mayoría de las respuestas se encuentran en la parte superior de la matriz, evidenciando una percepción positiva sobre las mejoras en la calidad del servicio. Mario Guatti es el entrevistado que menor nivel de personalización tiene, ya que de las siete personas clave, él no se refirió al uso de tecnología como un medio para ofrecer un servicio a medida, sino como una forma de tener mayor cobertura y disponibilidad para responder consultas generales.

Soledad Aquilano y Santiago Alsina se ubican de nuevo en el cuadrante superior derecho, reflejando que los altos niveles de incorporación de IA fueron acompañados por mejoras significativas en la experiencia del huésped. En ambos casos, el uso de estas herramientas permitió a los trabajadores liberar su tiempo de las tareas repetitivas y contar con mayor disponibilidad para dedicarse al servicio a los turistas y mejorar su atención.

Cerca de ellos se encuentra Hernán Ramos, quien, a pesar de usar un nivel de tecnología más bajo, logra resultados similares en cuanto a la calidad del servicio ofrecido. Esto se refleja en un aumento en las calificaciones positivas de los huéspedes luego de la implementación del

sistema automatizado. Un caso similar es el de Roberto Amengual, quien, mediante un uso de IA distribuido en algunas áreas permitió que la atención y respuestas al huésped fueran más personalizada.

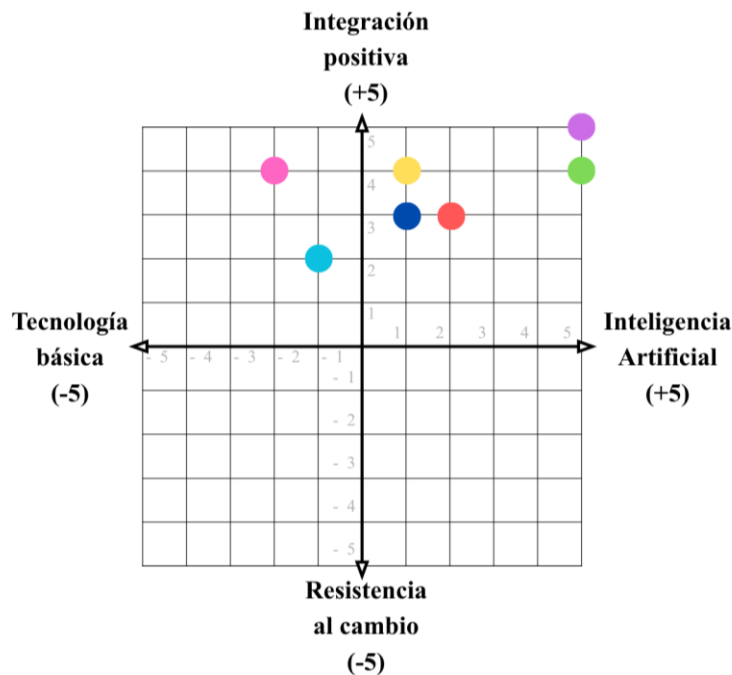
Por último, Cristina Stegmann y Romina Micola se posicionan en la zona superior izquierda, demostrando que un menor uso de IA no impide alcanzar altos niveles de calidad. Eso refleja que en los dos hoteles la atención no está relacionada exclusivamente con la tecnología, sino con estándares definidos y consolidados. Cristina Stegmann, además, tiene una mirada conservadora en cuanto a la aplicación de IA en la experiencia del huésped, asegurando que su uso debe limitarse a tareas administrativas y no estar en contacto con el servicio, el cual, desde su perspectiva, debe mantenerse bajo gestión humana.

En conjunto, la matriz permite comprender que la relación entre IA y calidad del servicio no es lineal. Mientras algunos hoteles alcanzan una alta personalización a partir de la incorporación de tecnología, otros sostienen estándares elevados de atención basados en modelos tradicionales. Este análisis propone que la tecnología es una forma de potenciar la experiencia del huésped, pero no reemplaza los elementos indispensables de la hospitalidad, como la empatía o la capacidad de adaptación a las necesidades de cada huésped.

La Figura N°28 permite analizar el nivel de aceptación del personal frente al uso de IA en el sector hotelero. El eje vertical muestra la transición desde Resistencia al cambio hacia una Integración positiva, permitiendo observar cómo los entrevistados perciben la incorporación de estas herramientas dentro de sus equipos de trabajo.

Figura N°28: Aceptación del personal

● Roberto Amengual
 ● Santiago Alsina
 ● Cristina Stegmann
 ● Mario Guatti
 ● Soledad Aquilano
 ● Romina Micola
 ● Hernán Ramos



Fuente: Elaboración propia.

Los resultados de la Figura N°28 evidencian que la incorporación de IA fue bien recibida por la mayoría de los hoteles analizados, independientemente del nivel de adopción de la herramienta. Soledad Aquilano y Santiago Alsina vuelven a posicionarse en los niveles más altos, reflejando que la predisposición positiva de los equipos frente a la implementación de IA facilitó su integración en múltiples áreas del hotel, favoreciendo su uso en las tareas operativas diarias.

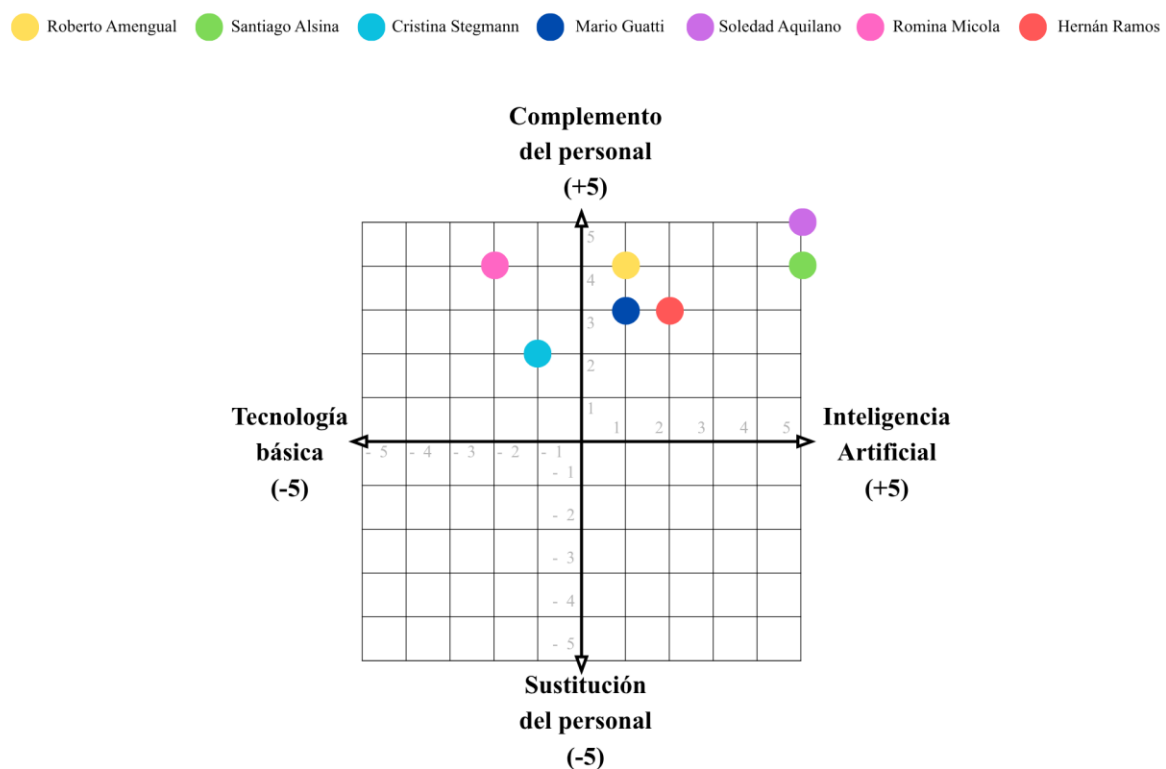
Por su parte, Hernán Ramos y Romina Micola, pese a tener un nivel más bajo en cuanto a incorporación tecnológica, presentaron una percepción positiva por parte de los trabajadores de los hoteles, sin mayores resistencias a la hora de integrar la IA. Similar es el caso de Mario Guatti y Roberto Amengual, donde los empleados adoptaron el uso de la herramienta de forma favorable.

Por el contrario, Cristina Stegmann destacó que la buena predisposición del personal del Hotel Club Francés frente al uso de IA se ve condicionada por las tareas que esta realiza. Si los trabajadores ven que se está aplicando tecnología para reemplazar parcial o totalmente sus funciones, la resistencia es mayor.

La matriz refleja que, en la mayoría de los casos, los equipos consideran la IA como una herramienta de apoyo a sus trabajos, más que una amenaza para sus funciones. Sin embargo, la manera en la que la alta dirección comunica esta incorporación es determinante para la forma en la que el personal reciba la nueva tecnología.

La Figura N°29 presenta la percepción de las personas clave respecto al vínculo entre la IA y el trabajo humano dentro de la industria hotelera.

Figura N°29: IA y rol humano.



Fuente: Elaboración propia.

Todos los resultados de la Figura N°29 se encuentran en la parte superior de la matriz, evidenciando un consenso general de los entrevistados respecto a que la IA funciona como apoyo para las tareas operativas que realizan las personas, pero no son percibidas como un mecanismo de reemplazo. Este posicionamiento es consistente en todos los casos, independientemente del grado de incorporación de IA de cada hotel.

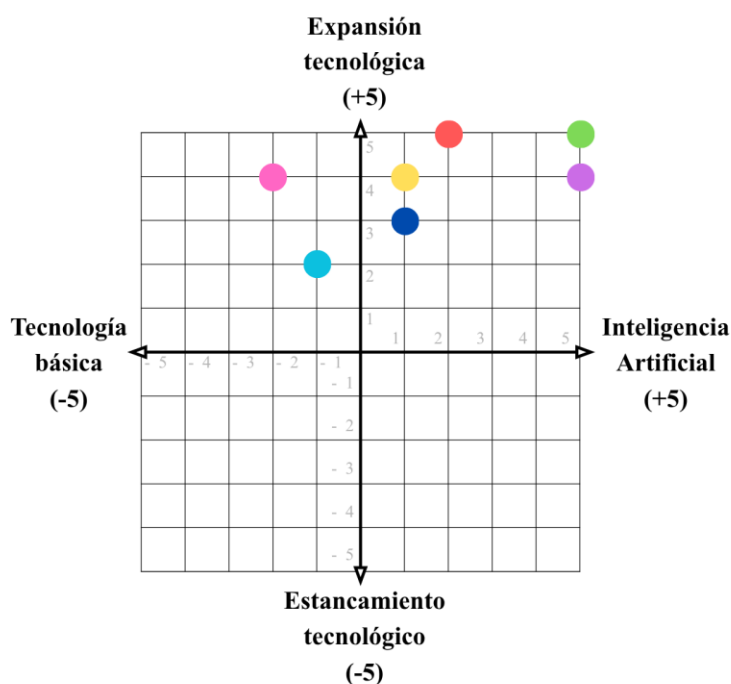
Roberto Amengual, Santiago Alsina, Soledad Aquilano y Romina Micola tienen los niveles más altos de la categoría, por más que cuentan con distintos grados de incorporación de tecnología. Los entrevistados coincidieron en que la IA tiene la función de liberar el tiempo de los trabajadores que realizan tareas repetitivas y operativas, permitiéndoles enfocarse en actividades que generen mayor valor y estén relacionadas directamente con la experiencia del huésped.

Por su parte, Mario Guatti y Hernán Ramos ocupan posiciones intermedias en la matriz. Ambos entrevistados ven a la IA como una herramienta de apoyo, pero no tan vinculada a las funciones que tienen las personas en el hotel, sino con un enfoque más orientado a la eficiencia operativa que a la redefinición de funciones humanas. Por último, Cristina Stegmann indicó una posición más conservadora del uso de la tecnología en la industria hotelera, donde la IA debería limitarse al uso en tareas administrativas y funcionales, pero sin intervenir en la atención al huésped.

La matriz evidencia que, si bien los hoteles aplican tecnología para distintas funciones, todos los entrevistados coincidieron en que el rol del ser humano en el rubro de la hospitalidad es irremplazable. Mientras la IA es vista como una herramienta para incrementar la eficiencia operativa, la generación de valor continúa dependiendo principalmente de la interacción del personal con los huéspedes y de la calidad del servicio personalizado.

Por último, en la Figura N°30 se analizan las proyecciones de los entrevistados sobre el futuro del uso de IA en el sector hotelero. El eje vertical va desde el Estancamiento tecnológico hasta la Expansión tecnológica, permitiendo identificar las expectativas respecto a la evolución de estas herramientas en la industria.

Figura N°30: Visión futura del sector.



Fuente: Elaboración propia.

La Figura N°30 evidencia una visión positiva sobre el crecimiento futuro de la IA en el sector. Soledad Aquilano y Santiago Alsina se encuentran nuevamente en el extremo superior derecho, consolidándose como los casos con las expectativas más optimistas respecto a la expansión de estas tecnologías. Ambos entrevistados coincidieron en que la IA seguirá extendiendo su presencia en distintas áreas operativas, fortaleciendo los procesos internos y contribuyendo a una mayor eficiencia organizacional.

Con una expectativa similar pero una estructura tecnológica menos desarrollada, Hernán Ramos también proyecta un crecimiento significativo de la IA. Sus expectativas se concentran en áreas como reservas, *check-in* y atención al huésped. Del mismo modo, Mario Guatti y Roberto Amengual comparten una visión favorable respecto al crecimiento de estas herramientas, pero con un nivel más bajo de incorporación tecnológica.

En cuanto a Romina Mícola, pese a la implementación limitada y focalizada que aplica el hotel Hilton, la entrevistada proyecta una evolución positiva. Por su parte, Cristina Stegmann representa la postura más conservadora, ya que reconoce el crecimiento futuro de la IA, aunque

considera que su aplicación debería destinarse exclusivamente al *back-office* y tareas administrativas, sin vincularse con la atención al huésped.

En la matriz se observa que los entrevistados coinciden en que la IA seguirá ampliando su presencia en la industria de la hotelería, independientemente del nivel actual de incorporación tecnológica que tiene cada hotel.

En términos generales, el análisis semántico de Osgood permitió profundizar la interpretación de las entrevistas realizadas a personas clave y aportó una representación visual de la distribución de sus percepciones en función de distintas dimensiones vinculadas a la adopción de IA. A diferencia del análisis del semáforo, estas matrices permitieron observar no solo las coincidencias y diferencias, sino también el grado de intensidad de cada posicionamiento dentro de las categorías analizadas.

Los resultados del análisis evidenciaron que la incorporación de IA en el sector hotelero aún se encuentra en distintas etapas de desarrollo. Sin embargo, se observó un consenso general en áreas como los beneficios operativos que generan estas herramientas, principalmente vinculados con la automatización de tareas y la optimización de tiempos.

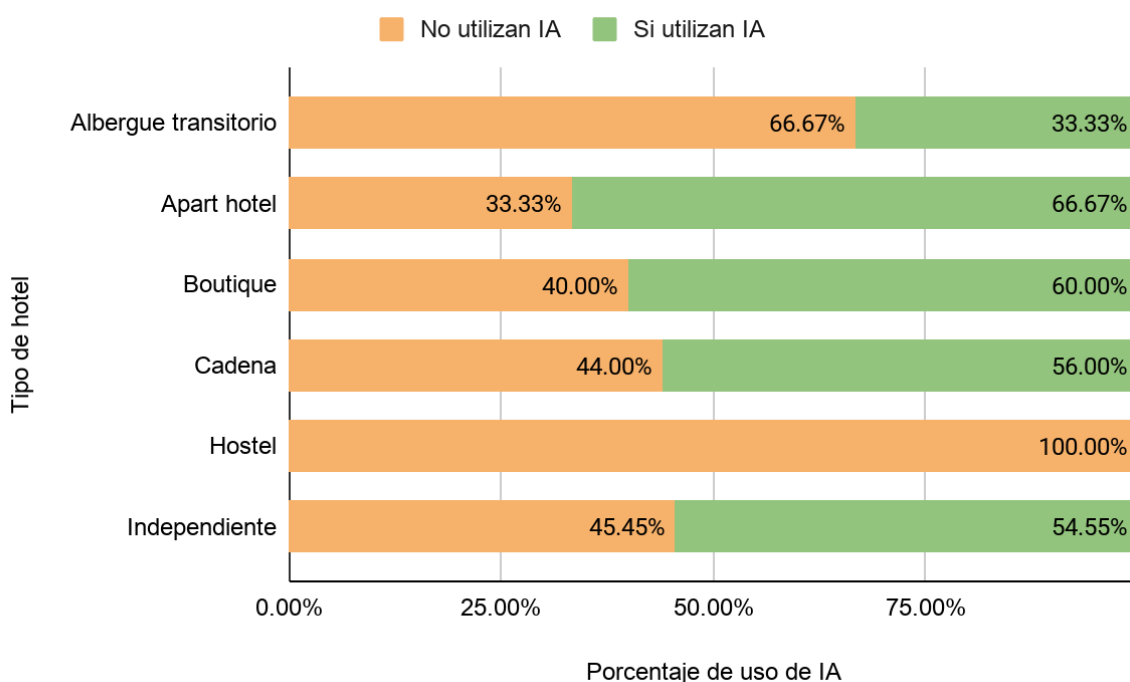
4.3 Análisis de resultados de las encuestas a personal que se desempeña en el sector hotelero

En el presente subcapítulo se analizan los resultados obtenidos a partir de las encuestas realizadas a trabajadores que ocupan distintos cargos dentro de los hoteles, con el objetivo de conocer sus percepciones sobre la incorporación de la IA en el ámbito laboral. A partir de la información relevada, se busca identificar tendencias, puntos en común y diferencias en relación con el uso, los beneficios y las dificultades asociadas a estas herramientas.

Este análisis permite comprender cómo la IA impacta en las tareas diarias, la organización del trabajo y la adaptación del personal, aportando una visión basada en datos que complementa el marco teórico desarrollado previamente.

La Figura N°31 muestra la distribución porcentual de hoteles que usan y no usan IA según el tipo de hotel.

Figura N°31: Distribución del uso de IA según el tipo de hotel.



Fuente: Elaboración propia.

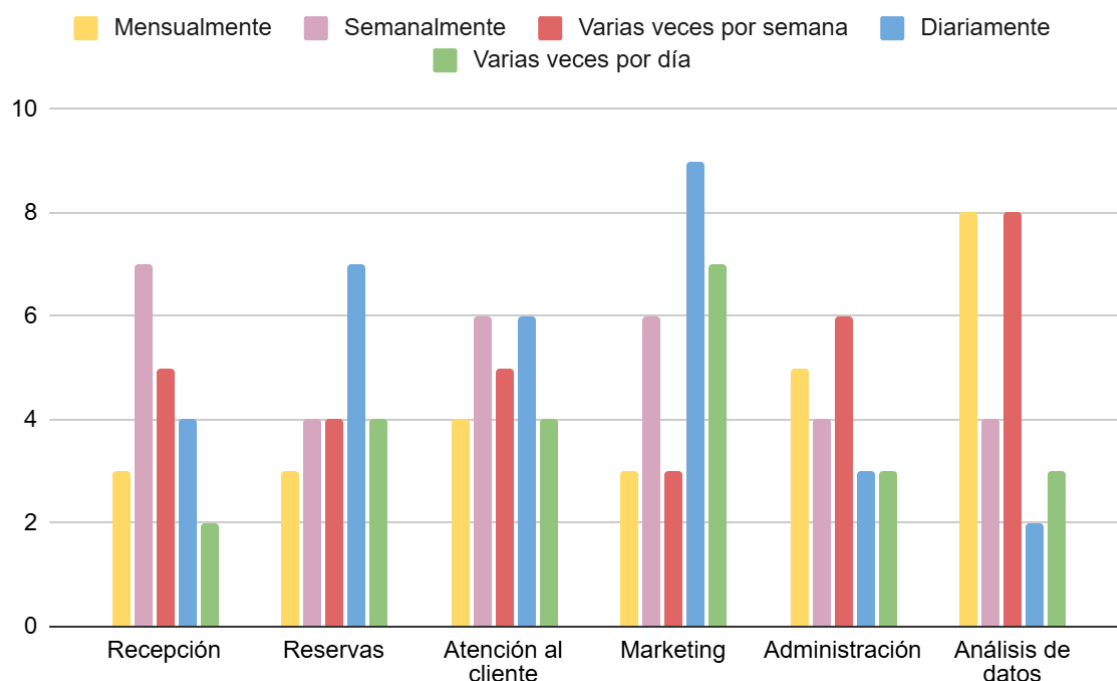
En la Figura N°31 se observa como los apart hotel y hoteles boutique son los tipos de hotel con mayor proporción de uso de IA, con casi 67% y 60% respectivamente. Estos resultados permiten analizar que los establecimientos que más usan IA son aquellos que cuentan con una estructura reducida, pero que requieren de la optimización de procesos operativos.

Por otro lado, se muestran que los hoteles de cadena y los hoteles independientes tienen un grado de incorporación similar, ambos cerca del 50%, demostrando una tendencia favorable a la incorporación de IA por parte de los tipos de hoteles más grandes. Mientras que los albergues transitorios muestran un nivel de incorporación menor, donde la mayoría de las respuestas fueron negativas. Del mismo modo sucede con los *hostels*, que tienen un 100% de respuestas negativas en la aplicación de IA.

El resultado permite identificar que la distribución de IA presenta mayores niveles de incorporación en hoteles con distintas estructuras operativas, dependiendo de las necesidades específicas de optimización.

La Figura N°32 muestra la frecuencia con la que se utilizan herramientas de IA en las distintas áreas operativas de los hoteles, permitiendo reconocer los sectores en los que la adopción es con mayor regularidad e intensidad.

Figura N°32: Frecuencia de uso de IA según área operativa.



Fuente: Elaboración propia.

La Figura N°32 refleja que el área con mayor frecuencia de uso de IA es Marketing, donde 9 respuestas indican que se utiliza de forma diaria, mientras que 7 la aplican en varias ocasiones por día. Esto indica que la IA está principalmente incorporada al momento de generar contenido, realizar campañas o analizar el comportamiento de clientes. De forma similar, en las Reservas también predomina el uso diario.

Por su parte, las áreas de Recepción y Atención al cliente se distribuyen de forma equilibrada entre frecuencias semanales y diarias. Esto permite comprender que, si bien son áreas donde la IA tiene un rol importante, la intervención del ser humano es clave en ellas, sobre todo al tratarse de sectores que requieren de personalización.

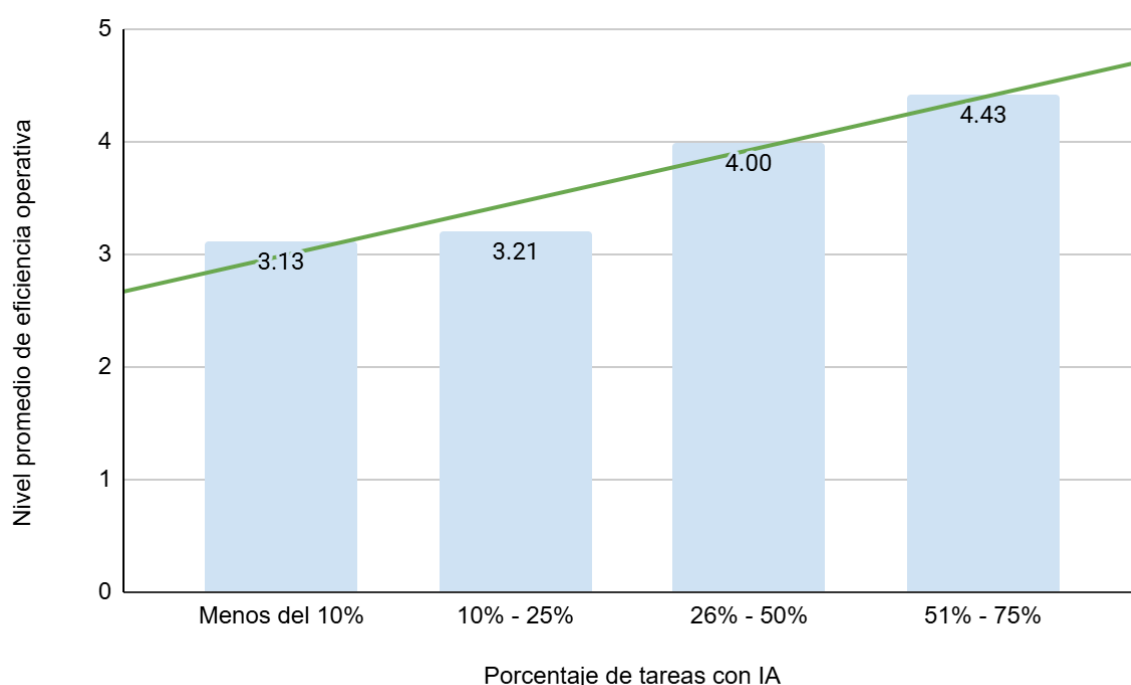
En cambio, tanto Administración como Análisis de datos tienen un uso más esporádico, donde las frecuencias más repetidas son mensualmente y varias veces por semana. Esto puede surgir porque la elaboración de informes, por ejemplo, no se realiza de forma regular, sino que de manera más eventual cuando es necesario su uso.

En resumen, la Figura permite comprender que la frecuencia del uso de IA varía dependiendo de las necesidades y tareas que tiene cada área. En general, se puede observar que la adopción

de esta tecnología se orienta a procesos donde la automatización genera mayores ventajas vinculadas a la eficiencia, la rapidez y la capacidad de respuesta.

La figura N°33 muestra la relación entre el porcentaje de tareas realizadas mediante IA y el nivel promedio de eficiencia operativa percibido luego de su incorporación, en un rango de 1 a 5, donde 5 representa el más alto nivel de eficiencia

Figura N°33: Promedio de eficiencia operativa según el grado de aplicación de IA.



Fuente:Elaboración propia.

La Figura N°33 muestra una tendencia ascendente en los resultados, sugiriendo que a medida que aumenta la aplicación de IA en los procesos operativos, también incrementa la percepción de la eficiencia alcanzada por los hoteles. En los establecimientos que aplican IA en menos del 10% de sus tareas, se obtuvo un promedio de eficiencia de 3,13. Un poco por sobre este valor se encuentran los que aplican entre 10% y 25% de estas herramientas en los procesos, alcanzando un promedio de 3,21.

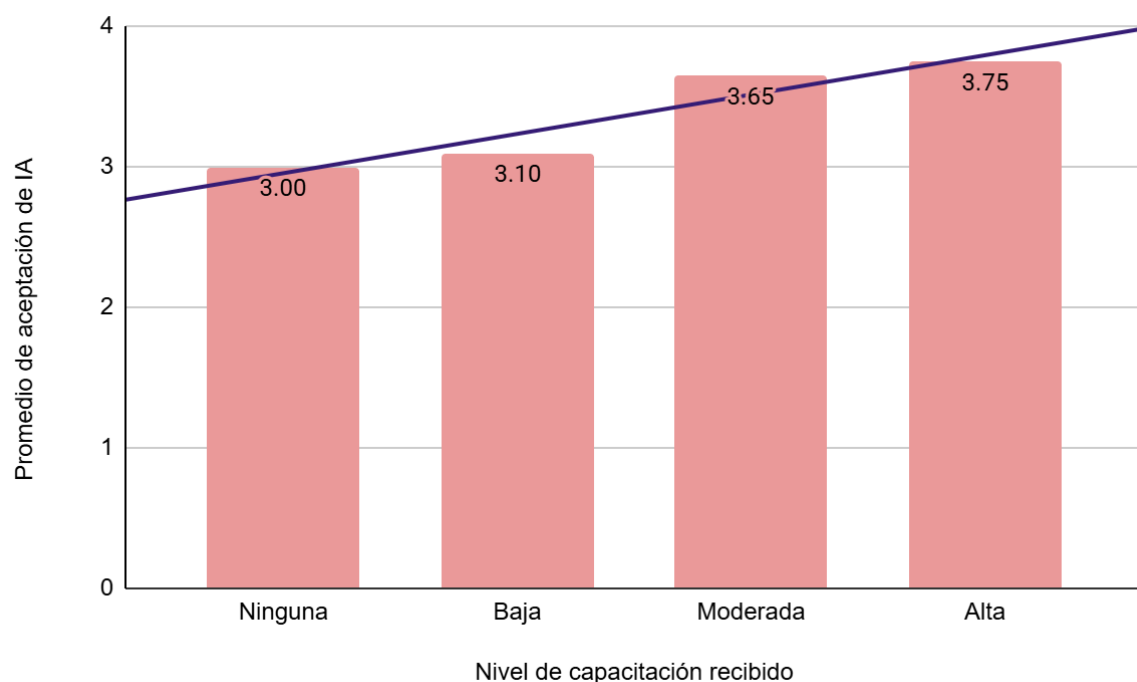
A partir del rango de 26% a 50%, se puede observar un incremento más significativo, alcanzando un promedio de 4 en la eficiencia. Esto sugiere que al hacer más uso de la IA, su

aporte es mayor. Por último, en el rango de 51% a 75%, el promedio alcanza el punto más alto del análisis, llegando a 4,43.

Los resultados de la Figura permiten identificar que el mayor incremento de eficiencia ocurre cuando la implementación es intermedia, en lugar de inicial. Esto sugiere que los beneficios que genera la IA requieren de un grado determinado de integración para que la optimización sea consistente.

La figura N°34 presenta la relación entre el nivel de capacitación que recibió el personal sobre la IA y el grado de aceptación que tuvieron estas herramientas dentro de los hoteles.

Figura N°34: Influencia de la capacitación del personal en la aceptación de herramientas de IA.



Fuente: Elaboración propia.

Los resultados de la Figura N°34 presentan una tendencia positiva, evidenciando que el aumento en la predisposición y aceptación a incorporar estas herramientas en los procesos se relaciona con la capacitación que reciben los empleados.

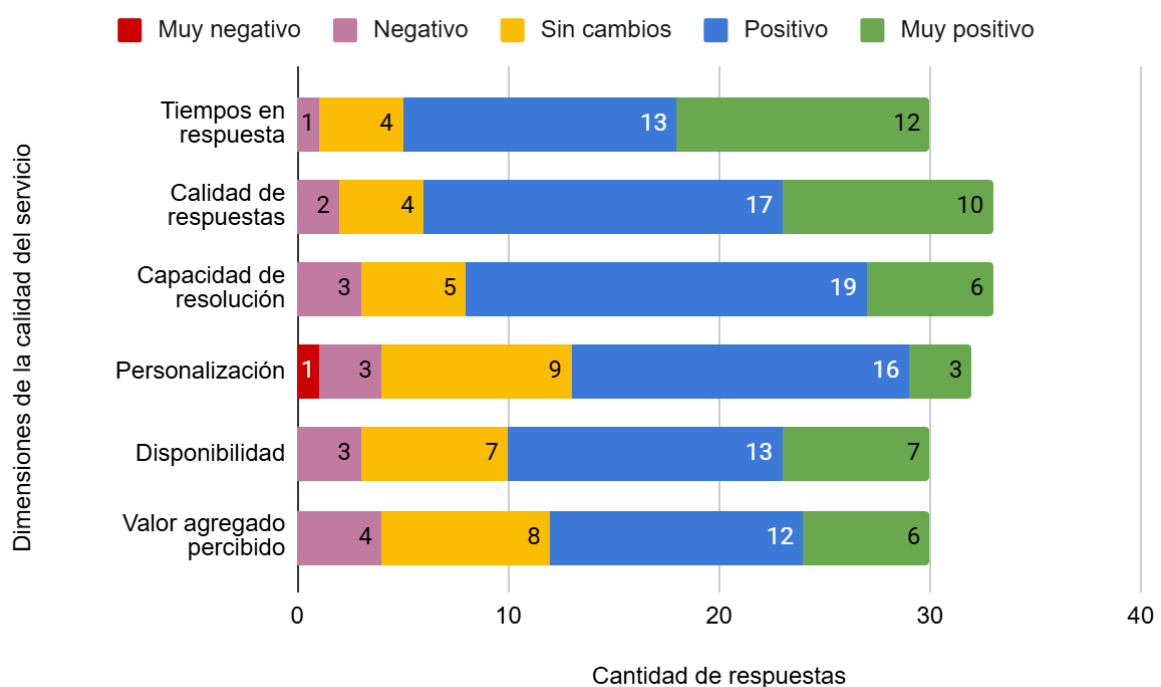
En los hoteles donde los colaboradores no obtuvieron una capacitación, el promedio de aceptación de IA alcanza un valor de 3,00. Este valor aumenta muy poco en los casos que se

recibió un entrenamiento bajo, alcanzando un 3,10. Esto evidencia que la aceptación no tiene cambios significativos en niveles tan bajos de capacitación al personal.

El crecimiento es más significativo cuando los establecimientos que le proporcionan a los trabajadores un grado de instrucción moderado, aumentando la aceptación a 3,65. Luego de este nivel, la diferencia con el nivel alto de capacitación es más leve, con un promedio de 3,75. Esto indica que se alcanza una estabilidad de la aceptación una vez que los empleados recibieron el conocimiento necesario para entender cómo aplicar la IA.

La Figura N°35 muestra el nivel de mejora observado en las distintas categorías que conforman un servicio de calidad, a partir de la implementación de IA.

Figura N°35: Impacto de la IA en la calidad del servicio.



Fuente: Elaboración propia.

La Figura N°35 destaca una mayoría de respuestas positivas y muy positivas en las áreas analizadas, respecto al aporte realizado por la IA en la experiencia del huésped.

Las dimensiones con mejor valoración fueron la capacidad de resolución de consultas, con 19 respuestas positivas y 6 muy positivas, y la calidad de las respuestas brindadas, con 17 respuestas positivas y 10 muy positivas. Esto permite comprender que la IA genera beneficios

vinculados a la rapidez, capacidad y certeza de las respuestas ante las necesidades de los huéspedes.

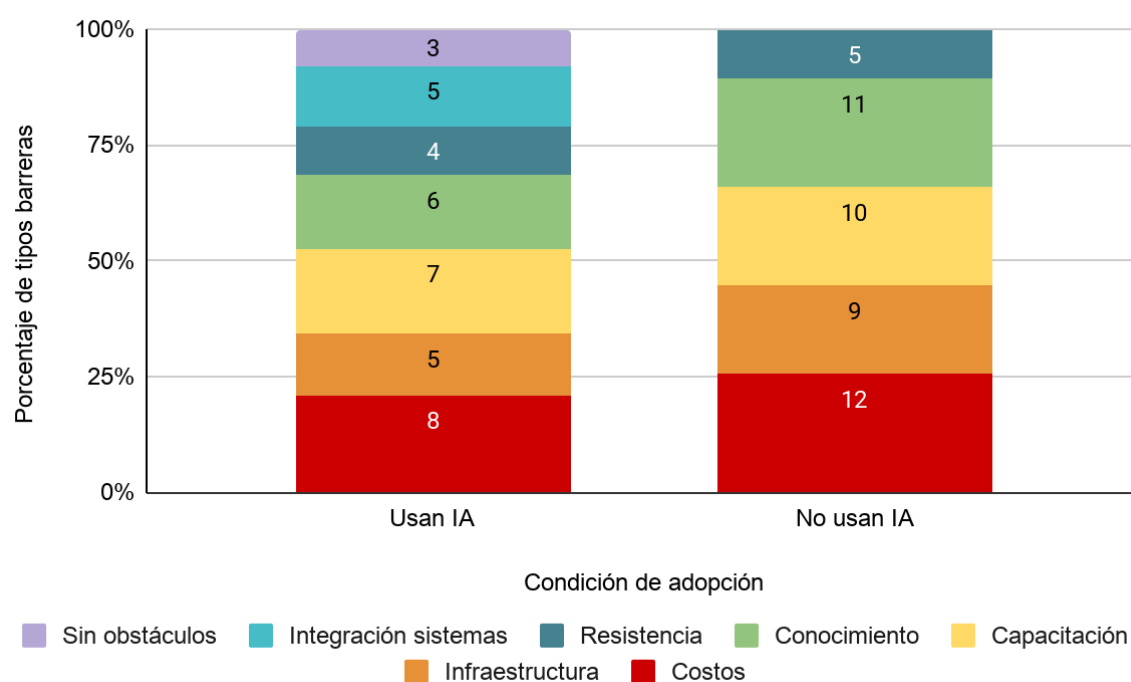
En cuanto a los tiempos de respuesta y de disponibilidad, también se reflejó una concentración de respuestas positivas. Esto indica que la incorporación de IA permitió reducir los tiempos de espera y agilizar la atención al cliente, además de incrementar la accesibilidad del servicio. Similar es el caso del valor agregado percibido, donde si bien hay 18 respuestas favorables, 8 no tuvieron modificaciones.

La dimensión que más “sin cambios” tuvo fue la personalización, con un total de 9 respuestas. Esto indica que, en muchos hoteles, la IA no está siendo utilizada para cuestiones vinculadas con el servicio al cliente, sino que se aplica a procesos operativos. Sin embargo, otros 19 empleados respondieron favorablemente ante el uso de IA en la atención personalizada.

En general, la Figura permite observar que la IA fortalece dimensiones relacionadas con funciones operativas de la calidad del servicio, tales como la disponibilidad, la rapidez y la capacidad de resolver problemas. Mientras que en aspectos como la personalización o el valor agregado, la percepción de mejora es menor. Esto complementa a la idea de que la IA no es un reemplazo para el humano, sino que es una herramienta de apoyo.

La Figura N°36 compara las principales barreras percibidas para la implementación de la IA en los hoteles, diferenciando aquellos que actualmente utilizan estas herramientas y los que no.

Figura N°36: Principales barreras percibidas para la adopción de IA.



Fuente: Elaboración propia.

La Figura N°36 muestra similitudes y diferencias en las respuestas en base a la percepción dependiendo de la experiencia con la tecnología. Ambos grupos seleccionaron a los costos de implementación como la barrera más importante, tanto para quienes ya superaron ese obstáculo como para los que no pudieron incorporar la herramienta por causa de él. Esto evidencia que la inversión económica es uno de los condicionantes más importantes para la adopción de IA.

Por otro lado, los hoteles que no usan IA mostraron un importante problema vinculado a la falta de conocimiento, alcanzando 11 respuestas, a la capacitación, con 10 respuestas, y a la infraestructura tecnológica, con 9 respuestas. Demostrando que el problema no es exclusivamente financiero, sino que también tiene limitaciones técnicas y operativas que perjudican a la incorporación.

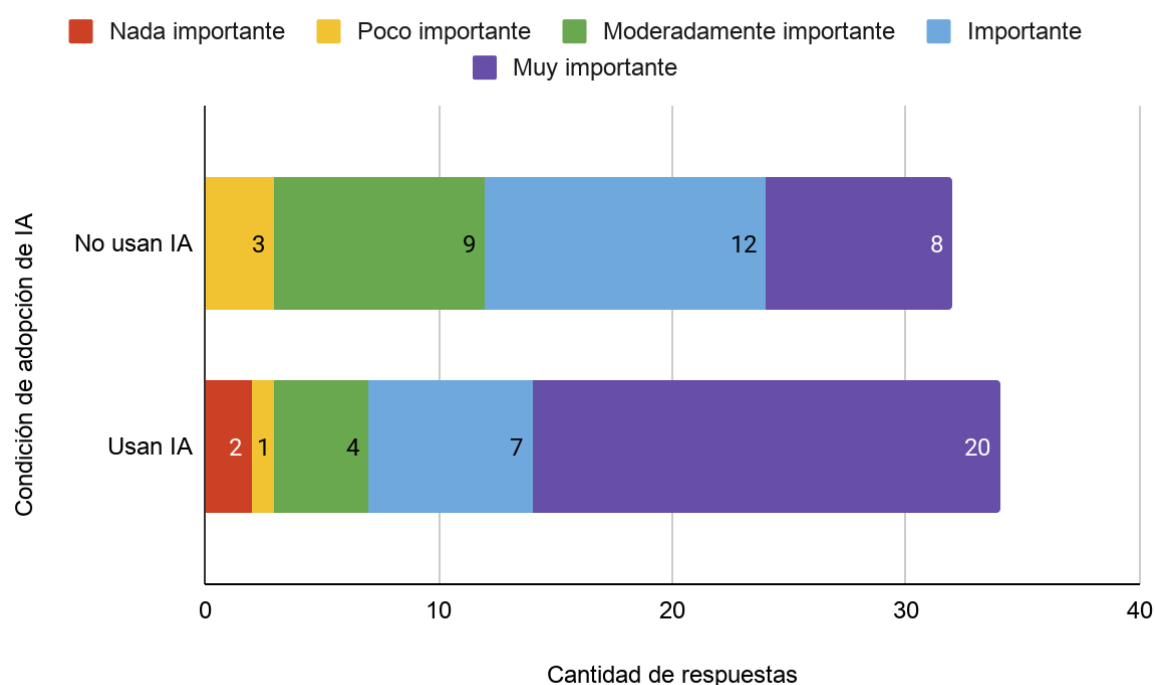
En el lado opuesto, los hoteles que ya aplicaron IA repartieron de forma más equilibrada las barreras. Más allá de los costos, la capacitación, la integración con sistemas existentes y la resistencia organizacional representaron problemas que tuvieron que ser resueltos para que la implementación sea efectiva.

Únicamente 3 personas respondieron que integraron la IA sin mayores obstáculos, demostrando que existen casos donde el hotel tenía la capacidad para incorporar esta tecnología de forma efectiva, sin percibir barreras.

En general, se puede ver como los hoteles que no utilizan IA tienen obstáculos vinculados con problemas a nivel estructural y de conocimiento, aquellos que ya la aplican tienen desafíos relacionados con la integración y adaptación. Se puede concluir entendiendo que incorporar IA es un proceso, en el cual, dependiendo del momento que se está atravesando, las dificultades serán distintas.

La figura N°37 presenta la percepción sobre la importancia de la IA en la competitividad del sector hotelero, diferenciando los hoteles que aplican IA actualmente de los que no.

Figura N°37: Percepción sobre la importancia de la IA a futuro.



Fuente: Elaboración propia.

En la Figura N°37 se pueden observar diferencias significativas en la variedad de respuestas entre los grupos. Los hoteles que ya usan IA concentraron la mayoría en “Muy importante”, alcanzando 20 respuestas, seguida por “Importante”, con 7. Esto permite comprender que el rol

que tendrá esta herramienta en el futuro es muy grande y estratégico. Aquellos que ya la utilizan permiten fortalecer la idea de la relevancia y el potencial de esta tecnología.

Por su parte, quienes no utilizan IA también presentaron una valoración favorable, aunque distribuida de forma más equitativa. Con 8 respuestas en “Muy importante”, 12 en “importante” y 9 en “Moderadamente importante”, se puede entender que reconocen la relevancia que tendrá en el futuro.

4.4 Triangulación metodológica

La triangulación de resultados está conformada por los distintos instrumentos de recolección de datos utilizados durante la investigación: encuestas a trabajadores del sector hotelero y entrevistas a personas clave y expertas. Estas herramientas permitieron comparar las distintas perspectivas e integrar evidencia cualitativa y cuantitativa para obtener una visión más completa sobre la aplicación de IA en la industria y su vínculo con la eficiencia operativa.

En primer lugar, los instrumentos de recolección permitieron identificar coincidencias en los resultados sobre el nivel de adopción de IA en la industria hotelera. Si bien las entrevistas y encuestas realizadas evidenciaron que la incorporación de estas herramientas ya forma parte de muchos establecimientos, los niveles de integración e incorporación son distintos en cada caso. Los expertos plantearon que el desigual grado de adopción sucede por factores como el liderazgo, los recursos o la estrategia de cada hotel. Mientras, las personas clave confirmaron la existencia de esta heterogeneidad basándose en sus experiencias, las cuales van desde aplicaciones iniciales y destinadas a actividades puntuales, hasta modelos con integración transversal a múltiples áreas del hotel. Por su parte, las encuestas indicaron que el 50% de las respuestas aplican IA en el hotel donde trabajan, pero se diferencian en la cantidad de tareas en las que estas tecnologías son aplicadas.

En cuanto a las motivaciones, si bien cada hotel tenía distintos impulsores para incorporar IA en sus funciones, todos convergían en el objetivo de alcanzar un mayor nivel de eficiencia operativa. Entre las razones más repetidas en los instrumentos de recolección, se destacaron la reducción de tiempos y la optimización de las operaciones internas, las cuales se vinculan directamente con la necesidad de agilizar los procesos, disminuir la cantidad de tareas repetitivas y hacer un mejor uso de los recursos del establecimiento. Además, se mencionaron motivos como la necesidad de tener un mayor control sobre los resultados, la reducción de

costos o la identificación de oportunidades de mejora en las distintas áreas. Tanto las personas expertas como las clave concordaron en que el uso de IA respondió a necesidades de optimizar recursos y de reorganizar las funciones. De esta forma, estas tecnologías comenzaron a ser percibidas como una herramienta estratégica que permite fortalecer la gestión y mejorar el desempeño general del hotel.

En relación con las áreas de aplicación, tanto las encuestas como las entrevistas a personas clave evidenciaron que el área con mayor frecuencia de uso de IA es Marketing, utilizándose en actividades vinculadas a la generación de contenido y campañas publicitarias, en muchos casos de forma diaria. Otra área que presenta altos niveles de aplicación es la de Atención al cliente, principalmente mediante asistentes virtuales o *chatbots*, automatización de respuestas y optimización de consultas. Similar es el caso de Reservas, lo que coincide con lo planteado por las personas expertas en sus entrevistas, donde mencionaron que la incorporación de herramientas con IA suele comenzar en áreas donde predominan las tareas repetitivas y estandarizadas. Mientras, se evidenció un uso más eventual en áreas como la Administración, Recepción o Análisis de datos, lo que permite observar que la incorporación de estas herramientas ocurre de forma progresiva y diferenciada en función a las necesidades operativas de cada hotel.

Respecto a la eficiencia operativa, los resultados obtenidos permitieron observar una relación entre la incorporación de IA con mejoras en los procesos internos. Por un lado, en las encuestas se observó una tendencia ascendente en el nivel promedio de eficiencia operativa a medida que aumentaba el porcentaje de tareas automatizadas con IA. Esto sugiere que cuanto mayor es el grado de integración de estas herramientas en las actividades del hotel, más favorable es la percepción sobre la optimización de los procesos. Por otro lado, esto se vincula con lo dicho por las personas clave, quienes destacaron mejoras concretas como la reducción de tiempos, la automatización de tareas repetitivas y una mayor disponibilidad para responder a las necesidades de los huéspedes. Los expertos coincidieron en que la IA permitió agilizar procesos operativos y optimizar recursos, contribuyendo así a una mayor eficiencia organizacional dentro del hotel.

Sobre la calidad del servicio, se encontraron similitudes en los resultados obtenidos respecto a las mejoras percibidas con la incorporación de la IA. En las encuestas se identificaron valoraciones positivas en todas las áreas, principalmente en dimensiones relacionadas con la

capacidad de resolución de cada hotel, la calidad de respuesta y la velocidad en las respuestas. A su vez, la implementación de asistentes virtuales permitió que se agilicen las respuestas, que se amplíe la disponibilidad y se reduzcan las quejas de los huéspedes. Otra dimensión que tuvo una valoración positiva en las encuestas fue la personalización, la cual, según lo expresado por las personas clave y expertas en las entrevistas, no mejora por reemplazar la función del humano, sino por la mayor disponibilidad de tiempo del personal. A partir de lo expresado por los entrevistados, los huéspedes prefieren que el contacto sea con un trabajador, principalmente en cuestiones relacionadas con la hospitalidad y la empatía. De esta forma, la IA se presenta como un complemento al trabajo humano, ya que se encarga de las tareas operativas y de poco valor agregado, mientras que las personas tienen el espacio para realizar una atención más personalizada, mejorando así la experiencia del huésped y la calidad del servicio ofrecido.

En cuanto a las barreras de implementación, esta constituyó la dimensión en la que se encontraron mayores diferencias entre las respuestas de los instrumentos de recolección de datos, evidenciando la mayor asimetría del análisis realizado. Se analizaron las respuestas de las encuestas tanto de hoteles que aplican IA como de aquellos que no la aplican, permitiendo identificar los obstáculos que debieron atravesar quienes ya incorporaron estas herramientas y aquellos factores que dificultan su adopción en otros establecimientos. Por un lado, quienes usan IA destacaron la falta de conocimiento técnico y de capacitación como sus principales barreras, seguidos por la resistencia organizacional, las dificultades para integrarla con los sistemas existentes y los costos de implementación. Mientras tanto, aquellos hoteles que no utilizan IA señalaron como mayor barrera el desconocimiento sobre herramientas de IA, junto con la falta de capacitación y de conocimiento operativo, coincidiendo con quienes sí la aplican. Esto permite analizar que, si bien muchos establecimientos ya hacen uso de estas tecnologías, continúa tratándose de una herramienta relativamente novedosa que requiere de un proceso de aprendizaje y adaptación para poder aprovechar todas sus capacidades. Además, las entrevistas a personas clave aportaron otras dificultades, como en la adaptación de procesos internos, la comunicación y errores durante su implementación. Por último, las personas expertas agregaron obstáculos como la resistencia generacional, el miedo al cambio y la falta de apertura de los líderes a las nuevas herramientas.

En relación con la aceptación del personal, los resultados de los instrumentos mostraron una tendencia positiva respecto a la incorporación de IA en los hoteles. En las encuestas se observó una aceptación moderada, acompañada por un nivel de capacitación intermedio. Las personas

expertas indicaron que la resistencia a incorporar estas herramientas disminuye cuando los empleados identifican los beneficios que tendrá en sus tareas diarias, como la reducción de tareas repetitivas o más tiempo disponible para realizar actividades con mayor valor agregado. Las personas clave coincidieron con esto, agregando que su aceptación aumenta cuando se comprende a la IA como una herramienta de apoyo en lugar de una amenaza para sus puestos de trabajo. En este sentido, se puede observar que la aceptación de estas tecnologías también se ve condicionada por la forma en que su incorporación es comunicada y el acompañamiento.

CONCLUSIONES

Para concluir la presente investigación, se puede afirmar que, con la información relevada en el trabajo de campo, la incorporación de IA en la industria hotelera representa un proceso de transformación progresivo, heterogéneo y supeditado a factores humanos, tecnológicos y organizacionales. A partir del análisis realizado, se pudo comprender que su influencia en la eficiencia operativa depende, además del grado de adopción tecnológica, de la capacidad que tiene cada establecimiento para integrarla en sus procesos y acompañar su implementación con cambios internos para potenciar su uso. La IA adquiere valor cuando su uso está direccionado a resolver necesidades del hotel y se orienta a mejorar la eficiencia en sus procesos.

A lo largo de la investigación, se evidenció que la eficiencia operativa no surge simplemente como resultado de incorporar nuevas tecnologías, sino de la manera en la que cada hotel logra modificar sus procesos y reorganizar las tareas. Los resultados observados en el análisis sugieren que la IA optimiza los recursos y mejora los tiempos si es aplicada de forma funcional. Esto permite comprender que la tecnología no tiene la capacidad por sí misma de resolver problemas de eficiencia, sino que sirve de complemento para reducir tareas repetitivas, organizar actividades y permitirles a las personas que se ocupen de las funciones que generan valor agregado. De esta forma, la incorporación de tecnología deja de verse como el fin al que se quiere llegar, para convertirse en el medio para fortalecer el desempeño del hotel.

Siguiendo esta lógica, quien realmente se diferencia de los competidores dentro del sector hotelero no es el que primero incorpora herramientas con IA en las operaciones, sino será aquel que logre organizar las funciones y haga uso de la información que estas tecnologías proporcionan de la forma más eficiente. Al reducirse la carga operativa y aumentar la velocidad en la que se realicen tareas repetitivas y de bajo valor gracias a la automatización, el desafío se centra en transformar el uso de ese tiempo liberado en realizar actividades enfocadas en brindar una mejor experiencia al cliente. De esta forma, el factor humano dentro de los hoteles no es reemplazado por la tecnología, sino que se modifica su rol a uno donde su intervención y criterio pasa a tener mayor importancia.

Dentro de la industria hotelera, la hospitalidad, las capacidades inherentes al ser humano, como la empatía, y la personalización son elementos centrales para que la experiencia del huésped sea buena. La investigación sugiere que no es posible separar la implementación de IA del factor humano, ya que las limitaciones que esta presenta en términos de comprensión y

sensibilidad refuerzan el valor de las cualidades humanas. Según lo expresado por distintos entrevistados, cuanta más capacidad tiene la IA para realizar las tareas operativas y repetitivas, más espacio tiene el personal del establecimiento para dedicarse a aquellas tareas que requieren de creatividad, y aumentan la calidad del servicio.

Desde una perspectiva más amplia y a largo plazo, se puede pensar en una expansión mayor de la IA hacia distintas industrias y sectores económicos. De esta forma la tecnología estaría encargada de realizar la mayor parte de las tareas rutinarias y repetitivas, dando lugar a pensar en una sociedad que cuente con mayor disponibilidad de tiempo libre, permitiéndole a las personas a destinarlo en actividades relacionadas al ocio, la recreación y el descanso. De esta forma, el turismo y la hotelería en particular podrían verse beneficiadas de forma indirecta, como consecuencia de una reorganización a nivel general del trabajo y del uso del tiempo.

La inteligencia artificial ya existe, es un hecho y forma parte de la cotidianeidad de millones de personas. Ignorar su avance puede sostener cualidades como la originalidad o la autenticidad, aunque estas no son necesariamente incompatibles con la incorporación de nuevas tecnologías. Por el contrario, resistirse a su implementación puede posicionar a las organizaciones en una situación de desventaja competitiva frente a quienes logran aprovechar de forma estratégica sus beneficios. A lo largo de la historia, ocurrieron distintos procesos de transformación tecnológica que generaron incertidumbre y resistencia en sus comienzos. Un ejemplo es la Revolución Industrial, cuando se introdujo la máquina a vapor y se modificaron las formas de producir y la relación con el trabajo, reemplazando modelos artesanales por sistemas de producción en masa. Aquella novedad tecnológica representó una amenaza para muchas personas y sus funciones, pero su implementación generó enormes beneficios. Con la IA ocurre algo similar, su incorporación en el trabajo no implica necesariamente una pérdida en el valor del ser humano, sino una redefinición del rol. En este contexto, el desafío deja de ser decidir si convivir o no con estas herramientas y pasa a centrarse en aprender a utilizarlas de forma consciente, estratégica y alineada con los objetivos que permitan transformar el potencial de la herramienta en eficiencia, innovación y valor real.

En definitiva, el futuro de la industria hotelera estará determinado no solo por el avance de la tecnología, sino también por la capacidad de los establecimientos para comprender el trabajo y la creación de valor dentro del sector. La IA va a seguir creciendo, evolucionando e incrementando sus capacidades, modificando procesos, estructuras y funciones

organizacionales. Es responsabilidad de las personas construir las nuevas formas de convivir con la tecnología, de aprovecharla y potenciarla. Porque, al final, el futuro de la hotelería, al igual que muchas otras actividades, no estará definido por lo que la IA puede hacer, sino por el valor de todo aquello que no puede.

BIBLIOGRAFÍA

Alamany. (2023). *Claves para los líderes hoteleros*

https://files.epeldano.com/publications/pdf/96/tecnohotel_96_496.pdf

Alberca, P., & Parte, L. (2013). *Evaluación de la eficiencia y la productividad en el sector hotelero español: Un análisis regional. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 19(2), 102–111. <https://doi.org/10.1016/j.iedee.2012.10.004>

Anwar et al. (2024). *Digital transformation in the hospitality industry: Improving efficiency and guest experience. En Cruzans (2026). Impactos de la inteligencia artificial en la actividad turística: Oportunidades y desafíos para usuarios y pymes del sector. Dirección General de Economía Local.*

Barten, M. (2024, 7 junio). *El sistema de clasificación de estrellas del hotel: tipos, beneficios, importancia, ejemplos.* Revine. <https://www.revfine.com/es/hotel-estrella-clasificacion-sistema/>

Caballar. (s.f.) *IA generativa vs. IA predictiva: ¿cuál es la diferencia?*.

<https://www.ibm.com/es-es/think/topics/generative-ai-vs-predictive-ai-whats-the-difference>

Cámara Argentina de Turismo. (2008). *La importancia de la actividad económica de turismo y viajes en Argentina* (5° informe).

https://www.camaradeturismo.org.ar/archivos/pdf/10_1.pdf

Cámara Argentina de Turismo. (2015.). *OMT: criterios comunes para clasificación de hoteles 4 y 5 estrellas.* <https://www.camaradeturismo.org.ar/section/noticias/omt-criterios-comunes-para-clasificacion-de-hoteles-4-y-5-estrellas>

CESAE Business & Tourism School. (s.f.). *Guía completa del organigrama de un hotel y sus funciones.* CSAE Business & Tourism School.

<https://www.cesae.es/docs/blog/Gu%c3%ada%20completa%20del%20organigrama%20de%20un%20hotel%20y%20sus%20funciones%20en%20PDF.pdf>

Cook, L. (2024). *La IA en hotelería: 12 formas en que la inteligencia artificial está afectando a los hoteles* <https://www.cloudbeds.com/es/articulos/ia-hoteleria/>

Cook, L. (2025). *h2c's global study: AI & automation in hospitality* <https://www.cloudbeds.com/ai-research/h2c-ai-and-automation/>

Cruzans, Y. (2026). *IMPACTOS DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN LA ACTIVIDAD TURÍSTICA: OPORTUNIDADES Y DESAFÍOS PARA USUARIOS Y PYMES DEL SECTOR* <https://www.calameo.com/defensoriacaba/read/002682399f4da7c51737e>

Dawson, M. (s.f.). Little Hotelier. *15 tipos de hoteles y clasificación hotelera* <https://www.littlehotelier.com/es/blog/gestiona-tu-alojamiento/tipos-de-hoteles/>

Elphick, D. (2026). *Inteligencia artificial en el sector hotelero: La inteligencia artificial para los hoteles* <https://www.siteminder.com/r/artificial-intelligence-ai-hospitality-industry/>

Ente de Turismo de la Ciudad de Buenos Aires. (2023-2025). *Informes mensuales*. Observatorio Turístico <https://turismo.buenosaires.gob.ar/es/observatorio/informes-mensuales>

Expert, V. (2025). *Aplicando la IA en la hotelería: Transformando la experiencia del cliente* <https://www.vinccihoteles.com/es/blog/vincci-expert/aplicando-ia-hoteleria/>

Forbes Travel Guide (s.f.). *Media Center*. <https://www.forbestravelguide.com/media-center>

Freedman, J. (2026). *Las distintas categorías y tipos de hoteles que existen*. <https://www.mews.com/es/blog/clasificaciones-de-hoteles>

Galindo, S. (s.f.) *Cómo los hoteleros pueden utilizar la IA para aumentar las ventas* <https://www.tec-soft.es/blog/ia-para-aumentar-las-ventas/>

García, M. (2025). *Las cadenas hoteleras tienen dificultades con la estrategia de IA, mientras que los hoteles independientes obtienen un rápido retorno de la inversión*. <https://www.phocuswire.com/ai-adoption-hotels-independents-large-groups>

Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. (2026). *Informes mensuales*. Observatorio Turístico. <https://turismo.buenosaires.gob.ar/es/observatorio/informes-mensuales>

Gomes, C. F., Yasin, M. M., y Lisboa, J. V. (2007). *The effectiveness of hospitality service operations: Measurement and implementation concerns*. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(7), 560-573.

https://www.researchgate.net/publication/233490138_The_Effectiveness_of_Hospitality_Service_Operations_Measurement_and_Implementation_Concerns

Gomstyn, A., & Alexandra Jonker, A. (2024, marzo 26). *Operational efficiency (eficiencia operativa)*. IBM. <https://www.ibm.com/es-es/think/topics/operational-efficiency>

Görmüs, F. (2025). *Inteligencia artificial en los hoteles*

<https://www.hijiffy.com/es/recursos/articulos/el-papel-de-la-ia-en-la-hoteleria>

Grupo Bossh. (2025). *¿Es oportuno sustituir al personal por tecnología en la hotelería global?* <https://grupobossh.com/uncategorized/es-oportuno-sustituir-al-personal-por-tecnologia-en-la-hoteleria-global/>

Grupo Itemsa. (2015). *La OEE (overall equipment effectiveness): Un indicador básico de productividad y competitividad*. <https://www.grupoitemsa.com/la-oee-overall-equipment-effectiveness-un-indicador-basico-de-productividad-y-competitividad-0/>

Hosteltur. (s.f.) *¿Qué es la cadena de valor?* <https://www.hosteltur.com/hosteltur-responde/cadena-valor>

Hosteltur. (s.f.) *¿Qué son las plazas?* <https://www.hosteltur.com/hosteltur-responde/plazas>

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2026). *Cuentas nacionales: Informe de avance del nivel de actividad. Cuarto trimestre de 2025*.

https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/pib_03_26D14C2E1ADC.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). (2026). *Estadísticas de turismo internacional: Febrero de 2026* (Informes técnicos, Vol. 10, n.º 4).

https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eti_03_26920BBE6C44.pdf

Instituto Tecnológico Hotelero. (2024). *¿Vale la pena la IA en la hotelería? Una mirada al futuro del servicio personalizado* <https://www.ithotelero.com/blog/vale-la-pena-la-ia-en-la-hospitalidad-una-mirada-al-futuro-del-servicio-personalizado/>

ISO. (2025). *¿Qué es la inteligencia artificial (IA)?* <https://www.iso.org/es/inteligencia-artificial/que-es-ia>

Kokt, D. (Ed.). (2013). *A practical guide to guest house management*. SUN MeDIA Bloemfontein. <https://doi.org/10.18820/97819203822>

Martínez, M. (2024). *De qué hablamos cuando hablamos de inteligencia artificial*. UNESCO

https://unesdoc.unesco.org/in/documentViewer.xhtml?v=2.1.196&id=p::usmarcdef_0000391087&file=/in/rest/annotationSVC/DownloadWatermarkedAttachment/attach_import_f62ef71c-b3ae-4dc5-8e43-af5f52af2981%3F_%3D391087spa.pdf&locale=es&multi=true&ark=/ark:/48223/pf0000391087/PDF/391087spa.pdf#%5B%7B%22num%22%3A47%2C%22gen%22%3A0%7D%2C%7B%22name%22%3A%22XYZ%22%7D%2C-200%2C837%2C0%5D

Michalis, B. (2024) *8 ejemplos de IA en el sector hotelero que atraen a los huéspedes y aumentan la rentabilidad* <https://www.canarytechnologies.com/es/post/ai-hospitality-examples>

Mienye, I. D., & Swart, T. G. (2024). A Comprehensive Review of Deep Learning: Architectures, Recent Advances, and Applications. *Information*. <https://doi.org/10.3390/info15120755>

myHotel. (2025). *Benchmark de hotelería en América Latina: 1er semestre 2025*. <https://mh-statics.s3.amazonaws.com/documents/BENCHMARK%202025/Benchmark%20Q1-2025-ES.pdf>

Pasupuleti, M. K. (2026). *Evaluating the impact of artificial intelligence on customer experience in tourism and hospitality*. *International Journal of Academic and Industrial Research Innovations (IJAIRI)*, 6(5), 112-141. https://www.researchgate.net/publication/404720126_Evaluating_the_Impact_of_Artificial_Intelligence_on_Customer_Experience_in_Tourism_and_Hospitalit

Pérez, O. (2025). *Teoría y práctica del sistema ABC/ABM en instalaciones hoteleras y Mipymes del sector turístico* (2.ª ed.). Editorial Dykinson.

<https://www.dykinson.com/cart/download/ebooks/23641/>

QuoHotel. (2026). *Inteligencia artificial en la gestión hotelera*.

<https://www.quohotel.com/inteligencia-artificial-gestion-hotelera/>

Ramisarijaona, R. (2025). *John McCarthy: padre de la Inteligencia Artificial y visionario tecnológico*. <https://liora.io/es/todo-sobre-john-mccarthy>

Ras, J. (2015). *Food service control systems*. Juta and Company (ed) Ltd.

<https://uta.pressbooks.pub/>

Revfine. (2026). *Inteligencia artificial en la industria hotelera*.

<https://www.revfine.com/es/inteligencia-artificial-industria-hotelera/>

Rouhiainen, L. (2018). *Inteligencia artificial: 101 cosas que debes saber hoy sobre nuestro futuro*. Alienta Editorial, 20-21.

https://proassets.planetadelibros.com/usuaris/libros_contenido/arxiu/40/39308_Inteligencia_artificial.pdf

Slack. (2023). *¿Cómo se aplica la inteligencia artificial al turismo?* <https://slack.com/intl/es-es/blog/transformation/inteligencia-artificial-turismo-usos-beneficios>

Takahashi, M. (2026). *Guía de eficiencia hotelera: Racionalice operaciones y beneficios*

<https://www.prostay.com/es/blog/eficiencia-hotelera/>

TuDashboard. (s.f.). *Guía KPIs para hoteles: indicadores clave para mejorar la gestión hotelera*. <https://tudashboard.com/guia-kpis-hoteles/>

University of Nevada, Las Vegas. (s.f.). *About artificial intelligence*. UNLV Information Technology. <https://it.unlv.edu/ai-technology/about>

World Travel & Tourism Council. (2025). *Travel & Tourism Economic Impact 2025: Global trends*. <https://wttc.or>

ANEXOS

Anexo 1: Guía de preguntas para la encuesta realizada a empleados del sector

Sección 1 - Sociodemográfica

1. Género

- Femenino
- Masculino
- Prefiero no decirlo

2. Rango de edad

- 18 a 25 años
- 26 a 35 años
- 36 a 45 años
- 46 a 55 años
- Más de 55 años

3. Nivel de formación alcanzado

- Secundario completo
- Terciario
- Universitario en curso
- Universitario completo
- Posgrado

4. Cargo o puesto que desempeña actualmente

- Gerencia / Dirección
- Administración
- Sistemas / Tecnología
- Recursos Humanos
- Marketing / Comercial
- Recepción
- Otros:

5. Antigüedad laboral en el sector hotelero

- Menos de 1 año
- Entre 1 y 3 años
- Entre 4 y 7 años
- Entre 8 y 15 años
- Más de 15 años

6. ¿En qué provincia se encuentra el hotel donde trabaja?

- CABA
- Provincia de Buenos Aires
- Catamarca
- Chaco
- Chubut
- Córdoba
- Corrientes
- Entre Ríos
- Formosa
- Jujuy
- La Pampa
- La Rioja
- Mendoza
- Misiones
- Neuquén
- Río Negro
- Salta
- San Juan
- San Luis
- Santa Cruz
- Santa Fe
- Santiago del Estero
- Tierra del Fuego
- Tucumán

7. Tipo de hotel donde trabaja

- Hotel de cadena
- Hotel independiente
- Apart hotel
- Boutique hotel
- Otros:

8. Categoría del hotel

- 1 estrella

- 2 estrellas
- 3 estrellas
- 4 estrellas
- 5 estrellas
- No aplica

Sección 2 - Uso de tecnología e IA

9. ¿El hotel donde trabaja utiliza herramientas de IA en alguna de sus operaciones?

- Si
- No
- No se

Sección 3 - Hoteles que utilizan IA

10. ¿Con qué frecuencia se utilizan herramientas de IA en las siguientes áreas de la organización?

	No se utiliza	Mensualmente	Semanalmente	Varias veces por semana	Diariamente	Varias veces por día	No se
Recepción	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Reservas	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Atención al cliente	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Marketing	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Administración	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Análisis de datos	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

11. ¿Qué porcentaje aproximado de las tareas del hotel involucran el uso de herramientas de IA?

- Menos de 10%
- 10% - 25%
- 26% - 50%
- 51% - 75%
- Más de 75%
- No se

12. ¿Qué nivel de eficiencia considera que tuvo la implementación de IA sobre la automatización de tareas operativas?

	1	2	3	4	5	
Muy bajo	☐	☐	☐	☐	☐	Muy alto

13. ¿Qué cambios observó a partir de la incorporación de la IA?

	Ningún impacto	Bajo impacto	Impacto moderado	Alto impacto	Muy alto impacto	No se aplica IA	No se
Disminución de errores operativos	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mayor productividad	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mejor organización de tareas	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Reducción de tiempo de ejecución	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Optimización de recursos	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

14. A partir de la implementación de IA, indique el nivel de mejora observado en los siguientes aspectos relacionados con la atención al cliente.

	Muy negativo	Negativo	Sin cambios	Positivo	Muy positivo	No se
Tiempos en respuesta al cliente	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Calidad de las respuestas brindadas	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Capacidad para resolver consultas	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Personalización de la atención	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Disponibilidad del servicio	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Valor agregado percibido por el cliente	☐	☐	☐	☐	☐	☐

15. ¿Cómo considera que varió la satisfacción de los clientes luego de la implementación de IA?

- Disminuyó significativamente
- Disminuyó levemente
- No presentó cambios
- Aumentó levemente
- Aumentó significativamente
- No se

16. ¿Cómo considera que son los recursos económicos que el hotel destina para el desarrollo o incorporación de herramientas de IA?

- Muy adecuado
- Adecuados
- Insuficientes
- Muy insuficientes
- No se

17. ¿Considera que la implementación de IA contribuyó a reducir costos operativos?

- Si, significativamente
- Si, moderadamente

- Muy poco
- No
- No se

18. ¿Qué obstáculos enfrentó el hotel durante la implementación de IA? (Puede seleccionar más de una opción)

- Costos de implementación
- Falta de infraestructura tecnológica
- Falta de capacitación
- Resistencia organizacional
- Falta de conocimiento técnico
- Integración con sistemas existentes
- No hubo obstáculos significativos
- Otros:

19. ¿En qué medida considera que la implementación de IA contribuyó a mejorar la eficiencia operativa?

	1	2	3	4	5	
Muy baja contribución	☐	☐	☐	☐	☐	Muy alta contribución

20. ¿Cómo fue la aceptación de herramientas de IA por parte de los empleados?

	1	2	3	4	5	
Muy negativa	☐	☐	☐	☐	☐	Muy positiva

21. ¿Qué nivel de capacitación considera que recibió el personal para utilizar herramientas de IA?

- Ninguna
- Baja
- Moderada
- Alta
- Muy alta
- No se

22. ¿Qué importancia considera que tendrá la IA para la implementación futura del sector hotelero?

	1	2	3	4	5	
Muy baja	☐	☐	☐	☐	☐	Muy alta

Sección 4 - Hoteles que no usan IA

23. ¿Cuáles considera que son las principales barreras para implementar IA en la organización? (Puede seleccionar más de una opción)

- Costos de implementación
- Falta de capacitación
- Falta de infraestructura tecnológica
- Falta de conocimiento operativo
- No hay necesidad de aplicarla
- Desconocimiento sobre la herramienta
- No considero que haya barreras
- Otros:

24. ¿En qué áreas considera que la IA podría implementarse dentro de la organización? (Puede seleccionar más de una opción)

- Reservas
- Recepción
- Atención al cliente
- Marketing
- Administración
- Análisis de datos
- En ninguna
- Otros:

25. ¿Qué nivel de impacto considera que podría tener la IA sobre la eficiencia operativa del hotel?

	1	2	3	4	5	
Muy bajo	☐	☐	☐	☐	☐	Muy alto

26. ¿Qué mejoras considera que podría generar la implementación de IA? (Puede seleccionar más de una opción)

- Reducción de tiempos de ejecución
- Disminución de errores operativos
- Mayor productividad

- Optimización de recursos
- Mejor atención al cliente
- Personalización del servicio
- No generaría mejoras significativas
- Otros:

27. ¿Cómo cree que sería la aceptación de herramientas de IA por parte de los empleados?

	1	2	3	4	5	
Muy negativa	☐	☐	☐	☐	☐	Muy positiva

28. ¿Qué importancia considera que tendrá la IA para la competitividad futura del sector hotelero?

	1	2	3	4	5	
Muy baja	☐	☐	☐	☐	☐	Muy alta

Sección 5 - Conocimiento sobre el uso de IA en el hotel

29. En el hotel donde trabaja, ¿se utilizan herramientas como chatbots automáticos, respuestas automáticas, sistemas inteligentes de reservas, análisis automatizado de datos o plataformas que generen contenido o recomendaciones?

- Si
- No
- No se

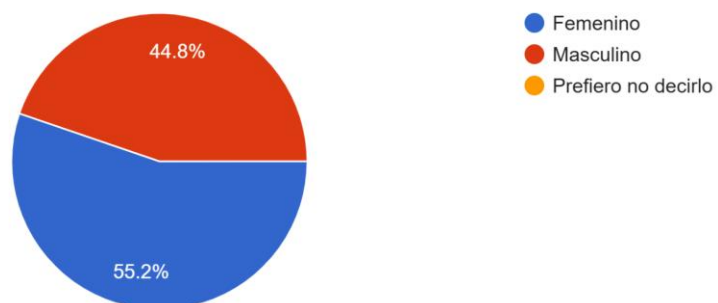
Sección 6 - Final

30. En caso de desearlo, puede agregar comentarios u observaciones relacionadas con el uso de inteligencia artificial y eficiencia operativa en hotelería.

Anexo 2: Resultados de la encuesta

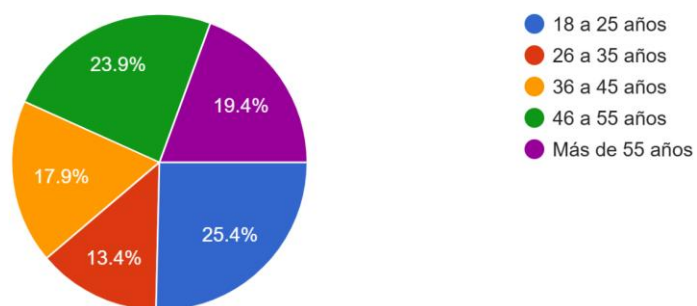
Género

67 respuestas



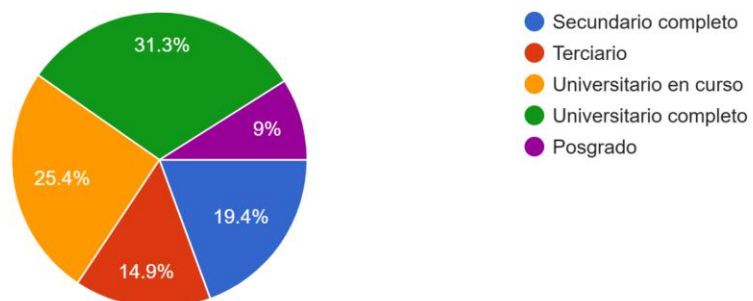
Rango de edad

67 respuestas



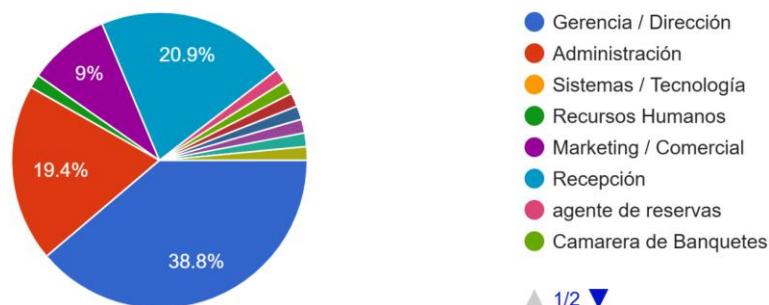
Nivel de formación alcanzado

67 respuestas



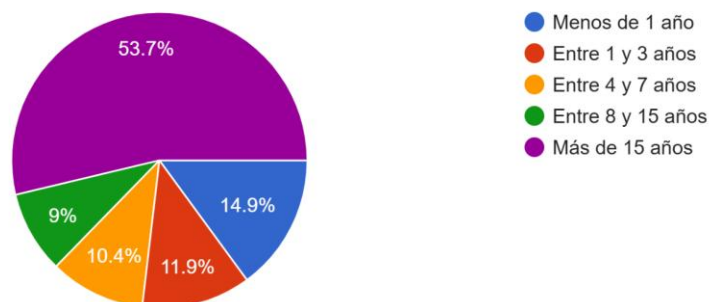
Cargo o puesto que desempeña actualmente

67 respuestas



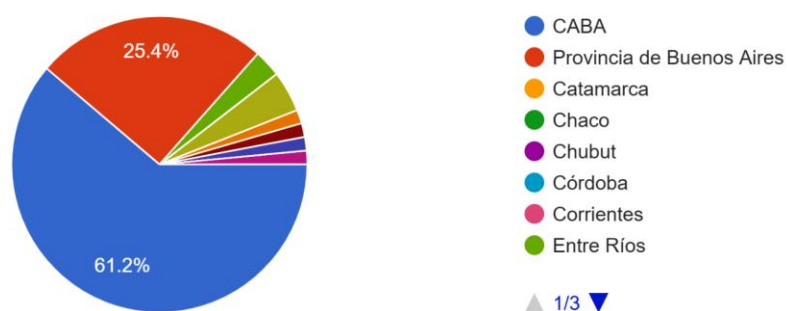
Antigüedad laboral en el sector hotelero

67 respuestas

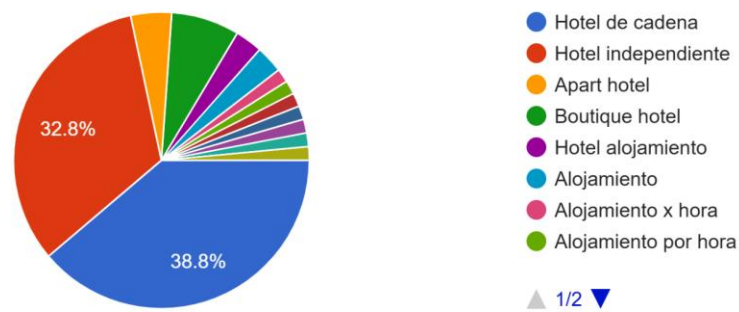


¿En qué provincia se encuentra el hotel donde trabaja?

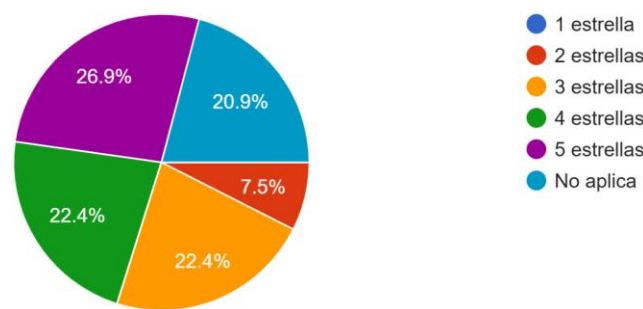
67 respuestas



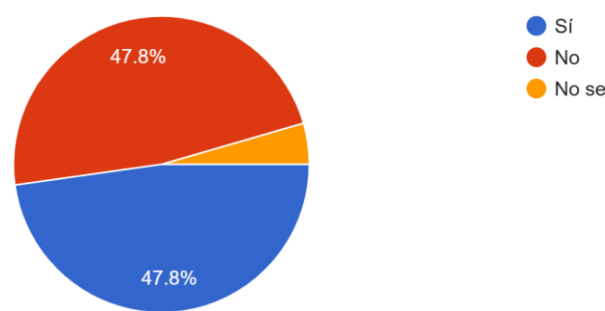
Tipo de hotel donde trabaja
67 respuestas



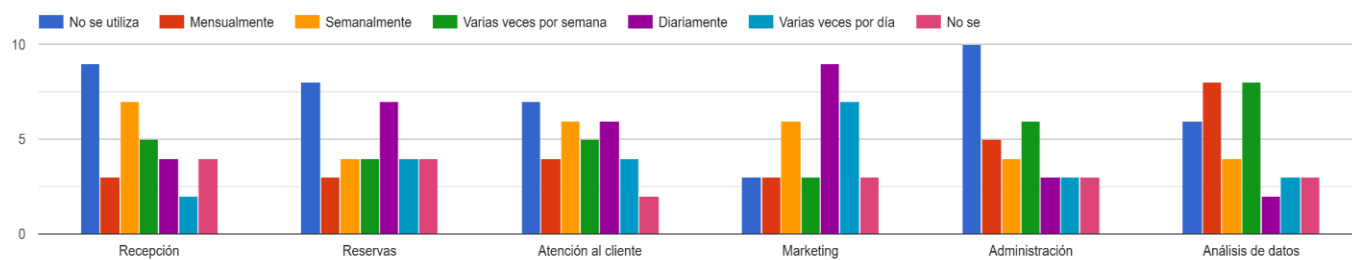
Categoría del hotel
67 respuestas



¿El hotel donde trabaja utiliza herramientas de IA en alguna de sus operaciones?
67 respuestas

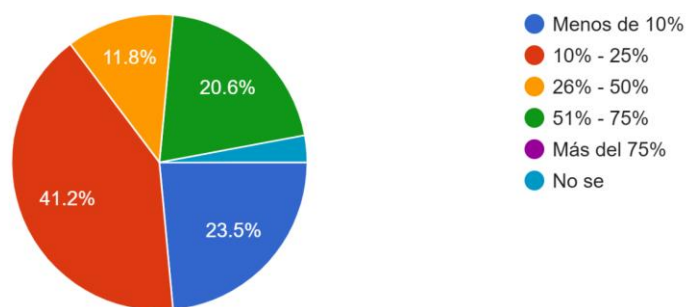


¿Con qué frecuencia se utilizan herramientas de IA en las siguientes áreas de la organización?



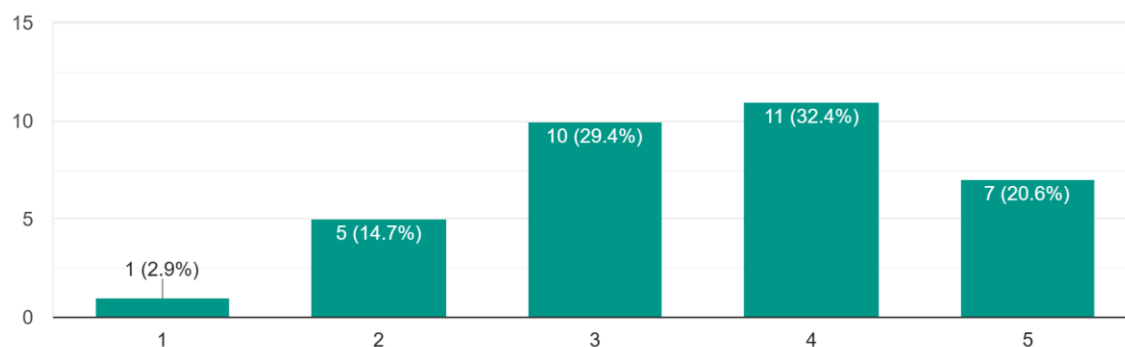
¿Qué porcentaje aproximado de las tareas del hotel involucran el uso de herramientas de IA?

34 respuestas



¿Qué nivel de eficiencia considera que tuvo la implementación de IA sobre la automatización de tareas operativas?

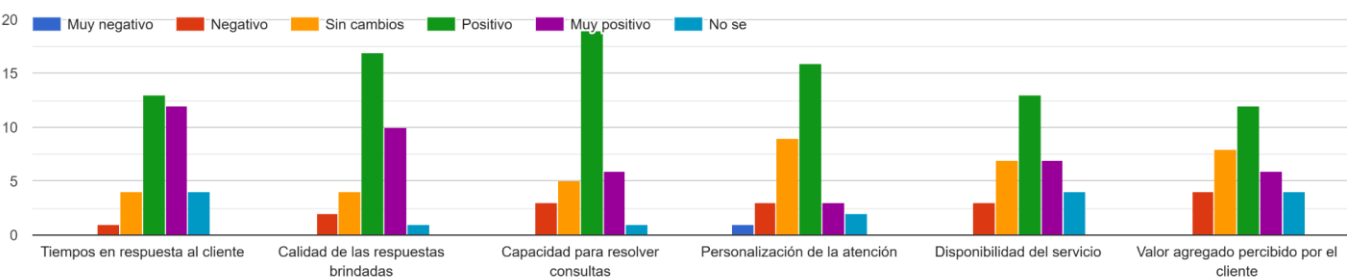
34 respuestas



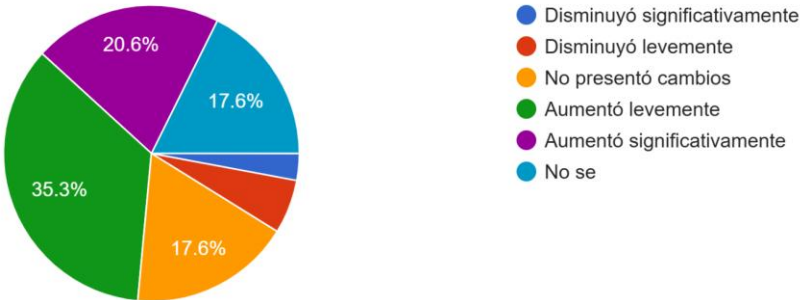
¿Qué cambios observó a partir de la incorporación de la IA?



A partir de la implementación de IA, indique el nivel de mejora observado en los siguientes aspectos relacionados con la atención al cliente.

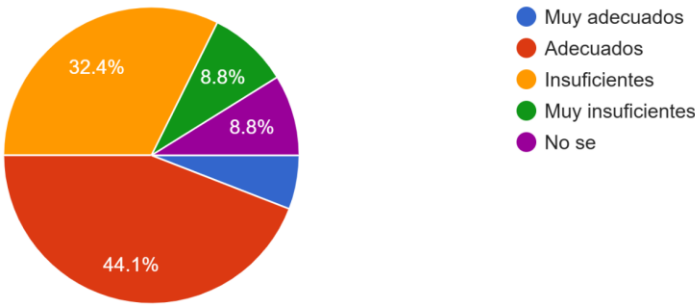


¿Cómo considera que varió la satisfacción de los clientes luego de la implementación de IA?
34 respuestas



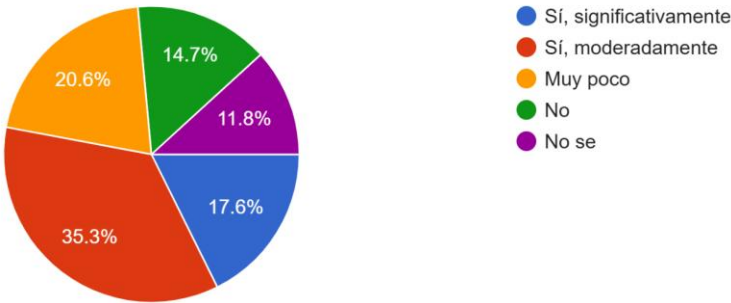
¿Cómo considera que son los recursos económicos que el hotel destina para el desarrollo o incorporación de herramientas de IA?

34 respuestas



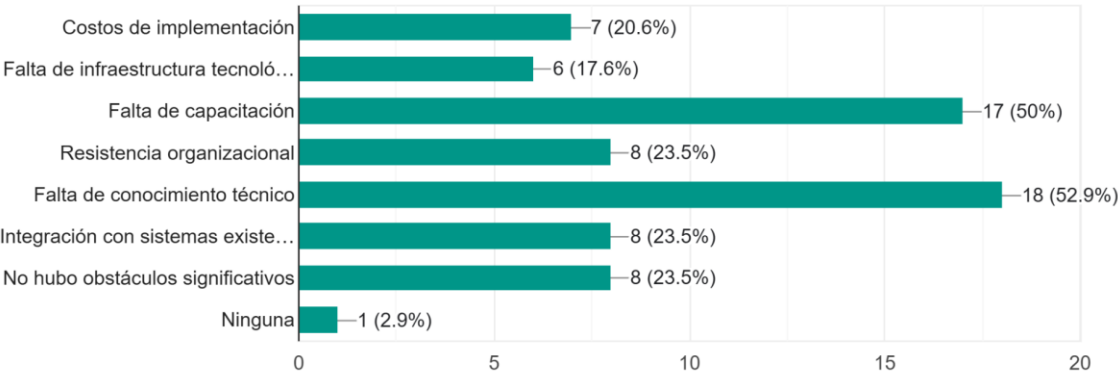
¿Considera que la implementación de IA contribuyó a reducir costos operativos?

34 respuestas



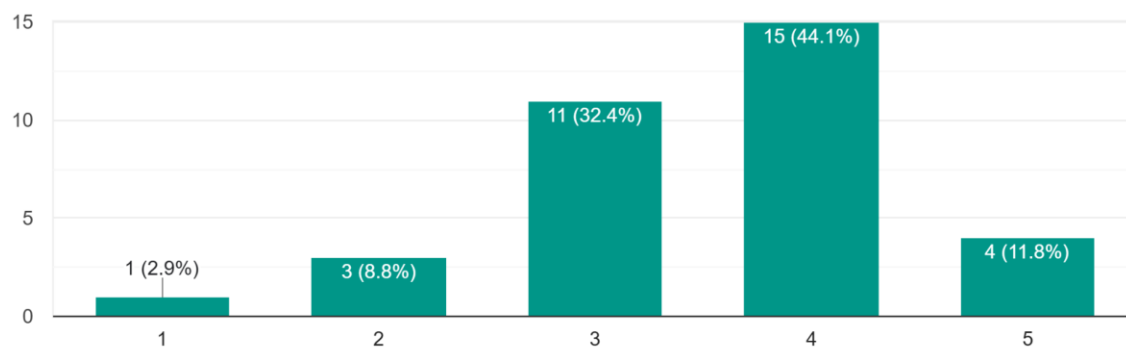
¿Qué obstáculos enfrentó el hotel durante la implementación de IA? (Puede seleccionar más de una opción)

34 respuestas



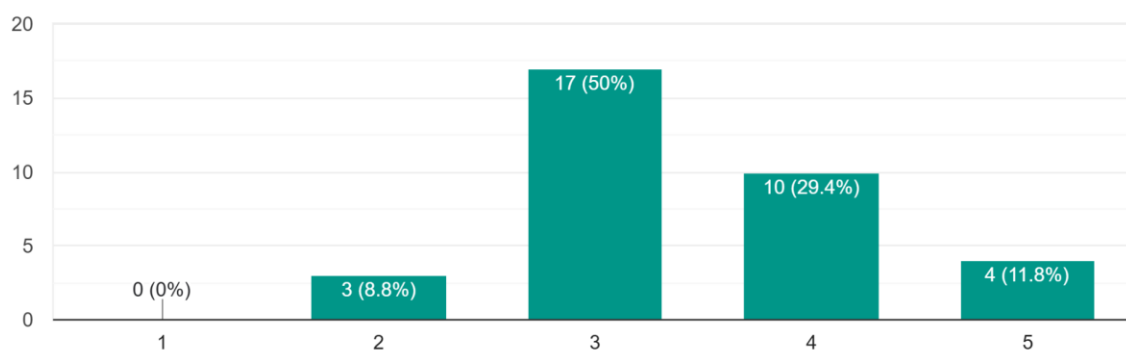
¿En qué medida considera que la implementación de IA contribuyó a mejorar la eficiencia operativa?

34 respuestas



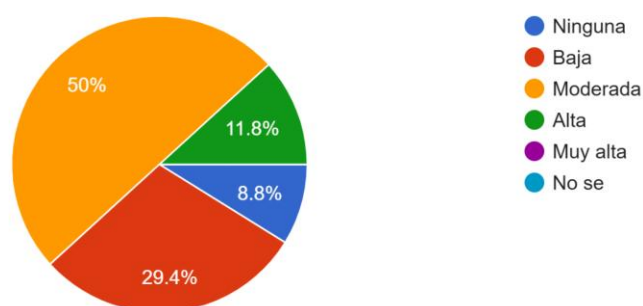
¿Cómo fue la aceptación de herramientas de IA por parte de los empleados?

34 respuestas



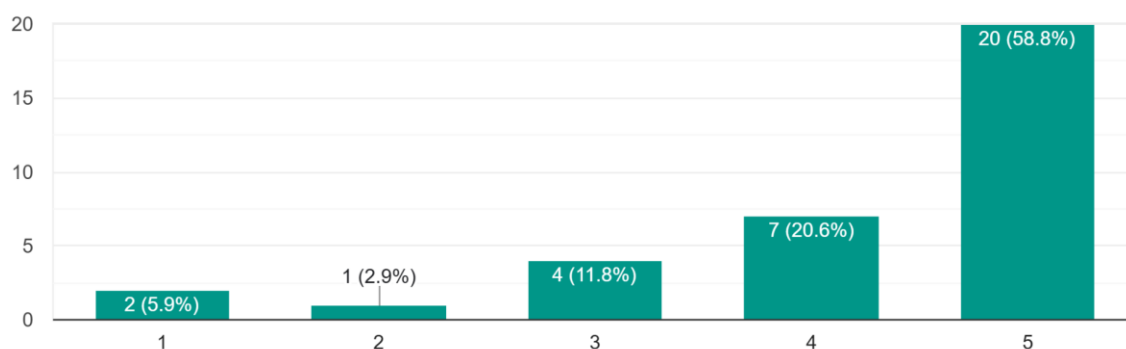
¿Qué nivel de capacitación considera que recibió el personal para utilizar herramientas de IA?

34 respuestas



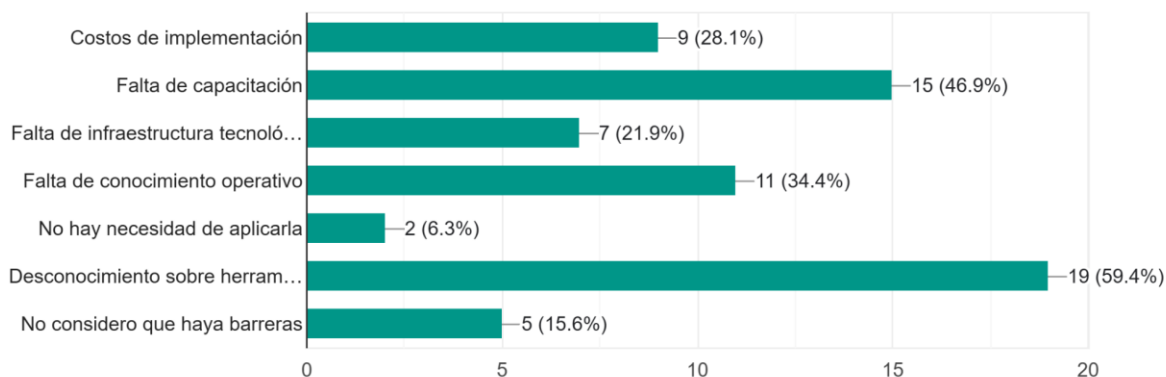
¿Qué importancia considera que tendrá la IA para la competitividad futura del sector hotelero?

34 respuestas



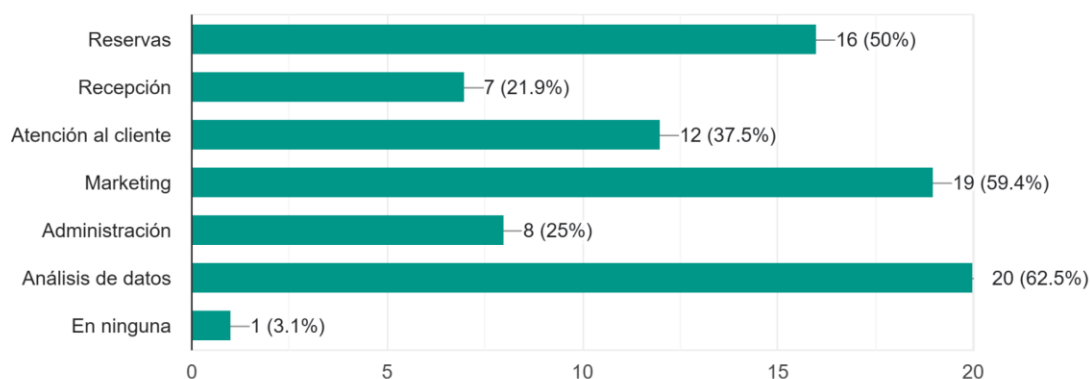
¿Cuáles considera que son las principales barreras para implementar IA en la organización? (Puede seleccionar más de una opción)

32 respuestas



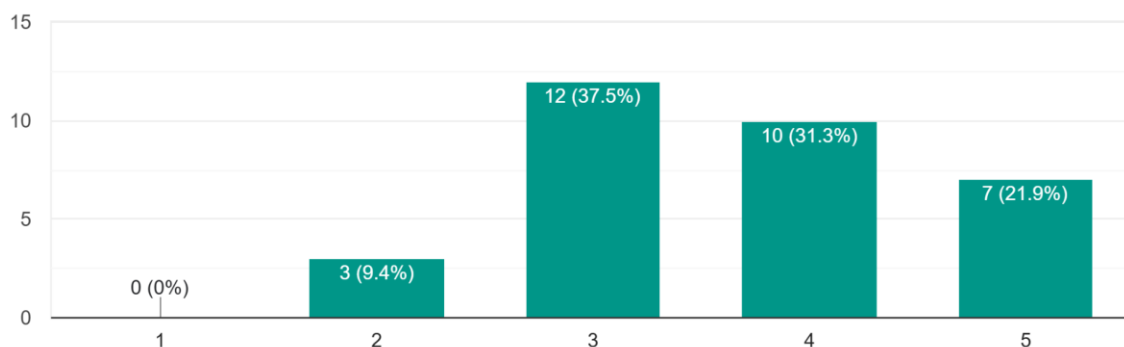
¿En qué áreas considera que la IA podría implementarse dentro de la organización? (Puede seleccionar más de una opción)

32 respuestas



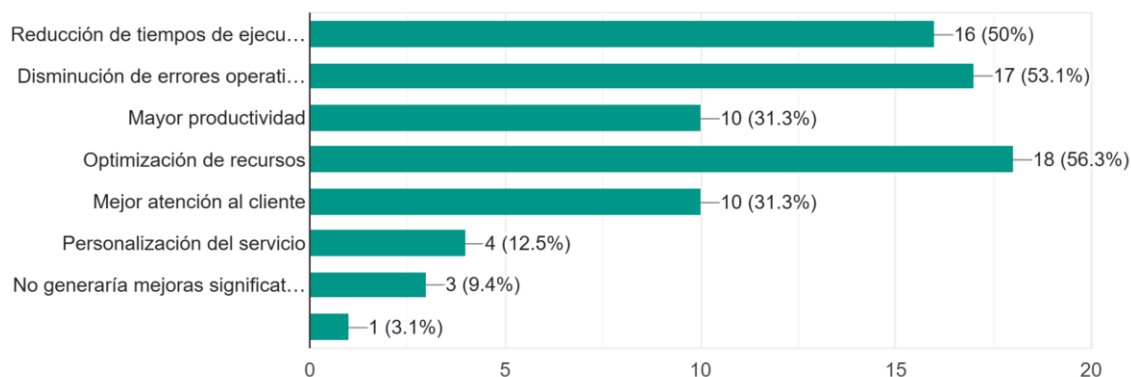
¿Qué nivel de impacto considera que podría tener la IA sobre la eficiencia operativa del hotel?

32 respuestas



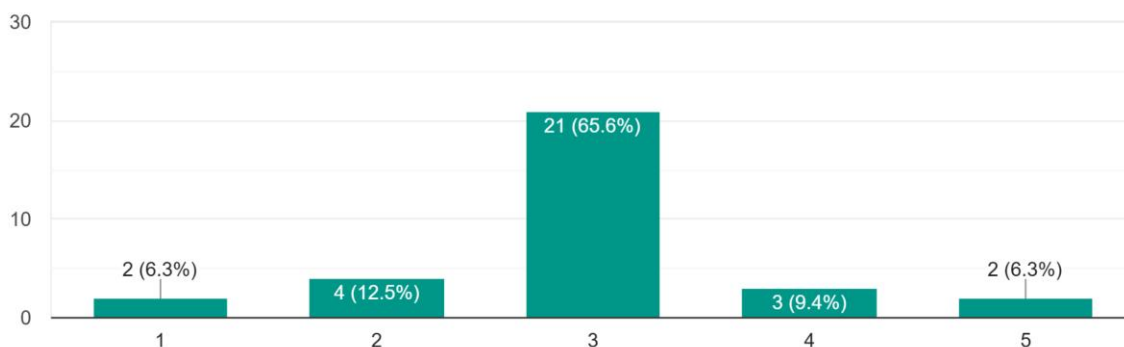
¿Qué mejoras considera que podría generar la implementación de IA? (Puede seleccionar más de una opción)

32 respuestas



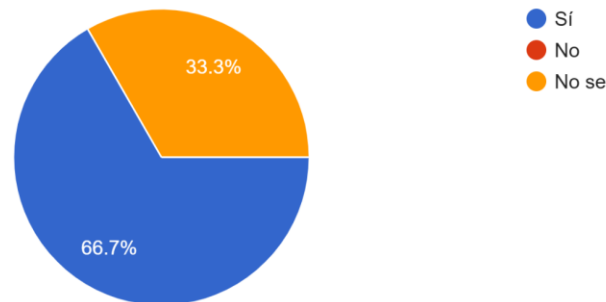
¿Cómo cree que sería la aceptación de herramientas de IA por parte de los empleados?

32 respuestas



En el hotel donde trabaja, ¿se utilizan herramientas como chatbots automáticos, respuestas automáticas, sistemas inteligentes de reservas, ...aformas que generen contenido o recomendaciones?

3 respuestas



En caso de desearlo, puede agregar comentarios u observaciones relacionadas con el uso de inteligencia artificial y eficiencia operativa en hotelería.

5 respuestas

Los dos softwares más importantes que se usan en Arg tienen ia incorporada y aun dejan mucho que desear

En el sector se eventos, yo no he trabajado ni visto a mis superiores trabajar con IA

Entiendo nos falta conocer más herramientas propias

Hay empresas contratadas por nosotros para el relevamiento de la percepción de calidad que también comenzaron a utilizar AI de manera interna. Eso lo tuve en cuenta para mis respuestas.

Con el paso del tiempo y el avance tecnologico va a tener mayor protagonismo.

Anexo 3: Guía de preguntas para las entrevistas realizadas a personas clave

Presentación

1. ¿Cuál es su cargo actual y cuáles son sus principales responsabilidades dentro de la empresa? ¿Hace cuánto tiempo trabaja en la organización? ¿Qué rol desempeña en las decisiones relacionadas con procesos operativos o incorporación de tecnologías?

Implementación y áreas de uso

2. ¿Cuáles fueron las principales razones para implementar inteligencia artificial y en qué áreas del hotel se utiliza actualmente?

Automatización y eficiencia

3. A partir de la implementación de inteligencia artificial, ¿qué cambios observó en los procesos operativos del hotel respecto a tiempos de ejecución, automatización de tareas y reducción de errores o mejora en la organización del trabajo?

Calidad del servicio y experiencia del cliente

4. ¿Cómo considera que la incorporación de inteligencia artificial impactó en la calidad del servicio ofrecido por el hotel? ¿Qué cambios observó en los tiempos de respuesta, la satisfacción de los clientes o la personalización del servicio?

Beneficios operativos

5. ¿Qué beneficios concretos generó la incorporación de inteligencia artificial en relación con costos operativos, optimización de recursos y mejora en procesos internos?

Percepción de los empleados

6. Desde la incorporación de inteligencia artificial, ¿cómo percibe la aceptación de esta herramienta por parte de los empleados? ¿Cómo modificó la implementación de la IA en la productividad en el desarrollo de las tareas diarias? ¿Qué cambios observó en el desempeño o ritmo de trabajo del personal?

Factores de adopción

7. ¿Qué dificultades enfrentó la organización durante la implementación de inteligencia artificial y qué factores considera que facilitaron o limitaron su incorporación dentro de las operaciones del hotel?

Reflexión

8. ¿Cómo considera que evolucionará el uso de inteligencia artificial en el sector hotelero y qué papel tendrá en la mejora de la eficiencia operativa en los próximos años?

Anexo 4: Entrevistas a personas clave

“P” significa Pregunta y “R1” Respuesta 1.

Anexo 4.1 Entrevista a Roberto Amengual

Presidente de la cadena de Amerian Hoteles, cuenta con 15 años de antigüedad. Realizada el 6 de junio de 2026.

<https://drive.google.com/file/d/1jyow08hG9VZvPBnBCqef0i8XcGk2xov6/view?usp=sharing>

P: ¿Cuál es su cargo actual y cuáles son sus principales responsabilidades dentro de la empresa? ¿Hace cuánto tiempo trabaja en la organización? ¿Qué rol desempeña en las decisiones relacionadas con procesos operativos o incorporación de tecnologías?

R1: Actualmente me desempeño como presidente de la empresa, por lo cual mi responsabilidad es el desarrollo de todos los aspectos vinculados a las dos unidades de negocio, tanto la gerenciadora como la franquiciadora para su desarrollo y crecimiento. Trabajo hace 15 años en la organización y mi rol vinculado a las decisiones de proceso operativo e incorporaciones de tecnologías es estratégico. Es una de las cosas que más hemos trabajado, todo lo que ha sido la transformación digital dentro de la hotelería en Argentina, que es un poco más complejo por algunos aspectos vinculados a la limitación que existe en cuanto a los recursos y en cuanto a las opciones, porque es una industria que nos ha incorporado tanta tecnología como otras.

P: ¿Cuáles fueron las principales razones para implementar inteligencia artificial y en qué áreas del hotel se utiliza actualmente?

R2: Respecto de la implementación de IA, hoy en día es una implementación simple, vinculado a aspectos de marketing, de comercialización. Marketing puede ser el desarrollo de una imagen, el desarrollo de un *flyer*, el desarrollo de un video, aspectos sencillos o bueno, *prompts* para generación de posteos y demás. Lo mismo que, por ejemplo, a nivel operativo, como puede ser una recepción para poder anticipar algunos aspectos respecto a los huéspedes o alguna situación sencilla, digamos. Por el momento es una aplicación individual y acotada a todas las áreas en alguna instancia, pero no interactúan los agentes de la IA entre sí.

P: A partir de la implementación de IA, ¿qué cambios observó en los procesos operativos del hotel respecto a tiempos de ejecución, automatización de tareas y reducción de errores o mejora en la organización del trabajo?

R3: Con respecto a la implementación de estos procesos, obviamente hay alguna simplificación y agilización. Lo que es marketing, antes hacer una campaña podía llevar muchísimo costo y tiempo, y hoy en día se hacen horas y con un costo más bajo. Todo lo que tiene que ver con análisis de información para procesamiento también se simplificó muchísimo y se agilizaron los procesos. Se pudo agregar valor, como puede ser en una recepción para los análisis de tendencia de los huéspedes, para poder dar preferencias de los huéspedes y poder tener una mejor atención y servicio. Pero bueno, por ahora hay otros niveles de aplicación que todavía no hemos ejecutado. Ha habido automatización de tareas y hay muchísimo tiempo que se ha reducido, por supuesto.

P: ¿Cómo considera que la incorporación de inteligencia artificial impactó en la calidad del servicio ofrecido por el hotel? ¿Qué cambios observó en los tiempos de respuesta, la satisfacción de los clientes o la personalización del servicio?

R4: Con respecto a los tiempos de respuesta, en el *chatbot*, por ejemplo, agilizó muchísimo porque obviamente tiene un lenguaje que es mucho más cómodo para el consumidor, tanto por *WhatsApp*, como por la página, como por otros canales que nosotros tenemos, 24/7 tienen un asesor que puede responder todas las preguntas y que llevó un tiempo de desarrollo y sobre todo de corrección para que el agente esté preparado para responder correctamente. Y bueno, y eso agilizó muchísimo algunos tiempos y muchísimo la satisfacción de parte de huésped que puede en cualquier momento encontrarse con un agente símil humano, que responde como un humano y que puede resolver como un humano y tener su reserva en el momento en el que la quieren esperar a un horario hábil o a alguna otra situación como esa, si no quisiera utilizar un motor de reservas o algún otro de esos aspectos.

P: ¿Qué beneficios concretos generó la incorporación de inteligencia artificial en relación con costos operativos, optimización de recursos y mejora en procesos internos?

R5: Con respecto a los costos operativos, lo que tiene que ver con marketing ha sido un cambio muy drástico, y en los procesos internos vinculados a eso también. Por supuesto que bueno, no sé si han visto el caso de la empresa estadounidense de Estados Unidos que gastó 500 millones de dólares en consultas de *Claude* por no haberle puesto el límite a los usos de inteligencia artificial. Creo que obviamente como todo tiene que ser con un límite e inteligentemente aplicado para justamente que el costo no sea más grande que el beneficio. Pero bueno, por el momento nosotros con las licencias que tenemos para los usuarios de inteligencia artificial no

tenemos ningún riesgo de ese aspecto, por lo cual la reducción de costos se observa, lo mismo que la mejora en procesos y bueno. Y obviamente en tiempos, la campaña de marketing es una de las cosas que más llamó la atención por la velocidad con la cual uno puede hacer imágenes con lo que busca para hacer una campaña específica.

P: Desde la incorporación de inteligencia artificial, ¿cómo percibe la aceptación de esta herramienta por parte de los empleados? ¿Cómo modificó la implementación de la IA en la productividad en el desarrollo de las tareas diarias? ¿Qué cambios observó en el desempeño o ritmo de trabajo del personal?

R6: Con respecto a la percepción de los empleados, hay mucho mito alrededor de la inteligencia artificial y lo que puede hacer o reemplazar en puestos humanos. Nosotros como ya venimos con un proceso de transformación digital en muchas áreas donde hemos implementado herramientas que han optimizado los tiempos casi igual de lo que viene optimizando la inteligencia artificial, hasta lo que se ha podido aplicar en esta instancia. No hay un temor por la inteligencia artificial, sino más bien se entiende que la automatización de los procesos que se pueden automatizar simplemente liberan tiempo para que agreguemos valor con lo que los humanos todavía podemos agregar valor que es infinito y es muchísimo. Pero bueno, hay veces que el operativo nos consume y no nos da tiempo a hacer justamente todas las otras cosas que queremos hacer, un poco la implementación de estas herramientas va de la mano de eso para nosotros.

P: ¿Qué dificultades enfrentó la organización durante la implementación de inteligencia artificial y qué factores considera que facilitaron o limitaron su incorporación dentro de las operaciones del hotel?

R7: Una de las grandes dificultades que todavía percibimos son los mitos, esto que mencionaba alguna otra pregunta. Hay mucha gente que se dice consultora de inteligencia artificial, y no entiende cómo realmente aplicarlo, pero te lo vende y mientras tanto es consultoría y desgaste dentro de la organización, esto que mencionaba de la percepción de los empleados, genera un desgaste por parte de los colaboradores, la frustración de consultorías que no llegaban a buen puerto. Pero bueno, después de muchos intentos hemos logrado encontrar las personas que nos han podido acompañar de una manera de poder implementar estas cosas de una manera más concreta, real y fácil. Eso obviamente que bueno es fundamental para la implementación y el éxito de la incorporación dentro del personal del hotel.

P: ¿Cómo considera que evolucionará el uso de inteligencia artificial en el sector hotelero y qué papel tendrá en la mejora de la eficiencia operativa en los próximos años?

R8: La evolución va a ser muy grande en muchos sentidos. Yo esto que mencionaba en alguna otra pregunta, respecto a que va a automatizar y permitir la autogestión por parte de los usuarios que así lo deseen, lo cual va a liberar mucho a las personas que están en algunos puestos operativos para agregar valor en otras cosas. Yo creo que eso va a ser uno de los grandes cambios. Digo, uno va a poder hacer todo su *check-in* conversando o chateando con una persona de inteligencia artificial sin necesidad de un ser humano y pedir recomendaciones de restaurant y todo lo demás.

Después llegada a la instancia en la que quiera, siempre vamos a tener que tener un recepcionista o al menos o alguien de seguridad en Argentina, por lo menos. Pero digo, va a ser una situación de buscar algo específico con un una persona que está en la recepción, pero muchísimas cosas se van a responder por el *WhatsApp* del teléfono o por el medio que se utilice para conversar con los agentes dentro del hotel o de comercialización o de los distintos aspectos del servicio hotelero.

Anexo 4.2 Entrevista a Santiago Alsina

Gerente general del Hotel Diplomatic Mendoza, cuenta con 28 años de antigüedad. Realizada el 9 de junio de 2026.

https://drive.google.com/file/d/1m5vzE85Y7HVBjiSeOkU078_7DnLDyAHq/view?usp=sharing

P: ¿Cuál es su cargo actual y cuáles son sus principales responsabilidades dentro de la empresa? ¿Hace cuánto tiempo trabaja en la organización y qué rol desempeña en las decisiones relacionadas con procesos operativos o incorporación de tecnologías?

R1: Ocupo la Gerencia General del Hotel Diplomatic desde hace 16 años, desde su apertura. Anteriormente participé en la apertura y gestión de otros hoteles, por lo que me desempeño en funciones de gerencia general desde 1998. Mis principales responsabilidades consisten en planificar, organizar, dirigir y controlar la planificación estratégica de la organización. También participó en las decisiones relacionadas con procesos operativos y la incorporación de nuevas tecnologías.

P: ¿Cuáles fueron las principales razones para implementar inteligencia artificial y en qué áreas del hotel se utiliza actualmente?

R2: Cada gerente que tengo a cargo utiliza la inteligencia artificial principalmente para validar información, procesos, controlar resultados y obtener nuevas perspectivas para la toma de decisiones. Se aplica en distintas áreas del hotel, especialmente en administración y finanzas para analizar informes económicos, comparar períodos y detectar oportunidades de mejora y reducción de costos. Por ejemplo, los resultados económicos se validan por *Claude* para ver en qué se puede mejorar, los rendimientos de dinero, etc.

P: A partir de la implementación de inteligencia artificial, ¿qué cambios observó en los procesos operativos del hotel respecto a tiempos de ejecución, automatización de tareas y reducción de errores?

R3: En términos operativos, se utiliza en mantenimiento para optimizar procesos preventivos y correctivos, mejorar el rendimiento de equipos de climatización y calderas, y obtener asesoramiento especializado. En los procesos operativos funciona, en alguna medida, como un asesoramiento semi experto validado por multienfoques, en especial si está bien encauzada la

pregunta y bien *prompteada* la herramienta. También se emplea en limpieza, desinfección y alimentos y bebidas. Además, permite generar propuestas, recetas, menús y soluciones operativas de manera mucho más rápida, que luego se revisan pero que hace en mayor medida la IA. Antes el proceso de desarrollo pasaba 100% por una persona, pero ahora son realizados en un 80% por la IA y luego se corrige por un supervisor.

Al principio decir que las cosas fueron hechas con IA tenían un desprestigio, cómo antes era el uso de Google. Hoy está mucho más naturalizado y generalizado.

P: ¿Cómo considera que la incorporación de inteligencia artificial impactó en la calidad del servicio ofrecido por el hotel?

R4: La IA mejoró en la velocidad de respuesta y que exista la disponibilidad de atención. Herramientas automatizadas permiten responder consultas frecuentes las 24 horas sin intervención humana. Las respuestas están cargadas en una base de datos, y cuando es necesario el asesoramiento humano, se solicita. Además, facilita el entrenamiento del personal para mejorar las técnicas de venta y atención personalizada, contribuyendo a una mejor experiencia del cliente. Después hay que ejecutarlas, pero en términos generales la incorporación de IA mejora la experiencia del cliente.

P: ¿Qué beneficios concretos generó la incorporación de inteligencia artificial en relación con costos operativos, optimización de recursos y mejora de procesos internos?

R5: La hotelería es una industria dependiente en su mano de obra y con muchas consultas repetitivas. La IA permite automatizar estas respuestas, reduciendo costos operativos, mejorando la eficiencia y brindando respuestas más rápidas y consistentes. Esto libera recursos humanos para tareas de mayor valor agregado.

P: ¿Cómo percibe la aceptación de la inteligencia artificial por parte de los empleados? ¿Modificó la productividad o el desempeño laboral?

R6: No siento que haya bajado el desempeño, lo que estamos haciendo es comprometer a los equipos para que los colaboradores comprendan que la IA elimina tareas repetitivas y de bajo valor, permitiéndoles concentrarse en actividades que generan una mejor experiencia para el cliente. La aceptación ha sido positiva. No se observó una disminución de la productividad, por el contrario, se fortalecieron las tareas vinculadas al servicio personalizado.

Hoy lo que tiene que ver con los servicios *premium* está dado por las intervenciones humanas. Entonces estudiamos a través de la IA cómo hacer las mejores intervenciones humanas presenciales, y cada vez que estamos cara a cara con un cliente o potencial cliente tratamos de mejorar y usar ese contacto para construir valor y no para asignar información que no tiene alto valor.

P: ¿Qué dificultades enfrentó la organización durante la implementación de inteligencia artificial y qué factores facilitaron o limitaron su incorporación?

R7: La incorporación tiene un proceso de aprendizaje, así que el primer obstáculo es superar el obstáculo técnico. Hay que ir superando la barrera del conocimiento y creo que se va a ir escalonando los valores. Hoy estamos viviendo un proceso de muestra gratis de IA, va a ser cada vez más cara, y cuando todos queramos usarla para optimizar, vamos a tener que pagar.

P: ¿Cómo considera que evolucionará el uso de la inteligencia artificial en el sector hotelero y qué papel tendrá en la mejora de la eficiencia operativa en los próximos años?

R8: Creo que la IA continuará aportando valor a la eficiencia operativa, permitiendo realizar más procesos con menor margen de error y mayor eficiencia de tiempo. También creo que en algún momento vamos a tener que superar una curva económica, porque hoy la IA y las herramientas están baratas.

Se va a ver cómo funciona en conjunto con otros sistemas pagos, entonces el gasto en tecnología puede llegar a ser el mismo, pero se deje de destinar los fondos a los sistemas operativos que hoy se ocupan, y se terminen derivando esos fondos a la IA. Pero creo que la intervención va a ser positiva, y que va a mejorar la experiencia del consumidor. Menos errores, menos dificultades. Tengo una mirada optimista.

Anexo 4.3 Entrevista a Cristina Stegmann

Vicepresidente y directora comercial del Hotel Club Francés, cuenta con 15 años de antigüedad. Realizada el 10 de junio de 2026.

P: ¿Cuál es su cargo actual y cuáles son sus principales responsabilidades dentro de la empresa? ¿Hace cuánto tiempo trabaja en la organización y qué rol desempeña en las decisiones relacionadas con procesos operativos o incorporación de tecnologías?

R1: Mi cargo es Vicepresidente de la empresa y llevo principalmente la dirección comercial. Estoy desde la apertura del hotel hace 15 años. Todas las decisiones de la empresa las tomamos en conjunto con mi padre.

P: ¿Cuáles fueron las principales razones para implementar inteligencia artificial y en qué áreas del hotel se utiliza actualmente?

R2: La principal razón para implementar IA fue un tema de costos y tiempos. Las áreas que más le aplican son la de Marketing y Conserjería. Todas las piezas publicadas en redes se realizan con IA e intentamos resolver todos los pedidos de los huéspedes de conserjería de la misma manera. La nueva *web* fue realizada completamente con IA.

P: A partir de la implementación de inteligencia artificial, ¿qué cambios observó en los procesos operativos del hotel respecto a tiempos de ejecución, automatización de tareas y reducción de errores?

R3: Una gran reducción de tiempos en la ejecución, mayor originalidad en las piezas de comunicación, reducción notable de errores y mejora de la organización de tiempos.

P: ¿Cómo considera que la incorporación de inteligencia artificial impactó en la calidad del servicio ofrecido por el hotel?

R4: La aplicación de la IA en nuestro caso sucede en el *back office*, la personificación de la atención al huésped no tenemos intención de reducirla, pero si, ellos dan una respuesta más veloz al utilizar la IA para consultas.

P: ¿Qué beneficios concretos generó la incorporación de inteligencia artificial en relación con costos operativos, optimización de recursos y mejora de procesos internos?

R5: La reducción de costos llegó mayormente desde las piezas de marketing, la reducción de tiempos en el diseño de las cartas y los tiempos de estas tareas se redujeron significativamente, liberando el tiempo de los empleados y realizando un mejor uso de ese recurso.

P: ¿Cómo percibe la aceptación de la inteligencia artificial por parte de los empleados?
¿Modificó la productividad o el desempeño laboral?

R6: Cuando la implementación les libera tiempo para otras tareas la aceptación es inmediata, cuando sienten que les “roba” su trabajo se resisten. Al momento la implementación de la IA en sus tareas es muy básica en la medida que avancemos veremos los efectos que les produce.

P: ¿Qué dificultades enfrentó la organización durante la implementación de inteligencia artificial y qué factores facilitaron o limitaron su incorporación?

R7: Por el momento con las pequeñas tareas que automatizamos con la IA no tuvimos dificultades.

P: ¿Cómo considera que evolucionará el uso de la inteligencia artificial en el sector hotelero y qué papel tendrá en la mejora de la eficiencia operativa en los próximos años?

R8: Yo creo, pero esto es algo muy personal, que en nuestra industria sólo debería aplicar al *back office*, entiendo que la industria de la hospitalidad no puede perder el toque humano o la personalización del servicio ya que es lo que hace que la experiencia sea única y no un enlatado. Nuestro producto es un hotel boutique de 28 habitaciones en un edificio histórico con un target de huésped en su mayoría de mayor edad.

Anexo 4.4 Entrevista a Mario Guatti.

Presidente y director ejecutivo de 5M Patagonia, propietario del Hotel Posada Los Álamos de El Calafate y del Hotel Patagonia de Río Gallegos. Cuenta con 30 años de antigüedad. Realizada el 10 de junio del 2026.

P: ¿Cuál es su cargo actual y cuáles son sus principales responsabilidades dentro de la empresa? ¿Hace cuánto tiempo trabaja en la organización? ¿Qué rol desempeña en las decisiones relacionadas con procesos operativos o incorporación de tecnologías?

R1: Soy el presidente y el director ejecutivo de 5M Patagonia S.A. propietario del Hotel Posada Los Álamos de El Calafate y del Hotel Patagonia de Río Gallegos. Participo en las estrategias de venta, comercialización y tarifas, programas de calidad, programas ambientales, análisis financieros, circuito de pagos, análisis contables, análisis de estructura humana, etc.

Trabajo hace más de 30 años. Cumpló un rol dentro del Directorio con mis hermanos el Ingeniero Mauro Guatti y Maximiliano Guatti. Juntos y con el equipo de gerentes, analizamos alternativas y costos de implementación de todo lo relacionado a tecnologías dentro del hotel.

P: ¿Podría describir cuáles fueron las principales razones para implementar IA? ¿En qué áreas operativas del hotel se utilizan actualmente y cuáles son las que más la aplican?

R2: La implementación es combinada, entre nuestros proveedores y nosotros. Es decir, la IA está dentro de las actualizaciones de los servicios que tenemos contratados como ser “*Review Pro*”.

Además, es utilizada por nosotros para generar los resúmenes de nuestras reuniones semanales, para investigar sobre reportes de nuestro sistema hotelero, para nuestros trabajos específicos, para generar los informes y presentaciones y para la atención de las demandas de los que navegan en nuestra web y en nuestras redes sociales.

P: A partir de la implementación de inteligencia artificial, ¿qué cambios observó en los procesos operativos del hotel respecto a tiempos de ejecución, automatización de tareas y reducción de errores o mejora en la organización del trabajo?

R3: No podría determinarlos. Estamos en plena incorporación de esta cultura que atraviesa todos los procesos. Su utilización mejora la organización del trabajo, garantizando un análisis más profundo y profesional de lo requerido.

P: ¿Cómo considera que la incorporación de inteligencia artificial impactó en la calidad del servicio ofrecido por el hotel? ¿Qué cambios observó en los tiempos de respuesta, la satisfacción de los clientes o la personalización del servicio?

R4: Amplía el rango de cobertura y la velocidad de respuesta. Garantiza que todas las demandas serán respondidas todos los días y en todo horario. Y que, la interacción con la persona, cuando sea necesario, se deriva a una persona dentro del equipo del Hotel para una atención mejor o más personalizada o para formalizar la contratación.

P: ¿Qué beneficios concretos generó la incorporación de inteligencia artificial en relación con costos operativos, optimización de recursos y mejora en procesos internos?

R5: Por ahora no hemos bajado costos directos. Quizás en un futuro. Básicamente con costos laborales de puesto de administración de *data input*.

P: Desde la incorporación de inteligencia artificial, ¿cómo percibe la aceptación de esta herramienta por parte de los empleados? ¿Cómo modificó la implementación de la IA la productividad en el desarrollo de las tareas diarias? ¿Qué cambios observó en el desempeño o ritmo de trabajo del personal?

R6: Está en plena incorporación. Todos nos estamos adaptando a la nueva realidad. La aceptación es buena. Ya es parte de la cultura de cualquier asalariado o profesional. El cambio es que los informes del personal son mejores y que las conclusiones son más acertadas.

P: ¿Qué dificultades enfrentó la organización durante la implementación de inteligencia artificial y qué factores considera que facilitaron o limitaron su incorporación dentro de las operaciones del hotel?

R7: No cubrir todas las áreas y días que abarca la implementación. Como ejemplo, tuvimos una confirmación de un día feriado por parte de nuestro “*Chatbot*” de un “*transfer in*”, que no se instrumentó. Creo que lamentablemente se sigue aprendiendo después del error.

P: ¿Cómo considera que evolucionará el uso de inteligencia artificial en el sector hotelero y qué papel tendrá en la mejora de la eficiencia operativa en los próximos años?

R8: Creo que es y será una gran herramienta para conocer más los comportamientos de los huéspedes, satisfacer sus demandas, sobre todo en horarios especiales. Implementar procesos automáticos que mejoren la productividad. Incorporar la herramienta de investigación y generación de informes que nos ayuden a implementar más y mejores decisiones.

Anexo 4.5 Entrevista a Soledad Aquilano.

Gerente general del hotel Casa Lucía. Cuenta con 30 años de antigüedad. Realizada el viernes 12 de junio de 2026.

<https://drive.google.com/file/d/1grrOeg6-tjZtuVdPD5rUO5Z9ZzQTGzOJ/view?usp=sharing>

P: ¿Cuál es su cargo actual y cuáles son sus principales responsabilidades dentro de la empresa?
¿Hace cuánto tiempo trabaja en la organización?

R1: Comencé mi carrera en hotelería trabajando como pasante en el Hotel Regente, donde ingresé siendo muy joven y recién iniciando mis estudios en hotelería. Luego de dos años me fui a realizar pasantías a Bariloche y posteriormente regresé al hotel, donde trabajé alrededor de ocho años más.

Durante mi trayectoria me desarrollé principalmente en las áreas comercial, marketing y eventos. Trabajé en empresas nacionales e internacionales vinculadas al turismo, incluyendo compañías como Wyndham Hotels & Resorts y RCI, donde estuve a cargo de la venta y promoción de franquicias hoteleras en Sudamérica.

A lo largo de los años asumí cargos gerenciales y de dirección, principalmente en congresos, convenciones y operaciones. Actualmente hace ocho meses me desempeño como gerente general del Casa Lucía, donde tengo a cargo todas las áreas del hotel y participo en prácticamente todas las decisiones operativas y estratégicas.

P: ¿Cuáles fueron las principales razones para implementar inteligencia artificial y en qué áreas se utiliza actualmente?

R2: La inteligencia artificial comenzó a utilizarse principalmente para optimizar procesos y profesionalizar áreas que antes no estaban estructuradas, como procedimientos, protocolos y descripciones de puestos.

Actualmente la utilizamos en distintas áreas. En marketing y comunicación se aplica para la generación de contenido, storytelling, publicaciones en redes sociales y planificación estratégica. En *revenue management* se utiliza a través de un sistema RMS con inteligencia artificial que recomienda tarifas y genera pronósticos según el historial de reservas, eventos y la competencia. En la atención al cliente se implementa mediante un chatbot hotelero llamado

Sofía, que responde consultas por WhatsApp, Instagram, Booking y Expedia. También se aplica en el análisis de compras e inversiones, permitiendo la comparación de proveedores y el análisis de costos a largo plazo. Por último, en los procesos internos y administrativos se utiliza para el armado de reportes, presentaciones y documentación.

P: ¿Qué cambios observó en tiempos de ejecución, automatización y reducción de errores?

R3: El cambio más importante fue en velocidad de respuesta y organización operativa. Antes, fuera del horario del departamento de reservas, todas las consultas quedaban a cargo de recepción, lo que generaba demoras y oportunidades perdidas de venta.

Con la implementación del chatbot se logró una mayor rapidez en las respuestas, una mejor organización del flujo de consultas, la segmentación automática de clientes, el seguimiento de reservas y la reducción de la carga operativa en recepción. Además, la eficiencia de cierre de ventas pasó del 10% al 16% en solo dos meses.

En el uso personal también me ahorra muchísimo tiempo en tareas como redacción de publicaciones, descripciones de puestos, cartas personalizadas y reportes.

P: ¿Cómo impactó la IA en la calidad del servicio ofrecido por el hotel?

R4: Impactó positivamente porque permite dar respuestas inmediatas a clientes que buscan rapidez, sin perder la posibilidad de personalización.

El chatbot resuelve consultas simples y repetitivas, mientras que el equipo humano puede intervenir cuando el caso requiere un trato más específico. Eso mejora la experiencia porque se combina velocidad con atención personalizada.

En hoteles boutique y de lujo, la personalización sigue siendo central, por lo que la IA funciona como complemento y no como reemplazo.

P: ¿Qué beneficios concretos generó la IA en relación con costos y optimización de recursos?

R5: La IA permitió optimizar costos en varias áreas. Por ejemplo, se evitó reemplazar a un recepcionista que renunció, cubriendo parte de esa función con el chatbot; se redujo la necesidad de incorporar personal especializado en recursos humanos; se agilizaron procesos de

análisis y comparación de proveedores; y por último se optimizó el trabajo en marketing, diseño y generación de contenido.

También ayudó a detectar oportunidades de ingresos adicionales, como upselling y venta de servicios complementarios.

P: ¿Cómo fue la aceptación de la IA por parte de los empleados?

R6: La aceptación fue muy buena. El equipo entendió rápidamente que la IA no venía a quitarles trabajo sino a facilitarlo.

Se incentivó su uso para cartas personalizadas para huéspedes, ideas para tratamientos de spa, respuestas en plataformas como Booking o Expedia y el armado de piezas en Canva. En estructuras pequeñas con alta demanda operativa, estas herramientas son muy valoradas porque alivian tareas repetitivas y permiten enfocarse en tareas de mayor valor.

P: ¿Qué dificultades enfrentaron durante la implementación?

R7: El principal desafío fue comunicar correctamente los beneficios, tanto al equipo operativo como a la propiedad. Era importante que todos entendieran no solo el beneficio para la empresa, sino también para su trabajo diario y desarrollo profesional.

Otro desafío fue “educar” al sistema, cargando información y ajustando respuestas. La implementación fue rápida porque hubo apertura y predisposición del equipo.

P: ¿Cómo considera que evolucionará el uso de IA en el sector hotelero?

R8: La IA va a crecer mucho, especialmente en tareas administrativas, repetitivas y operativas. En hoteles económicos o de servicios básicos tendrá un impacto aún mayor porque permitirá reducir costos y automatizar gran parte de la operación.

En hoteles boutique y de lujo seguirá siendo una herramienta de apoyo, especialmente en procesos administrativos, mantenimiento, marketing, revenue y en las instancias de check-in y check-out.

Sin embargo, la personalización y el factor humano seguirán siendo claves en la experiencia del huésped. La IA permitirá liberar tiempo para que las personas puedan enfocarse justamente en esa parte más humana y diferencial del servicio.

Anexo 4.6 Entrevista a Romina Micola.

**Gerente de cuentas corporativas del Hotel Hilton. Cuenta con 27 años de antigüedad.
Realizada el 13 de junio de 2026.**

https://drive.google.com/file/d/1gPwBmBOBMcyBmE3dcbQNs8Oh14Ayz9ZW/view?usp=s_haring

P: ¿Podrías contarnos un poco sobre tu trayectoria profesional y tu rol actual dentro de la industria hotelera?

R1: Actualmente trabajo hace aproximadamente diez años en Hilton Buenos Aires, donde me desempeño como gerente de cuentas corporativas.

Dentro del área comercial, cada ejecutivo tiene asignadas diferentes cuentas según rubros específicos. Mi función principal consiste en generar negocios para el hotel, tanto en la comercialización de habitaciones como de salones para eventos, enfocados principalmente en clientes corporativos.

Antes de incorporarme a Hilton, trabajé durante aproximadamente diecisiete años en el Hotel Emperador, lo que me permitió desarrollar una amplia experiencia dentro del sector hotelero.

P: ¿Cuáles fueron las principales razones para implementar inteligencia artificial y en qué áreas operativas del hotel se utiliza actualmente?

R2: Actualmente, el uso de inteligencia artificial dentro del hotel aún es limitado. Luego de consultar con otros sectores, pude identificar que áreas como finanzas o recepción todavía no utilizan este tipo de herramientas.

Su implementación comenzó principalmente en el área comercial, especialmente en ventas y marketing. Por el momento, no se encuentra extendida a todos los departamentos del hotel. En nuestro caso, la herramienta permitida por la compañía es Microsoft Copilot, ya que por cuestiones de compliance no tenemos autorización para utilizar otras aplicaciones externas.

P: ¿Cómo impactó la inteligencia artificial en la automatización de tareas y en la eficiencia operativa?

R3: El uso de inteligencia artificial es bastante reciente dentro de nuestro equipo. Principalmente nos ayuda en tareas vinculadas a la prospección comercial, es decir, en la búsqueda de nuevas cuentas y oportunidades de negocio.

Además, resulta muy útil para traducciones de documentos o correos electrónicos extensos en otros idiomas, lo cual agiliza considerablemente ciertos procesos.

En términos de tiempos de ejecución y reducción de errores, considero que aporta mejoras importantes, especialmente en aquellas tareas donde la rapidez y la precisión son fundamentales.

P:¿Cómo consideras que la incorporación de inteligencia artificial impactó en la calidad del servicio y en los tiempos de respuesta?

R4: Dentro del equipo comercial contamos desde hace tiempo con estándares muy claros de respuesta. Nuestro compromiso es responder cotizaciones, consultas o solicitudes dentro de un plazo de 24 horas.

Por ese motivo, la incorporación de inteligencia artificial no modificó radicalmente esos tiempos, ya que el objetivo de respuesta rápida ya formaba parte de nuestros procesos. Sin embargo, sí facilita ciertas tareas y permite agilizar el acceso a información o la redacción de respuestas, lo que mejora la eficiencia del trabajo diario.

P:¿Qué beneficios operativos generó la incorporación de inteligencia artificial?

R5: Los principales beneficios se relacionan con la búsqueda y análisis de información para el área comercial. Nos permite investigar nuevos contactos, conocer mejor determinados rubros, analizar empresas potenciales y obtener información relevante con mayor rapidez.

Además, también utilizamos estas herramientas para consultas cotidianas relacionadas con los huéspedes, como recomendaciones sobre atracciones, distancias o información específica que solicitan.

En ese sentido, se convirtió en una herramienta de apoyo muy útil para optimizar el trabajo diario.

P: ¿Cómo modificó la implementación de inteligencia artificial la productividad y el desarrollo de las tareas diarias?

R6: La inteligencia artificial se convirtió en una herramienta de apoyo constante dentro de nuestras tareas diarias.

Nos ayuda a agilizar procesos y a obtener información de manera más rápida. Sin embargo, sigue siendo fundamental el factor humano, ya que la calidad de las respuestas depende en gran medida de cómo se formule la consulta y del contexto que se le proporcione. Por eso considero que todavía estamos en una etapa de aprendizaje y desarrollo respecto de su uso.

P: ¿Qué dificultades o barreras enfrentó la organización en la adopción de inteligencia artificial?

R7: Hasta el momento no identificamos grandes dificultades ni barreras en su implementación.

Desde nuestra experiencia, la herramienta fue bien recibida y la consideramos muy útil para las tareas que realizamos. Por el momento, no percibimos resistencias significativas ni obstáculos importantes para su utilización.

P: ¿Cómo consideras que evolucionará el uso de inteligencia artificial en el sector hotelero en los próximos años?

R8: Considero que la inteligencia artificial es una herramienta que llegó para quedarse y que su presencia dentro del sector hotelero seguirá creciendo.

Sin embargo, creo que el factor humano continuará siendo indispensable, especialmente en aquellas situaciones que requieren criterio, empatía, sentido común o un trato personalizado con el cliente. Existen aspectos de la hospitalidad que difícilmente puedan ser reemplazados completamente por tecnología.

Aun así, considero que la inteligencia artificial será una herramienta clave para optimizar tiempos, mejorar la calidad de la información y agilizar los procesos de respuesta, convirtiéndose en un complemento fundamental para la operación hotelera.

Anexo 4.7 Entrevista a Hernán Ramos

Presidente de la cadena Up Hotels. Cuenta con 22 años de antigüedad. Realizada el 21 de junio de 2026.

<https://drive.google.com/file/d/1PKkeLk52DoQfUsN5xFeT2TpGUrEsjiEu/view?usp=sharing>

P: ¿Podrías contarnos un poco sobre tu trayectoria profesional y tu rol actual dentro de la industria hotelera?

R1: Mi nombre es Hernán Ramos y formo parte de la industria hotelera desde hace más de veinte años.

Nuestra cadena, Up Hotels, lleva más de diez años operando dentro del mercado turístico y consolidándose de manera constante.

Actualmente me desempeño como presidente de la compañía y bajo mi responsabilidad se encuentran áreas como comercialización, mantenimiento e implementación de nuevas tecnologías, entre otras.

P: ¿Cuáles fueron las principales razones para implementar inteligencia artificial y en qué áreas operativas del hotel se utiliza actualmente?

R2: Con el avance de las nuevas tecnologías y particularmente de la inteligencia artificial, tomamos la decisión de comenzar a incorporarla en aquellos sectores donde observábamos mayores oportunidades de mejora.

El primer punto identificado fue la comunicación inicial con los clientes. Por ello, decidimos implementar un bot de respuestas automáticas.

Esta decisión surgió luego de analizar la gran cantidad de consultas repetitivas que realizaban los huéspedes, lo cual consumía una parte importante del tiempo del personal.

La incorporación de esta herramienta permitió optimizar ese proceso y mejorar la capacidad de respuesta frente a las consultas.

P: ¿Cómo impactó la inteligencia artificial en la automatización de tareas y en la eficiencia operativa?

R3: La principal mejora que observamos fue que los huéspedes comenzaron a recibir información en tiempos mucho más rápidos, logrando evacuar sus dudas de manera más eficiente.

Esto nos permitió liberar tiempo operativo del personal para enfocarse en otras actividades dentro del hotel que requieren mayor dedicación. Además, disminuyeron las quejas vinculadas a respuestas tardías o insatisfactorias, lo que representa una mejora importante en términos de gestión operativa y atención al cliente.

P: ¿Cómo consideras que la incorporación de inteligencia artificial impactó en la calidad del servicio y en los tiempos de respuesta?

R4: La industria hotelera es compleja y la tecnología no viene a resolver todos los aspectos del negocio, pero sí constituye una herramienta de gran valor. Uno de los cambios más importantes que detectamos fue el aumento progresivo en la calificación otorgada por los huéspedes desde la implementación de estas herramientas.

Eso nos permite entender que la incorporación de inteligencia artificial contribuyó positivamente a la experiencia del cliente y a la percepción general del servicio. Actualmente nos encontramos trabajando para ampliar su alcance a más procesos dentro de la operación.

P: ¿Qué beneficios operativos generó la incorporación de inteligencia artificial?

R5: Por el momento no pudimos medir concretamente una reducción de costos. Sin embargo, consideramos que, a medida que logremos incorporar más tecnología y automatizar más procesos, será posible optimizar la estructura de personal.

Aun así, entendemos que la hotelería sigue siendo un sector donde la atención personalizada continúa siendo fundamental para la experiencia del huésped, por lo que la tecnología debe complementarse con el factor humano y no reemplazarlo completamente.

P: ¿Cómo modificó la implementación de inteligencia artificial la productividad y el desarrollo de las tareas diarias?

R6: La percepción de los empleados fue positiva. La consideran una herramienta favorable porque les permite dedicar más tiempo a tareas que requieren atención personalizada y resolver otras necesidades que surgen en la operación diaria.

En ese sentido, la inteligencia artificial funciona como un apoyo para mejorar la distribución de tareas y optimizar el tiempo de trabajo.

P: ¿Qué dificultades o barreras enfrentó la organización en la adopción de inteligencia artificial?

R7: No identificamos grandes dificultades en el proceso. La implementación fue relativamente sencilla y, como cualquier cambio organizacional, requirió ajustes y perfeccionamientos.

Es un sistema dinámico que necesita revisión constante, aunque cuenta con una estructura base bastante definida. Más allá de eso, no encontramos barreras significativas para su adopción.

P: ¿Cómo consideras que evolucionará el uso de inteligencia artificial en el sector hotelero en los próximos años?

R8: Considero que la inteligencia artificial no tiene techo y que es una tecnología que llegó para quedarse. Actualmente estamos trabajando en nuevos procesos para ampliar su aplicación, como la central de reservas, la atención directa y el check-in de los huéspedes.

Todo aquello que permita facilitar la experiencia del cliente dentro de nuestros establecimientos representa una oportunidad de desarrollo. Creo que el futuro de la hotelería estará cada vez más vinculado a este tipo de herramientas, siempre orientadas a mejorar la experiencia del huésped y optimizar la operación.

Anexo 5: Guía de preguntas para las entrevistas realizadas a personas expertas

Presentación

1. ¿Cómo se vincula su experiencia profesional con la inteligencia artificial, la transformación digital o la innovación aplicada a hoteles?

IA en la hotelería

2. Desde su perspectiva, ¿cómo describiría el nivel actual de incorporación de inteligencia artificial en el sector hotelero? ¿Qué diferencias existen según el tamaño del hotel?
3. ¿Qué factores considera que impulsan o limitan la adopción de inteligencia artificial en hoteles?

Eficiencia operativa

4. ¿Cómo influye la implementación de inteligencia artificial en la eficiencia operativa de las organizaciones y qué cambios suelen observarse en procesos o desempeño?
5. ¿De qué manera la disponibilidad, calidad o historial de datos influye en la precisión de las herramientas de inteligencia artificial utilizadas en hotelería y en los resultados obtenidos a nivel operativo?

Calidad del servicio

6. ¿De qué manera considera que la inteligencia artificial puede influir en la experiencia del cliente y calidad del servicio en hotelería?

Barreras y riesgos

7. ¿Qué desafíos enfrentan las organizaciones al incorporar inteligencia artificial y cuáles suelen ser las principales barreras para sostener su uso en el tiempo?

Futuro

8. ¿Qué papel considera que tendrá la inteligencia artificial en la transformación del sector hotelero argentino durante los próximos años?

Anexo 6: Entrevista a personas expertas

“P” significa Pregunta y “R” Respuesta.

Anexo 6.1 Entrevista a Florencia Le Rose

CEO de Up Hoteles y fundadora de la consultora en HotelsCo. Cuenta con 25 años de antigüedad. Realizada el 3 de junio de 2026.

https://drive.google.com/file/d/1vIstQqB9i-1pV2kTXvNGj_ge9W2bpP2l/view?usp=sharing

P: ¿Cómo se vincula su experiencia profesional con la inteligencia artificial, la transformación digital o la innovación aplicada a hoteles?

R1: Tengo 43 años y trabajo en hotelería desde los 18, estudié hotelería, pero no existían las licenciaturas en hotelería, sino únicamente tecnicaturas, así que hice la tecnicatura y trabajé mucho en hotelería y empecé a escalar de posición. Antes de terminar la carrera estaba trabajando en un hotel que ahora pertenece a nuestra marca, que es Up Viamonte, yo trabajaba ahí cuando tenía 19 años en marketing y ventas. Al año siguiente, me fui a trabajar a otro hotel que pertenece ahora a nuestra marca, que es Up Tribeca, como gerente, mi primera gerencia la tuve a los 20 años. Trabajé con la familia dueña de ese hotel, más otros dos que inauguramos, durante 10 años. Después hice cosas muy copadas, trabajé bastante, y después con mis socios actuales, que ya nos conocíamos de trabajar juntos, decidimos escalar un poquito más y ahí surgió la idea de hacer la empresa.

Nosotros tenemos dos empresas, se llaman The Hotels Co. y Up Hoteles. La primera fue Hotels Co., que nació para darle servicios de consultoría y *revenue management* a hoteles. Ahí nos dimos cuenta que muchos hoteles en Argentina necesitaban gestión integral y empezamos a ir por la gestión integral. Ahí fue cuando se nos ocurrió hacer la marca Up Hotels, ahí empezamos con la marca y acá estamos. Hoy tenemos casi 15 hoteles y yo soy la CEO de la compañía en este momento. Crecimos un montón en pandemia, y después hice la licenciatura en la Universidad de Belgrano, porque estaba aburrida, pero no hagan como yo que debo la tesis, que también la estoy haciendo de IA.

Nosotros ahora estamos haciendo un curso de inteligencia artificial que nos da un equipo israelí, y termina en China, así que nos vamos a China ahora en octubre. Aprovechando las oportunidades que brinda la hotelería de automatizar determinados procesos, es que

empezamos hace ya tres años a ir de a poquito con inteligencia artificial. Lo primero que hicimos fue el famoso *chatbot* de consultas. Hoy por hoy ya migramos a una solución donde tenemos agentes que hacen tareas automáticas todo el tiempo. Todos los meses incorporamos una automatización nueva. Para nosotros es un antes y un después. La inteligencia artificial va a transformar todas las industrias y la forma de trabajar y de vincularse.

Tenemos una persona externa especialista en IA, que está haciendo las automatizaciones. Ahora está automatizando las facturas de proveedores, que se cargan automáticamente en nuestro ERP, que sería el sistema contable. Antes teníamos una persona que hacía eso, una persona muy capaz que estaba haciendo una tarea totalmente rutinaria y que no aportaba valor. Una vez que yo decido con él qué automatización hacemos, él ya empieza a trabajar con el equipo. Pero bueno, justo recién estaba hablando con él de otra cosa que se me había ocurrido, a ver si podíamos hacer. Es constante.

P: Desde su perspectiva, ¿cómo describirías el nivel actual de incorporación de inteligencia artificial en el sector hotelero? ¿Existen diferencias según el tamaño del hotel?

R2: Yo creo que pasa por un tema de liderazgo. Hay muchos hoteles con dueños que son gerentes de los hoteles, que son gente de otra época, y que por ahí cuesta hacer el *clic* y el cambio. Después, por otro lado, vemos también hoteles de grandes cadenas como Hilton o Marriott, que en algunas cosas utilizan inteligencia artificial, pero no han hecho todavía un cambio drástico porque todavía tienen muchos procesos y burocracia que les impide avanzar a la velocidad que lo podemos hacer nosotros, que lo hablamos entre los socios. Decimos: bueno, vamos para adelante y hacemos. Entonces yo creo que ahí está el tema central, es la cabeza del líder.

P: ¿Qué factores considera que impulsan o limitan la adopción de inteligencia artificial en hoteles?

R3: Bueno, el miedo es uno, estamos en un momento que todo es tan nuevo, pero avanza tan rápido, que quizás hay cosas que hasta hace dos años no se podían hacer con IA y hoy se pueden hacer perfectamente. Entonces seguirle el ritmo a los avances a veces es complicado. Creo que parte por un tema de miedo o desconocimiento y no saber por dónde empezar.

Sobre qué las impulsa, en nuestro caso fue un poco esto de tareas donde tenés asignados recursos que son muy valiosos, haciendo cosas que podría hacer una persona sin esas

capacidades. Nosotros, con el ritmo de crecimiento que tenemos, necesitamos automatizar muchas cosas porque tener la información con un *clic* y poder tomar decisiones es fundamental. Por otro lado, le queremos dar al huésped también esa rapidez en respuesta, en escucha. Creemos que de la única manera, siendo una cadena *mid-scale* como somos nosotros, que no tenemos recursos infinitos y muchas veces no podemos tener personal que se ocupe de todas las áreas, esto nos motivó a mejorar lo que hacemos y el servicio.

Porque aplicar inteligencia artificial no solamente es decir, bueno, llamar a alguien y que programe y que haga agentes. Tenés que replantear un poco la estructura de trabajo. Hay muchas cosas que se estaban haciendo mal u obsoletas y cuando empezás a repasar el procedimiento, mejorás ese proceso y a su vez le implementás una automatización.

P: ¿Cómo influye la implementación de inteligencia artificial en la eficiencia operativa de las organizaciones y qué cambios suelen observarse en procesos o desempeño?

R4: Por ahora, nosotros vimos todo positivo. Obviamente hay un período de adaptación donde hay que ajustar determinadas cuestiones, pero en general el cambio fue rotundo, ya sea en la atención al cliente. Nosotros ahora, por ejemplo, estamos incorporando un robot que atiende las llamadas telefónicas, que a su vez le armamos una conexión con nuestro PMS, que sería el sistema de gestión, y va a cargar las reservas automáticamente. Ahí hay un montón de cuestiones que mejoramos, como la atención telefónica nocturna.

Ustedes son muy jóvenes, por ahí no usan el teléfono para llamar, pero todavía nosotros tenemos huéspedes que les gusta llamar por teléfono y que alguien los atienda. Hay horarios donde no es posible tener una persona de ayuda al lado, esto ayuda a mejorar y ser más eficiente en esa atención.

Logramos tener reportes de todo tipo, antes terminábamos no teniéndolos porque era más caro conseguirlos por un tema de tiempos, de recursos, de reunir la información. Ahora tenemos esa información en dos minutos y nos permite también tomar decisiones que son mucho más provechosas que las decisiones que uno toma siguiendo sus creencias o sus instintos. Hay mucho instinto en las decisiones, pero si uno no tiene datos hay veces que está decidiendo mal o decidiendo sobre cosas que no generan impacto.

Esto también ayudó mucho y nos está permitiendo liberar estructura. Mucha gente tiene miedo porque dice “viene la IA y me voy a quedar sin trabajo”. En nuestro caso no. En nuestro caso

es “viene la IA, vamos a sistematizar todo lo más que podamos para tener la estructura que tenemos ahora preparada para recibir más hoteles”.

En hotelería se habla de high touch y high tech, queremos ser tecnológicos, pero por otro lado no queremos perder esa esencia de cercanía con el cliente. Esa cercanía la puede dar un ser humano solamente. Entonces apostamos a eso, a que nuestros colaboradores sean más anfitriones y no tanto empleados administrativos. A veces vas a la recepción y están entre el *check-in*, la documentación, el pago, la facturación, no pudieron atender. De esta manera buscamos eso, que sea más un anfitrión y menos un empleado administrativo.

P: ¿De qué manera la disponibilidad, calidad o historial de datos influye en la precisión de las herramientas de inteligencia artificial utilizadas en hotelería y en los resultados obtenidos a nivel operativo?

R5: Mientras mejor información se tenga, mejor. Es como una máquina a la que le das de comer, mejora el *input* y mejora el *output*. La verdad es que depende para qué necesitas esos datos. Hay datos que son un poco más subjetivos. De repente, nosotros estamos muy encima de los comentarios, de las *reviews* de los pasajeros, y estos datos nos sirven para tomar decisiones. Hay mejoras que sabemos que las podemos hacer porque son más o menos costosas, pero en un plan logran concretarse. Pero hay mejoras como “no me gusta la cuadra donde está el hotel”. Bueno, ahí no tengo más nada que hacer. Algún reclamo al Gobierno de la Ciudad y rezar para que lo tomen, pero más que eso no puedo hacer.

Entonces esa cantidad y calidad de datos sirve para tomar ciertas decisiones. Pero nosotros conocemos nuestros hoteles, entonces sabemos cuáles son nuestras falencias. Todos esos datos nos ayudan a reconfirmar o no esas falencias que tenemos. Quizás ahí no es tan importante que el dato sea totalmente fidedigno, pero sí, por ejemplo, si vamos a hablar de facturaciones, rentabilidades, oportunidades de mejora en ese sentido, necesitamos que los datos sean impecables.

Cuanto mejor sea el dato, mejor será el resultado.

P: ¿De qué manera considera que la IA puede influir en la experiencia del cliente y calidad del servicio en hotelería?

R6: Creo que la inteligencia artificial puede influir de manera muy positiva en la experiencia del cliente porque permite automatizar tareas rutinarias y operativas, liberando tiempo para que los colaboradores puedan enfocarse en brindar una mejor atención al huésped. En hotelería existe un equilibrio entre tecnología y cercanía humana, por lo que nuestro objetivo no es reemplazar el contacto personal, sino fortalecerlo. Además, la inteligencia artificial mejora los tiempos de respuesta, por ejemplo mediante *chatbots* o sistemas automatizados de atención telefónica que permiten responder consultas y gestionar reservas incluso cuando no hay personal disponible. También facilita el análisis de comentarios y reseñas de los huéspedes, ayudando a identificar oportunidades de mejora y comprender mejor sus necesidades. Considero que, a futuro, estas herramientas permitirán que la hotelería vuelva a enfocarse en lo más importante: la hospitalidad, la experiencia humana y la creación de experiencias más completas y personalizadas para los huéspedes.

P: ¿Qué desafíos enfrentan las organizaciones al incorporar inteligencia artificial y cuáles suelen ser las principales barreras para sostener su uso en el tiempo?

R7: Yo hace mucho que uso IA porque tengo un amigo que es *hacker* y el me la presentó cuando recién estaba en etapa de prueba, y me había parecido una cosa extraordinaria. De hecho, me lo presentaron porque una vez yo decía “no, me da fiaca cuando hay que hacer presentaciones”, más que nada el contenido, la presentación. Ahí fue cuando me dijeron: “no, eso se hace con inteligencia artificial”, y me mostraron lo que era.

Desde ese momento a esta parte, la inteligencia artificial se fue refinando y mejorando. Al principio divagaba mucho o no tenía la suficiente información para tener buenos resultados. Entonces había cosas que las inventaba o cosas que estaban incompletas.

Creo que ahí también se formó un miedo a cuán fidedigna era toda esa información. Yo siempre se lo digo a mis colaboradores: está buenísimo que nos basemos en los datos, en inteligencia artificial, pero hay que hacer una curaduría de esa información porque hay cosas que puede ser que las esté inventando o diciendo mal, porque le dimos un contexto que no es el mejor. Creo que ahí parte el miedo de cuán fidedigna es la información que me está reportando.

Ahora que más gente se anima a usarla y tiene más datos y más información, cada vez la calidad de lo que entrega es mejor. Además están en una carrera tipo armamentística entre *Chat GPT*

y *Claude*. Decís: “qué bien los reportes de este”, después vas al otro y decís “este”. Las cosas que te pueden hacer son alucinantes.

Cuando fui a hacer un curso a Israel, lo que mencionaban es que cuanta más información tenga la IA va a resolver problemas de salud que hoy no tienen solución.

P: ¿Qué papel consideras que tendrá la inteligencia artificial en la transformación del sector hotelero argentino durante los próximos años?

R8: Ojalá se vuelva más eficiente y con una experiencia más curada, porque hoy por hoy cuando se está de éste lado del mostrador, se pierde ese encanto de estoy atendiendo a alguien que viene de vacaciones, o a trabajar, o la ilusión de ser la primera vez que viene a Buenos Aires, y uno tiene tantos conflictos y frentes que atender que deromantiza ese acto de alojamiento y estadía del pasaje. Quizás lo que nos puede ayudar la inteligencia artificial es a resolver los pequeños problemas y a volver a romantizar la hotelería y el alojamiento, y a convertirnos en anfitriones destacados.

También yo creo que todo va avanzando y ahora tenemos *Airbnb*, que le compite a los hoteles. Los hoteles tienen que tratar de volverse experiencias mejor curadas para que la gente los elija por sobre los departamentos. Porque si no le vamos a dar atención al pasajero, si no le vamos a dar desayuno, si no le vamos a dar nada, dice: “me voy a un departamento, ¿para qué voy a ir a un hotel?”. En realidad tenemos que tratar de mejorar todo eso para que diga: “bueno, voy al hotel porque me gusta el hotel”.

Además, creo yo, esta es una sensación, no lo leí en ningún lado ni nada, pero yo creo que el ser humano, cuando avance la inteligencia artificial, va a tener mucho más tiempo de ocio. Y el ocio se canaliza en gran parte en viajar.

Así que soy una esperanzada de que la hotelería va a ser una de las industrias que se va a ver beneficiada con la inteligencia artificial, no solamente por la automatización de los procesos, sino porque la gente va a estar más libre y con más ganas de viajar y de hacer cosas para uno mismo. El ser humano se va a volver más humano.

Elon Musk dijo: “creo que en algún momento va a haber un salario universal porque va a haber gente semiociosa en el mundo”. Y yo creo que ese ocio se va a trasladar en disfrute. Así que ojalá.

A mí me gustan los hoteles porque para mí tienen una magia. Cuando entro a los nuestros no veo esa magia porque voy así, veo los problemas y las cosas que hay que resolver. Pero cuando voy de viaje es una magia para mí. Toda esa experiencia que se vive en torno al alojamiento es única.

Co-fundador de Up hoteles y consultor hotelero. Cuenta con 25 años de antigüedad. Realizada el 8 de junio de 2026.

<https://drive.google.com/file/d/1vBeZmMlyUjprV6WvIeiySnQr-0ORl73S/view?usp=sharing>

P: ¿Cómo se vincula su experiencia profesional con la inteligencia artificial, la transformación digital o la innovación aplicada a hoteles?

R1: Soy cofundador de una empresa operadora hotelera que creamos en el año 2018 junto a dos socios. Con una de ellas nos conocemos desde 2004, y con el otro comenzamos a trabajar en 2012 en proyectos vinculados a la actividad. Desde entonces, en 2018 hemos desarrollado una marca y un modelo de operación que ha crecido sostenidamente, con presencia fuerte en Buenos Aires y expansión hacia mercados como Miami.

En cuanto a mi trayectoria personal, me dedico al rubro desde que terminé el secundario. Estudié hotelería y comencé trabajando inicialmente sin remuneración, para luego acceder a empleos formales dentro del sector. Siempre tuve una vocación muy marcada: desde los 8 años tenía claro que quería tener un hotel, a pesar de que mi familia no pertenece al rubro. Esa motivación me llevó a desarrollarme de forma muy comprometida y constante.

Me considero una persona naturalmente innovadora, siempre estoy pensando en cómo mejorar procesos y hacer las cosas de una manera más eficiente. A lo largo de mi carrera fui testigo de múltiples cambios tecnológicos que impactaron en la industria hotelera. Primero, la incorporación de computadoras personales; luego, la aparición de internet, que cambió completamente la forma de comercializar; más adelante, los smartphones; y posteriormente plataformas como *Booking*, que transformaron la distribución hotelera.

Sin embargo, la inteligencia artificial representa un cambio diferente. A diferencia de las innovaciones anteriores, que impactaban principalmente en la comercialización y la comunicación, la IA comienza a incidir directamente en la operación. Permite automatizar procesos que antes eran impensados, generando un impacto mucho más profundo y a una velocidad mucho mayor.

P: Desde su perspectiva, ¿cómo describiría el nivel actual de incorporación de inteligencia artificial en el sector hotelero? ¿Existen diferencias según el tamaño del hotel?

R2: Actualmente, el nivel de adopción es muy heterogéneo. Depende en gran medida de la mentalidad y la apertura de los líderes de cada organización. Hay quienes promueven la innovación y están dispuestos a experimentar, incluso equivocándose, y hay quienes se resisten al cambio.

En términos generales, considero que prácticamente todos los hoteles ya están utilizando inteligencia artificial en algún nivel, incluso sin ser plenamente conscientes de ello. Puede ser a través de herramientas individuales que usan los empleados en su trabajo diario. Sin embargo, cuando hablamos de una adopción estratégica y consciente desde el liderazgo, creo que menos de la mitad de las organizaciones la están implementando activamente.

P: ¿Qué factores considera que impulsan o limitan la adopción de inteligencia artificial en hoteles?

R3: El principal factor limitante es la mentalidad del liderazgo. En muchos casos, los líderes pertenecen a generaciones que no crecieron con estos cambios tecnológicos y tienden a resistirse. Además, hay una dificultad para delegar en nuevas generaciones que sí tienen mayor afinidad con la tecnología.

En algunos casos, los líderes reconocen que no pueden adaptarse, pero tampoco están dispuestos a ceder el control. Esto genera una resistencia que puede impactar negativamente en la competitividad. Con el tiempo, los hoteles que no adopten estas tecnologías pueden ver reducida su rentabilidad, ya que otros competidores optimizan costos y ofrecen precios más bajos.

Existen distintas motivaciones que impulsan la adopción. Por un lado, la motivación económica, vinculada a la posibilidad de reducir costos a través de la automatización de procesos; y por otro lado, la motivación innovadora, relacionada con el interés por transformar la operación y mejorar la eficiencia, independientemente del impacto inmediato en los costos.

Además, la disponibilidad de recursos influye significativamente. Las empresas más grandes tienen mayor capacidad para experimentar y absorber errores, mientras que las más pequeñas deben ser más cautelosas.

P: ¿Cómo influye la implementación de inteligencia artificial en la eficiencia operativa de las organizaciones y qué cambios suelen observarse en procesos o desempeño?

R4: La inteligencia artificial ya está teniendo impacto en varias áreas, especialmente en los procesos administrativos donde el impacto es más inmediato debido a que se trata de tareas repetitivas que no están directamente vinculadas con el huésped, en la automatización de procesos que permite ejecutar tareas de forma más rápida y eficiente, en el análisis de imágenes aplicado a la seguridad y al control de calidad mediante el reconocimiento de patrones, y en la potencial incorporación de robótica en el futuro orientada a tareas operativas físicas.

También hay que considerar que algunas implementaciones requieren inversión en *hardware* como cámaras o robots, lo que puede representar una barrera inicial. En definitiva, la inteligencia artificial permite reducir costos operativos y mejorar la eficiencia, lo que impacta directamente en la competitividad del hotel.

P: ¿De qué manera la disponibilidad, calidad o historial de datos influye en la precisión de las herramientas de inteligencia artificial utilizadas en hotelería y en los resultados obtenidos a nivel operativo?

R5: Sí, es fundamental. La inteligencia artificial funciona procesando información. Cuanto más contexto y mejor uso se le dé, más precisos serán los resultados. Es una herramienta, como cualquier otra: su efectividad depende directamente de cómo se utilice. Cuanto más se la entrene y se la adapte a necesidades específicas, mejores serán los resultados obtenidos.

P: ¿De qué manera considera que la inteligencia artificial puede influir en la experiencia del cliente y calidad del servicio en hotelería?

R6: Actualmente estamos en una etapa de transición en la que van a coexistir distintos modelos de servicio, por un lado hoteles altamente automatizados donde la experiencia se basa en la tecnología, y por otro lado hoteles con fuerte presencia humana donde se prioriza el contacto personal.

Los clientes tienen preferencias diversas, algunos valoran la automatización y otros la interacción humana. Incluso servicios que desaparecieron, como el maletero, podrían volver a ser valorados en el futuro.

Esto se relaciona con el concepto de “*high tech vs high touch*”, donde el desafío es encontrar el equilibrio entre tecnología y contacto humano. Está cambiando la industria de la hospitalidad y los hoteles tendrán que ver como aprovechan esta herramienta para poder competir y mejorar sus propuestas.

P: ¿Qué desafíos enfrentan las organizaciones al incorporar inteligencia artificial y cuáles suelen ser las principales barreras para sostener su uso en el tiempo?

R7: El mayor desafío o riesgo para mí radica en la seguridad de la información. Todavía hay cosas que son muy nuevas y no sabemos qué nivel de disposición tiene la información que exponemos a la IA.

En cuanto a las barreras para su adopción y sostenimiento, la principal es el desconocimiento, todos los días sale algo nuevo y uno no lo conoce hasta que lo aprende. Después puede haber miedo, miedo a esto de la información, miedo a la pérdida del trabajo, miedo a lo desconocido. Creo que la resistencia pasa por ahí, por falta de visualización de nuevos escenarios que ocasionan preocupación. Si a vos te piden una tarea para darle toda la información de lo que haces a este aparato porque la va a hacer mucho más rápido, después cuando la haga qué pasa con uno.

Ahí hay cuestiones de liderazgo que uno tiene que transmitir, decir la tarea que haces es mala, automatizamos, dejá de hacerla y pasá a atender a la gente, porque no tiene sentido que pierdas tu tiempo haciendo algo si ya existe una tecnología lo puede hacer por vos. Esto el cliente al final no lo valora. Son cuestiones de liderazgo de cómo uno lo lleva adelante.

Pero si yo les digo “vamos a reemplazar con máquinas todo esto y la gente que está acá no va a trabajar más con nosotros y va a perder el trabajo”, y probablemente la resistencia sea más que válida.

P: ¿Qué papel considera que tendrá la inteligencia artificial en la transformación del sector hotelero argentino durante los próximos años?

R8: Creo que va a cambiar la forma en la que generamos valor, va a haber mucha innovación en la forma que generamos valor para los huéspedes. Pienso que la gente va a viajar más, que va a haber más necesidad de vivir experiencias y de hospitalidad, porque va a haber mucho tiempo humano con la incorporación de la IA. Y que la gente va a poder hospedarse en diferentes lugares de acuerdo a la propuesta que uno entrega. Van a tener muchas opciones y van a terminar eligiendo.

A mí me parece que la IA va a ayudar a cambiar mucho las diversas propuestas, y cómo se ejecutan las diversas propuestas, y cómo se piensan las diversas propuestas. Va a traer nuevas ideas, y nueva velocidad de implementación, entonces a mí que me gusta el cambio, va a ser

muy divertido. También va a ser desafiante, pero va a ir impactando en cómo se fabrica el servicio, cómo se consume el servicio, qué se ofrece.

Yo creo que los diferentes elementos que componen el servicio de la hospitalidad se van a ver afectados de diferentes maneras. Hay que surfear la ola, ver cómo impacta y dar pasos lo más firmes posible, sin poner en riesgo las fuentes de trabajo, la estabilidad de los negocios. Pero hay que innovar, no hay que quedarse quietos, y el tiempo dirá.

Anexo 6.3 Entrevista a Gabriela Ferrucci

Presidente de la AHT y regente Palace hotel. Cuenta con 40 años de antigüedad. Realizada el Viernes 5 de junio del 2026.

Entrevista parte 1:

https://drive.google.com/file/d/1zOH1nQD9px8DVx0oAkTcLOJAsp7NXyv7/view?usp=drive_link

Entrevista parte 2:

https://drive.google.com/file/d/1Qa-pJ_25Bi-4ijSONYdInq2hVwdi2i3x/view?usp=sharing

P: ¿Cómo se vincula su experiencia profesional con la inteligencia artificial, la transformación digital o la innovación aplicada a hoteles?

R1: El hotel es una empresa familiar, la hicieron mis padres y mis tíos, y se inauguró en 1984, ya tiene más de 40 años. Empiezan en el tema del turismo porque tenían una financiera de turismo, era la única que podía vender a crédito pasajes aéreos o viajes, en ese momento las tarjetas no podían vender en cuotas. Con esa actividad descubren que faltaban agencias de turismo, por lo que ponen una y se dan cuenta que faltaban hoteles. Ahí se meten en el rubro de la hotelería.

Cuando el hotel se hace en Buenos Aires, había muy pocos hoteles nuevos de 4 estrellas, por lo cual el hotel tuvo 2 ventajas. Por un lado, el hecho de que satisfacía una demanda que estaba insatisfecha. Por otro lado, como ellos venían en el rubro del turismo, les fue muy fácil insertarse en lo comercial.

No conocían la actividad, por lo que contrataron un gerente que venía del Sheraton. El Sheraton en ese momento era el hotel insignia o escuela, el primer hotel internacional importante que cae en Buenos Aires. Ahí mi familia empezó a aprender de hotelería, yo me recibo de contadora y empiezo a trabajar en la administración del hotel. En un momento me mudo físicamente al hotel y empiezo a asumir distintas responsabilidades, ahora estoy a cargo de la presidencia y de la parte comercial y administrativa.

A partir de ir vinculándome a esta actividad, me fui relacionando con asociaciones que tienen que ver con el turismo, ahí tuve un paso más.

El primer uso de inteligencia artificial fue como herramienta de consulta. Para chequear información que hay que generar, o por ejemplo en lo comercial, desde chequear, si vas a encontrarte con un cliente, para investigar sobre él, analizar qué mercados visitar, definir qué temas tratar con cada cliente, identificar oportunidades o eventos, o mejorar la relación con clientes. Mucha de esa información antes se generaba dedicándole mucho tiempo, hoy se hace de forma mucho más eficiente.

Un aspecto asociado con la atención al cliente. En general una cuestión central es que la experiencia del huésped sea mejor de lo que esperaba, o que por lo menos coincida. Pero nada te garantiza que la persona cuando llega no tenga un problema. La experiencia no quiere decir que la persona tenga toda su vivencia bien, sino que se vaya con la sensación de que si tuvo un problema, se lo resolviste.

Por ejemplo, si hay un problema con un huésped, cómo redactar una carta de disculpa respecto a lo que vivió. Muchas veces cuando se quiere escribir esa disculpa a la habitación con una atención para compensar la experiencia negativa, antes llevaba bastante tiempo. Hoy con inteligencia artificial podés generar un mensaje adecuado mucho más rápido y lograr un mejor impacto.

Hoy siento que la usó más para reemplazar acciones que yo hacía. Todavía no aprendí a utilizarla para hacer algo de cero, cómo para crear procesos o automatizaciones más avanzadas, como trabajar con agentes y luego solo supervisar. Ese nivel todavía no lo tenemos implementado.

P: Desde su perspectiva, ¿cómo describiría el nivel actual de incorporación de inteligencia artificial en el sector hotelero? ¿Existen diferencias según el tamaño del hotel?

R2: Yo creo que los hoteles independientes todavía están en una etapa de incorporación inicial. La IA se utiliza principalmente como apoyo para resolver cosas que se venían resolviendo pero no resuelves de una manera diferente, me parece que falta en eso.

En cambio, en los hoteles de cadena la situación es distinta porque tienen más recursos, capacitación y herramientas. No es tanto el tamaño del hotel, sino la integración en una cadena, especialmente si es internacional. Eso les permite avanzar más rápido.

Las cadenas tienen más recursos dedicados a mejorar procesos, capacitan constantemente y brindan herramientas. Eso facilita la adopción, por eso creo que los hoteles de cadena están avanzados respecto a los independientes. En los hoteles independientes depende más de la iniciativa personal. También hay una cuestión generacional, dirigentes más jóvenes suelen tener más afinidad con la tecnología y les atrae más, el presidente de la cadena Amerian tiene 40 años y tiene interés especial en la tecnología, entonces hay cuestiones que le resultan mucho más fáciles de entender. Sin embargo, implementar estos cambios en toda una organización no es fácil.

En general, por lo que yo hablo en la industria, todavía no hay soluciones tan difundidas. Lo que sí hay mucho desarrollo es en la gestión comercial a través de las OTA (*Online Travel Agency*), como Booking, Despegar, Expedia. Estas plataformas tienen una gran inversión de dinero en todo lo que tiene que ver con *marketing* y captación de mercado, y en utilización de herramientas de IA.

Ayer fuimos a una capacitación donde decían que el 70% de los viajeros eligen su viaje a través de IA. Ahí es donde estas agencias en línea tienen que tener una integración muy eficiente para que lo posicionen a ellos antes que otra sugerencia. Además, estas plataformas ajustan precios según el comportamiento del usuario, mostrando distintas tarifas para un mismo hotel según el perfil de cada persona.

Las cadenas hoteleras están desarrollando sus propios sistemas para competir con estas plataformas y fomentar reservas directas, que son más rentables. Los hoteles independientes irán incorporando estas herramientas a través de motores de reservas. La mejor compra como hotel es la que se hace a través de los motores de reserva porque no hay intermediación, no se le paga comisión a nadie.

P: ¿Qué factores considera que impulsan o limitan la adopción de inteligencia artificial en hoteles?

R3: Primero, una cuestión generacional: en el hotel quienes dirigimos somos personas más grandes y eso puede ser una limitación. Segundo, el acceso a la tecnología en Argentina es más caro. Y tercero, falta personal especializado en inteligencia artificial aplicada a hotelería.

Además, el turismo en Argentina representa sólo el 4,4% del PBI, por lo que hay menos incentivos para desarrollar soluciones específicas en comparación con otras industrias como el agro. Todavía nos falta encontrar personas idóneas.

También influye el contexto del país, estamos lejos de los principales mercados emisores de turismo, la población que más viaja y tiene más recursos para viajar queda a 12 horas, viajar es caro, y son más los argentinos que van de vacaciones al exterior que los extranjeros que entran. Y los gobiernos no toman a la actividad como algo que pueda cambiar la economía del país. Falta una política de Estado que impulse el sector con beneficios impositivos y condiciones favorables. Si eso sucediera, el turismo podría crecer mucho más.

P: ¿Cómo influye la implementación de inteligencia artificial en la eficiencia operativa de las organizaciones y qué cambios suelen observarse en procesos o desempeño?

R4: Hay algo que no comentamos hasta ahora, que es que hoy se habla de que lo que el viajero o el huésped quiere es vivir una experiencia. Y eso cambió post pandemia. La pandemia hizo que la gente tomara conciencia de que la vida es finita, que los planes pueden cambiar de un momento a otro. Entonces, cuando se terminó el encierro, la gente empezó a disfrutar más de viajar.

Antes el viaje se veía como algo más suntuoso, algo que hacía quien tenía dinero extra o elegía gastar en eso, pero hoy se empezó a asociar más con una cuestión de salud mental. La gente viaja de otra manera. Entonces, a nivel mundial y también en Argentina, ese cambio hizo que el viajero quiera vivir una experiencia real.

Esa experiencia implica tomar contacto con la cultura local. Antes el turista hacía excursiones más estructuradas y no interactuaba con la gente del lugar. Hoy quiere comer donde comen los locales, ir a la cancha, moverse como alguien de la ciudad.

Eso también impacta en la satisfacción del cliente. Es clave medir si el viaje cumplió sus expectativas, no solo durante la estadía sino también después. Por eso es importante responder encuestas y comentarios en plataformas como Google Maps o portales de reservas.

Nosotros usamos una herramienta llamada *My Hotel* que centraliza comentarios de *Booking*, *Expedia*, *Despegar*, la web propia y *Google*. Esta herramienta, con inteligencia artificial, lee los comentarios y sugiere respuestas según el perfil del cliente. Eso permite ganar mucho tiempo y mejorar la eficiencia operativa en algo que es clave, responder al cliente.

También hay eficiencia en la parte comercial, y creo que todavía hay muchas oportunidades por implementar. A medida que avancemos, vamos a lograr mejores resultados, reducir costos y mejorar el desempeño, que en definitiva es ser eficiente.

P: ¿De qué manera la disponibilidad, calidad o historial de datos influye en la precisión de las herramientas de inteligencia artificial utilizadas en hotelería y en los resultados obtenidos a nivel operativo?

R5: El mayor desarrollo se observa en el área comercial, particularmente a través de intermediarios como las OTAs (*Booking*, *Expedia*, etc.). Estas plataformas utilizan IA para analizar el comportamiento del consumidor, personalizar precios y ofertas, y optimizar la conversión de ventas. Por ejemplo, diferentes usuarios pueden recibir distintas tarifas para el mismo hotel según su comportamiento de compra.

Las cadenas hoteleras están comenzando a replicar estos sistemas en sus propios canales directos para reducir la dependencia de intermediarios.

P: ¿De qué manera considera que la inteligencia artificial puede influir en la experiencia del cliente y calidad del servicio en hotelería?

R6: En realidad está muy relacionado con lo anterior. La inteligencia artificial ayuda a mejorar la experiencia porque permite responder más rápido, personalizar la atención y gestionar mejor los comentarios. Todo eso impacta directamente en la percepción del cliente y en la calidad del servicio.

P: ¿Qué desafíos enfrentan las organizaciones al incorporar inteligencia artificial y cuáles suelen ser las principales barreras para sostener su uso en el tiempo?

R7: Yo creo que las principales barreras primero son las personas. Tenemos que entender qué herramientas existen, aprenderlas, usarlas y enseñarlas dentro de la organización. Hay todo un proceso de adaptación.

En organizaciones como la nuestra, con muchos años de trayectoria, el promedio de edad de los colaboradores hace que los cambios lleven más tiempo. Siempre hay una resistencia inicial a hacer algo distinto a lo que se viene haciendo.

Cuando tenés equipos más jóvenes o con mayor rotación, suele ser más fácil implementar cambios. En nuestro caso hay personas que trabajan desde la apertura del hotel, entonces la adaptación es más lenta. Por eso, el desafío es primero entender las herramientas y luego lograr que permeen en toda la organización. Esa es la principal barrera.

P: ¿Qué papel considera que tendrá la inteligencia artificial en la transformación del sector hotelero argentino durante los próximos años?

R8: Yo creo que va a haber un reemplazo de muchos puestos de trabajo, en el sentido de que la IA va a poder resolver muchas funciones. Pero al mismo tiempo, hay que mantener el servicio humano para quienes lo valoran.

Es similar a lo que pasa en la medicina: la IA puede diagnosticar, pero no es lo mismo que un médico que comunica una situación con empatía. En hotelería pasa algo parecido. Hay muchas tareas operativas que la IA puede resolver, pero la conexión humana sigue siendo clave.

La idea es que la IA libere tiempo para que las personas puedan enfocarse más en el vínculo con el huésped. Eso sí, también hay un cambio generacional: hay personas que prefieren interactuar con tecnología en lugar de personas. Entonces va a haber que adaptarse al tipo de cliente.

Creo que el futuro va a ser una combinación entre mantener el lado humano y mejorar los procesos mediante la tecnología.

