



**FACULTAD DE TURISMO Y FINANZAS**

**GRADO EN TURISMO**

**Un análisis comparativo del sector hotelero mediante Bench-  
Marking y SERVQUAL. España vs Japón.**

Trabajo Fin de Grado presentado por D. Álvaro Pérez Palomo, siendo la tutora del mismo la Dra. María Del Carmen Díaz Fernández.

Vº. Bº. de la tutora:	Alumno:
Dra. María Del Carmen Díaz Fernández	D. Álvaro Pérez Palomo

Sevilla, junio de 2022





**GRADO EN TURISMO  
FACULTAD DE TURISMO Y FINANZAS**

**TRABAJO FIN DE GRADO  
CURSO ACADÉMICO [2021-2022]**

**TÍTULO:  
UN ANÁLISIS COMPARATIVO DEL SECTOR HOTELERO MEDIANTE BENCHMARKING Y SERVQUAL. ESPAÑA VS JAPÓN**

**AUTOR:  
ÁLVARO PÉREZ PALOMO**

**TUTOR:  
DRA. MARÍA DEL CARMEN DÍAZ FERNÁNDEZ**

**DEPARTAMENTO:  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y MARKETING**

**ÁREA DE CONOCIMIENTO:  
ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS**

**RESUMEN:**

En la última década la cultura japonesa se ha ido extendiendo internacionalmente con una fuerza extraordinaria, debido al contraste que ofrece entre lo moderno y lo tradicional, además de recursos como la gastronomía, el arte y el folklore, elementos que difieren en gran medida con los de la cultura de los países occidentales y, por consiguiente, de España. Debido al auge del interés por el país nipón en España, el estudio de las relaciones turísticas entre estos dos países ha tomado una importancia evidente en estos últimos años, pasando a ser casi una necesidad social el análisis y el entendimiento de las costumbres turísticas de Japón. Para ello, en el presente trabajo realizaremos dos tipos de análisis comparativos, uno basado en el Bench-Marking, en el que haremos una distinción entre la filosofía empresarial de cada país a través de las mejores prácticas utilizadas por las empresas de dichos territorios; y un segundo análisis sobre la calidad del servicio, mediante las dimensiones de la calidad del índice SERVQUAL. Para la realización de dichos análisis, se escogerán 4 hoteles, dos de cada país, como muestra representativa de las organizaciones hoteleras de España y Japón.

**PALABRAS CLAVE:**  
Turismo; alojamientos; cultura; mejores prácticas; calidad del servicio.



# ÍNDICE

---

1. PRESENTACIÓN DEL TRABAJO .....	1
1.1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.2. OBJETIVOS DEL TRABAJO.....	1
1.3. JUSTIFICACIÓN.....	2
2. MARCO TEÓRICO .....	3
2.1. APROXIMACIÓN AL ÁMBITO TURÍSTICO ESPAÑA Y JAPÓN .....	3
2.1.1. Datos generales .....	3
2.1.2. Contexto sociocultural.....	5
2.1.3. Contexto político-económico .....	7
2.2. CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR HOTELERO. TIPOLOGÍA, LOCALIZACIÓN Y DATOS ECONÓMICOS.....	9
2.3. NUEVAS TECNOLOGÍAS Y TURISMO SOSTENIBLE.....	13
2.4. LAS MEJORES PRÁCTICAS Y LA CALIDAD DEL SERVICIO EN EL SECTOR HOTELERO .....	15
3. METODOLOGÍA .....	17
3.1. POBLACIÓN DE ESTUDIO.....	17
3.2. MUESTRA REPRESENTATIVA .....	17
3.3. HERRAMIENTAS Y ANÁLISIS UTILIZADOS.....	18
3.3.1. Análisis comparativo: el Bench-Marking.....	19
3.3.2. Análisis de la calidad del servicio: índice SERVQUAL.....	20
3.4. ITINERARIO DE INVESTIGACIÓN.....	21
4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	23
4.1. ANÁLISIS COMPARATIVO A TRAVÉS DEL BENCH-MARKING.....	23
4.1.1. Estudio de las instalaciones ofrecidas .....	23
4.1.2. Estudio de los servicios prestados.....	25
4.1.3. Estudio del precio de las habitaciones .....	27
4.1.4. Estudio del conocimiento de idiomas por los empleados .....	29
4.1.5. Conclusión del análisis comparativo mediante Bench-Marking .....	30
4.2. ANÁLISIS DE LA CALIDAD DEL SERVICIO MEDIANTE EL ÍNDICE SERVQUAL .....	31
4.2.1. Una aproximación al caso de España.....	31
4.2.2. Una aproximación al caso de Japón .....	33
4.2.3. Valoración comparativa de calidad de servicio España y Japón.....	35
5. APORTACIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS LINEAS DE ACCION.....	39
6. CONCLUSIONES .....	41
BIBLIOGRAFÍA.....	43



# 1. PRESENTACIÓN DEL TRABAJO

## 1.1. INTRODUCCIÓN

Durante décadas, el turismo ha experimentado un continuo crecimiento y una profunda diversificación, hasta convertirse en uno de los sectores económicos que crecen con mayor rapidez en el mundo. El turismo mundial guarda una estrecha relación con el desarrollo y se inscriben en él un número creciente de nuevos destinos. Esta dinámica ha convertido al turismo en un motor clave del progreso socioeconómico.

Hoy en día, el volumen de negocio del turismo iguala o incluso supera al de las exportaciones de petróleo, productos alimentarios o automóviles. El turismo se ha convertido en uno de los principales actores del comercio internacional, y representa al mismo tiempo una de las principales fuentes de ingresos de numerosos países en desarrollo. Este crecimiento va de la mano del aumento de la diversificación y de la competencia entre los destinos (*UWNTO, 2022*).

El desarrollo del sector turístico de un país está estrechamente ligado al progreso de su propia industria hotelera. La complejidad de las empresas hoteleras que ofrecen, además de alojamiento, restauración, ocio, transporte y servicios turísticos, permite hablar de la industria hotelera como una industria turística en miniatura. De la misma manera, los procesos que tienen lugar en el conjunto de la industria turística se reflejan en los principales indicadores de la operación hotelera, y estos últimos determinan los indicadores de la actividad turística en esta dirección (*CESUMA, s.f.*).

En el proceso de realizar dicho análisis, estudiaremos el ámbito sociocultural, la política, la economía, y otros elementos de gran importancia para el turismo, como las nuevas tecnologías empleadas por los hoteles en cuestión, y los planes de turismo sostenible que estos aplican a su actividad.

La meta final de esta investigación es dar a conocer el contexto organizativo y la calidad del servicio de estos hoteles, llegando a comprender como estos han incidido en el desarrollo de su propio país.

El TFG consta de un marco teórico, en el que estudiaremos el ámbito hotelero general de cada país, relacionándolo con la cultura y la situación económica, social y política de cada nación. Y de un marco práctico en el que se expondrán los hoteles designados para la muestra representativa, realizando un análisis comparativo de sus recursos turísticos, la calidad del servicio que ofrecen, la rentabilidad del negocio, etc. Finalizando con una conclusión y opinión personal.

## 1.2. OBJETIVOS DEL TRABAJO

La meta final de esta investigación es profundizar en el estudio de las diferencias que muestra el sector hotelero de cada país y realizar una comparación entre ellos, para así dar una explicación a la relación de sus características propias con la disparidad en el desarrollo del turismo en ambos países, ofreciendo así información de importancia para los turistas interesados en visitar España o Japón. Para ello, nos basaremos en un análisis comparativo entre dichos territorios, por una parte, centrándonos en una aproximación al contexto del ámbito hotelero de ambos países, y por otra, en el estudio de una muestra representativa de organizaciones hoteleras de cada uno de ellos. Dicho análisis se basará en una herramienta utilizada por las empresas de cualquier sector llamada "Bench-Marking", que permite estudiar profundamente a las empresas líderes de cualquier ámbito y tomar como referencia aquellas prácticas que llevan a dicha empresa a destacar en su sector.

De forma complementaria, se llevará a cabo también un estudio de la calidad del servicio prestado por los hoteles designados como muestra representativa, siguiendo como base las dimensiones de la calidad del modelo SERVQUAL. Desgraciadamente, no se podrá aplicar la totalidad de dicho modelo, ya que sería necesario conocer las expectativas de los clientes antes de experimentar la calidad de los servicios prestados por el hotel en cuestión. Dichas dimensiones de la calidad del modelo SERVQUAL nos servirán para conocer las percepciones de los clientes tras haber experimentado los servicios de la empresa en cuestión. Para la realización de este estudio sobre la calidad del servicio, analizaremos comentarios y valoraciones expuestas por los clientes de los hoteles elegidos, extraídos de la plataforma de TripAdvisor.

### 1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA REALIZACIÓN DEL TRABAJO

El motivo de la realización del presente trabajo es entender las causas que han originado el gran desarrollo percibido en el ámbito turístico, y más concretamente en el sector hotelero, de España y Japón en la última década, teniendo en cuenta las notables diferencias existentes entre ambos países, ya sea en su cultura, situación económica, características demográficas, etc.

En la última década tanto España como Japón han experimentado un crecimiento exponencial en el número de turistas que visitan sus territorios. En el caso de Japón, desde 2010 a 2019 el número de turistas que recibió aumentó de 8.611.00 a 31.882.049 y en cuanto a España, el número de visitantes pasó de 52.676.973 a 83.509.153 en estos mismos años (Datosmacro, 2022). Observando estos datos, podemos afirmar que ambos países han presenciado un desarrollo muy significativo en el ámbito turístico. Por esto, he considerado conveniente llevar a cabo un análisis comparativo de sus organizaciones hoteleras, teniendo en cuenta que podría ser una de las causas que hayan ocasionado dicho crecimiento turístico en estos países. Por lo tanto, parece interesante analizar qué elementos de las organizaciones hoteleras han provocado tal avance en este sector, siendo ambos países tan dispares en sociedad, cultura, etc.

El sector turístico se ha convertido en uno de los principales motores de la economía de ambos países, aunque en el caso de España, el turismo ya alcanzó una gran relevancia décadas antes que en el país nipón. El comienzo del desarrollo del turismo en España fue en los años 60, presentando un atraso respecto a los demás países europeos (Vizcaíno, 2015), pero hoy en día es la principal actividad económica del país. En el caso de Japón, el sector turístico aún está en proceso de desarrollo, "Japón todavía debe seguir trabajando en sus estrategias para ubicarse en uno de los centros de atención del turismo internacional, pues el lugar que ocupa con relación a otros países está bastante en desventaja, pues tiene muchos competidores potenciales, para poner un ejemplo en el año 2013 solo llegó al puesto 27 a nivel mundial y al 8 en Asia en lo que a número de visitantes se refiere. Tiene rivales fuertes en Asia como China, Hong Kong, Singapur, Macao y Corea del Sur" (Rodríguez, 2016).

Teniendo todo esto en cuenta, he considerado interesante el estudio de las características propias del sector hotelero de cada país, y las diferencias que entre ellos existen, con la finalidad de comprender de qué forma dichas organizaciones han repercutido en el desarrollo del turismo en su territorio.



## CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

### 2. 1. APROXIMACIÓN AL ÁMBITO TURÍSTICO DE ESPAÑA Y JAPÓN

En este epígrafe analizaremos el ámbito turístico y el sector hotelero de ambos países desde un punto de vista más general, relacionándolo con el contexto sociocultural y político-económico de cada nación. Es sabido que España y Japón son dos países con culturas y costumbres muy desiguales, por lo que para lograr la finalidad de este trabajo es imprescindible profundizar en dichas diferencias y, una vez entendidas, realizar un análisis comparativo entre ambos territorios.

A continuación, se presentará una introducción a cada país exponiendo datos generales de cada territorio.

#### 2.1.1. Datos generales

##### Japón

El territorio japonés está formado por cuatro grandes islas: Hokkaido, Honshu, Shikoku y Kyushu, entre otras islas pequeñas. El territorio de Japón se encuentra en la zona conocida como Asia nororiental o Asia oriental, al este del continente euroasiático. Está bañado por el Océano Pacífico, el Mar de Ojotsk, el Mar de Japón y el Mar de China Oriental.

El punto más al este de Japón es la isla Minami-Tori Shima, el punto más al oeste es la isla Yonagunijima, el punto más al sur es la isla Oki-no-Tori Shima y el punto más al norte es la isla Iturupu. La superficie total de Japón es de unos 378.000 kilómetros cuadrados. Honshu, la isla más grande con una superficie de unos 228.000 kilómetros cuadrados es la séptima isla más grande del mundo (*Ministerio de Negocios Extranjeros de Japón, 2022*).

Con una población de 126 millones, Japón es el décimo país más poblado del mundo. Alrededor de 9,1 millones de personas viven en Tokio, la capital de Japón, que es la ciudad más grande del país. El área de Tokio, que incluye la propia capital de Tokio y varias prefecturas circundantes, es el área metropolitana más grande del mundo con más de 35 millones de habitantes (Mapamundial.co, s.f.).

Japón presenta como forma de estado una monarquía constitucional con gobierno parlamentario. Su territorio está dividido en 47 prefecturas y su idioma oficial es el japonés. Es una nación con una gran implicación religiosa, el 70% siguen el sintoísmo, al igual que en el caso del budismo, ya que gran parte de la población pertenecen a ambas religiones, sólo el 1,5% de la población es cristiana. La moneda en curso es el yen japonés (¥), y cuenta con una renta per cápita de 35.221€ en el año 2020 (Chelminsky, López y Chaparro, 2020).



Figura 2.1. Mapa de Japón

Fuente: *Astelus (s.f.). Mapa político de Japón.*  
En <https://astelus.com/mapas-japon/mapa-politico-japon/>.

## España

Gran parte del territorio de España, junto con Portugal y Andorra, pertenece a la unidad geográfica de la Península Ibérica, situada en el extremo suroeste de Europa. También incluye una serie de islas como las Islas Canarias y Baleares, otros islotes y las ciudades de Ceuta y Melilla en la parte norte del continente africano. La superficie total de España es de 506.030 kilómetros cuadrados, lo que sitúa a España entre los 50 países más grandes del mundo. El territorio peninsular cubre una superficie de 493.514 kilómetros cuadrados; además de los 4.992 kilómetros cuadrados de las Islas Baleares, los 7.492 kilómetros cuadrados de las Islas Canarias y los 32 kilómetros cuadrados de Ceuta y Melilla (La Moncloa. Gobierno de España, s.f.).

La población es de 46,54 millones de personas. Las capitales de provincia más poblada son Madrid, Barcelona, Valencia y Sevilla. España es la 14ª economía más grande por PIB. La deuda pública del país en 2020 asciende a 1.345.784 millones de euros, con un nivel de endeudamiento equivalente al 120% del PIB, y es uno de los países con mayor ratio deuda/PIB del mundo. Su deuda per cápita es de 28.393€. La última variación anual del IPC publicada en España es del 7,4% en febrero de 2022. España destaca entre los países con mayores tasas de paro del mundo (INE, 2022).

España presenta como forma de estado una monarquía parlamentaria. Su territorio está dividido en 17 comunidades autónomas, 2 ciudades autónomas y 50 provincias. Su idioma oficial es el español. La religión dominante en la población española es el cristianismo. La moneda en curso es el euro (€) y cuenta con una renta per cápita de 25.460€ en el año 2021 (Datosmacro.com, 2022).



Figura 2.2. Mapa de España.

Fuente: Mapadeespaña.com (s.f.). Mapa político de España.  
En <https://mapadeespana.es/>.

### 2.1.2. Contexto sociocultural

#### JAPÓN

Japón es un país con una **cultura** milenaria, que ha crecido hasta convertirse en un país líder tecnológica y socialmente avanzado como lo es hoy. En Japón, la modernidad y la tradición conviven armónicamente, haciendo de este país uno de los más ricos del mundo en cuanto a contrastes culturales y artísticos. Las reglas y costumbres japonesas son difíciles de entender para los extranjeros, especialmente de occidente, por lo que aspectos culturales como el autocontrol de los sentimientos, la disciplina, el respeto por los demás y el perfeccionismo son los factores culturales que los hacen visitar este misterioso país, tan lejano de nuestras costumbres. Los valores de la sociedad japonesa están estrechamente relacionados con todos los aspectos de la vida de los japoneses e influyen profundamente en las relaciones interpersonales, tanto en la familia, como en el trabajo o en el campo de la sociedad. La cultura japonesa presenta muchas influencias de diferentes países, especialmente de América y países asiáticos. Esta influencia es muy notoria en aspectos como el idioma, la gastronomía, la diversidad religiosa, el deporte, etc. A pesar de la imagen que tiene el país de Japón como una nación étnica e igualitaria, esto está lejos de ser así. Hay muchas diferencias históricas y sociales entre las diferentes regiones que componen Japón, como dialectos y tradiciones muy diferentes (Aristín, 2022).

Un aspecto muy importante para comprender la sociedad japonesa es que la jerarquía social influye fuertemente en el comportamiento social y la comunicación. De hecho, existe cierto grado de respeto a la hora de interactuar y hablar con los demás en función de su condición social, edad, etc. Este fenómeno se llama "keigo".

Asimismo, las personas tienden a distinguir entre aquellos que consideran parte de su círculo interno y aquellos que no lo son, esto a menudo se expresa en los conceptos relacionados de *uchi* ("dentro") y *soto* ("fuera"), la base de las costumbres de la socie-

dad japonesa. Pero aquellos considerados "extraños" no necesariamente son vistos con recelo, mayormente es, al contrario. Uno de los valores de Japón es la hospitalidad (omotenashi), muchas veces los invitados tienen prioridad sobre el resto de la familia. Es parte de ser amable y respetuoso. Esto también se extrapola a menudo a la industria del turismo (Aristín, 2022).

Debido a los significados anteriores "uchi" y "soto", también surgieron los términos "honne" y "tatemae". Los japoneses aprenden desde pequeños que está mal mostrar sus verdaderos sentimientos y emociones porque puede ser ofensivo para los demás y también demuestra egoísmo. Por ello, se considera una actitud infantil y caprichosa.

Los sentimientos reales y lo que realmente piensas es el llamado "honne" ("intención real"). La vida social en Japón está regulada por tatemae ("posición o actitud social"), un tipo de "fachada" personal, que expresa pensamientos e intenciones con el fin de equilibrar las relaciones interpersonales y evitar en lo posible molestar o causar problemas a los demás. Esto quiere decir que honne es lo que cada uno piensa y evita decir, y tatemae es "lo que los demás esperan de ellos". La sociedad japonesa generalmente se basa en la agrupación social, por lo que las personas a menudo se consideran a sí mismas y a los demás miembros de una unidad o colectivo, por lo que el concepto de responsabilidad solidaria o "Rentisekinin" es muy importante. El objetivo final de las relaciones humanas y de la sociedad en su conjunto es el muy importante término "wa" (armonía). Este término también puede traducirse como "paz", e incluso "suma" o "total", dando la idea de unidad social como un paso necesario para la armonía y la paz. Como concepto cultural, la armonía también incluye la adherencia al grupo; interdependencia sobre independencia. Esto no quiere decir que se subestime el logro individual, al contrario, pero ciertamente se condena a quienes actúan en interés propio, independientemente de los demás.

"Omotenashi" es uno de esos términos japoneses difíciles de interpretar que a menudo se traduce simplemente como "hospitalidad". Pero a diferencia del concepto occidental de hospitalidad, el significado de omotenashi va mucho más allá. Es la máxima cortesía para que la otra persona, sea o no cliente, se sienta cómoda y se logre la armonía. La cultura japonesa se basa en los detalles pequeños que, aunque parezcan insignificantes, hacen que la interacción con los demás sea placentera, con un enfoque en anticipar los sentimientos de la otra persona (Aristín, 2022).

## ESPAÑA

La **cultura española** es una amalgama de muchas otras culturas debido a los movimientos geográficos y políticos que han tenido lugar a lo largo de la historia del país. España ha sido un territorio en el que se han dado tanto creaciones como destrucciones de reinos, ha sido numerosas veces invadida por naciones extranjeras, y esto se ha reflejado en la diversidad en cada aspecto de la sociedad, la cultura y el paisaje de sus ciudades. Las vicisitudes de su historia la han convertido en lugar de encuentro entre las más diversas culturas. Por ello, su patrimonio cultural es sumamente rico y tiene vívidas huellas de un pasado agitado e intenso (Enforex, s.f.).

Como se ha mencionado anteriormente, a lo largo de su historia, España ha sido centro de diversas culturas y civilizaciones como la musulmana, fenicia, romana, griega, cartaginesa y visigoda. Todas estas culturas contribuyeron a que el país fuera muy rico y culturalmente diverso, con muchas manifestaciones artísticas, celebraciones, gastronomía, música y danza. Por ello, España es un país multilingüe, además del español como idioma oficial, varias Comunidades Autónomas tienen otras lenguas cooficiales: catalán, provenzal (aranés), valenciano, gallego y vasco, así como dialectos como el andaluz, entre otros (Eurydice, 2019).

Generalmente, la sociedad española hace gala de unas características muy marcadas que representan de alguna forma al conjunto de la población. Los españoles suelen

tener un gran aprecio por la libertad, lo que se puede apreciar en su gusto por la diversión, la fiesta y las situaciones relajadas. La expresividad y la franqueza son dos elementos característicos de la personalidad de los españoles (absolutamente contrario a la sociedad japonesa, como ya se ha descrito anteriormente), además de la hospitalidad y el buen sentido del humor.

### 2.1.3. Contexto político-económico

#### JAPÓN

En cuanto a la **situación política** de Japón, es una monarquía con emperadores y primeros ministros elegidos por el emperador después de su nombramiento por el parlamento. El gobierno se divide en tres poderes: ejecutivo, legislativo y judicial. El poder ejecutivo está compuesto por el jefe de Estado (el emperador), el jefe de gobierno (el primer ministro) y un gabinete designado por el primer ministro, en el que la mayoría de sus miembros deben ser elegidos por el parlamento (llamado "Dieta"). El emperador actual es Naruhito (desde el 1 de mayo de 2019); llegó al poder después de la abdicación de su padre el 30 de abril de 2019. Shinzo Abe se ha desempeñado como primer ministro desde el 26 de diciembre de 2012. En lo que respecta al poder legislativo, el único órgano legislativo del estado es la Dieta (parlamento de Japón). La Dieta consta de dos cámaras: la Cámara Baja, es decir, la Cámara de los Representantes (465 delegados) y la Cámara Alta, es decir, la Cámara de Representantes (242 escaños).

El pináculo del sistema legal japonés es la actual Constitución japonesa, que fue promulgada el 3 de noviembre de 1946 y entró en vigor el 3 de mayo de 1947. El poder judicial es ejercido por el Tribunal Supremo y los tribunales inferiores establecidos por la ley, como los tribunales superiores, los tribunales familiares, los tribunales de distrito y los tribunales sumarios. La Corte Suprema de Japón está compuesta por el presidente y otros catorce jueces. Este tribunal es el encargado de decidir sobre las apelaciones finales y los recursos contra las decisiones que resulten de las leyes procesales (Chelminsky, López, Chaparro, 2020).

Desde el **punto de vista económico**, Japón es la tercera potencia más grande del mundo, pero es muy vulnerable a los impactos externos debido a su fuerte dependencia de las exportaciones. Esta debilidad se ha puesto de manifiesto en los últimos años cuando la economía del país atravesó períodos de recesión debido a la desaceleración del crecimiento económico mundial. Asimismo, la crisis económica mundial provocada por la pandemia del COVID-19 ha tenido un impacto significativo; sin embargo, la economía del país se recuperó en 2021, con un crecimiento estimado en 2,6% (FMI) respaldado por fuertes exportaciones, consumo e inversión gubernamental. El FMI prevé un crecimiento del PIB este año del 3,2% (apoyado por la entrada en vigor del Acuerdo Comercial Integral de la Asociación Económica Regional) y luego del 1,4% en 2023, aunque persiste la incertidumbre por el creciente número de casos de Covid-19 en todo el mundo. El crecimiento del consumo privado seguirá siendo débil debido a los bajos salarios.

Japón tiene la relación deuda/PIB más alta del mundo estimada en 256,9% en 2021 y se espera que continúe la tendencia a la baja durante los siguientes años (252,3% en 2022 y 250,8% respectivamente en 2023 según el FMI). Las finanzas públicas se ven afectadas por las medidas adoptadas para contener la crisis del Covid-19 (alrededor del 16 % del PIB en 2020-2021). Como resultado, el déficit global del Gobierno en 2021 asciende al 8% (frente al récord del año anterior del 9,2%). A finales de 2021, el gabinete de Kishida aprobó un paquete de estímulo fiscal por valor de más de 55,7 billones de yenes, que incluye financiamiento adicional para universidades y digitalización rural, así como medidas para aumentar la producción de semiconductores de

energía para mejorar la seguridad económica del país. Junto con la recuperación económica y la normalización de la situación mundial, el FMI pronostica un déficit de 3,6% este año, luego seguirá disminuyendo (2%) en 2023. El año pasado la inflación fue negativa, 0,2%; sin embargo, el FMI espera que la inflación se vuelva positiva en 2022 (0,5%) y luego aumente a 0,7% en 2023 (Santander Trade Markets, 2022).

Año	2005	2010	2020
Crecimiento del PIB (% anual)	1,3 %	4,7%	-4,5 %

Figura 2.11. Crecimiento del PIB japonés (% anual) de 2005 a 2020.

Fuente. Datosmacro.com (s.f.). PIB de Japón.  
En <https://datosmacro.expansion.com/pib/japon>.

## ESPAÑA

En cuanto a la **situación política** de España, su gobierno tiene la forma de monarquía parlamentaria, por lo que la Jefatura de Estado la ejerce el Rey Felipe VI y el poder legislativo reside en las Cortes Generales que, a su vez, realizan la función de control sobre el poder ejecutivo. España es un país pluripartidista. Desde 1982 la formación del gobierno ha ido cambiando entre el Partido Popular (PP) y el Partido Socialista Obrero Español (PSOE). A raíz de las elecciones celebradas en diciembre de 2015 aparecieron nuevos partidos políticos y candidaturas ciudadanas que ya habían participado en la formación de gobiernos locales y regionales. El 7 de enero de 2020 Pedro Sánchez (PSOE) llegó a la presidencia del Gobierno tras una correspondiente votación parlamentaria. El presidente ha conformado un gabinete ministerial con miembros del PSOE y de Unidas Podemos que constituye el primer gobierno de coalición del actual periodo democrático. Dentro del modelo de democracia representativa, el Congreso de los Diputados se compone de 350 diputados, elegidos por los ciudadanos (Ley Electoral de 1985) (Eurydice, 2021).

En términos de **contexto económico**, como decíamos antes, España es la 14ª economía por PIB. La deuda pública del país en 2020 asciende a 1.345.784 millones de euros, con un nivel de deuda equivalente al 120% del PIB, el país tiene una de las ratios de deuda sobre PIB más altas del mundo, y la deuda per cápita asciende a 28.393 euros. España ha experimentado un largo periodo de crecimiento económico desde la crisis de los años 90, con tasas de crecimiento superiores a la media europea. Sin embargo, su economía se estancó en 2008, lo que provocó un período de recesión. El trabajo de renovación solo comenzó en 2014. La recuperación no comenzó hasta 2014.

La importante caída en 2020 se debe a la crisis provocada por la pandemia del coronavirus, que provocó una contracción récord de la economía española. Durante los años de recesión, hubo ajustes en el gasto en muchas áreas, incluida la educación: el gasto público en educación cayó y la proporción del gasto en educación como parte del PIB también. En 2019, aumentó en términos absolutos (50.052,7 millones), su participación en el PIB (4,9%) fue menor que en 2010 (4,95%) (Eurydice, 2021).

Año	2005	2010	2020
Crecimiento del PIB (% anual)	3,7 %	0,2%	-10,8 %

**Figura 2.12. Crecimiento del PIB español (% anual)**

Fuente. Eurydice España-REDIE (INEE, MEFP) a partir de la Contabilidad Nacional de España (INE).

## 2.2. CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR HOTELERO. TIPOLOGÍA, LOCALIZACIÓN Y DATOS ECONÓMICOS.

Para entender el análisis que nos interesa, primero es necesario conocer introducir el objeto de nuestra investigación, es decir, el sector hotelero. El INE define este sector como un conjunto de organizaciones que prestan servicios de alojamiento colectivo a precios determinados, con o sin otros servicios adicionales (hotel, hotel-apartamento o apartahotel, motel, hostal, pensión, etc.). Este sector también incluye las actividades que se operen en conjunto o en relación con la explotación de este tipo de empresas. Se puede decir que la hostelería es un componente esencial del turismo ya que juega un papel fundamental en varios aspectos de la satisfacción del cliente, como la conformidad con el viaje, el atractivo del destino turístico, etc. Además, la impresión que percibe el turista del comportamiento y el trato del personal de un hotel incide en gran medida en la imagen de la industria hotelera del territorio en cuestión (Mestres, 1999).

La industria hotelera actual es el resultado de siglos de desarrollo social y cultural como resultado de cambios políticos, económicos y tecnológicos en la sociedad. El desarrollo de los medios de transporte y comunicación, a partir de la segunda mitad del siglo XX, condujo a un aumento continuado de los flujos turísticos internacionales y un aumento de la demanda hotelera en todo el mundo, que ahora se manifiesta como una oferta saturada, diversa y compleja del sector del alojamiento. Como negocio, la industria de la hospitalidad ha evolucionado de un modelo individual y familiar en sus inicios, a un modelo empresarial con la introducción de servicios adicionales, adaptándose a los avances tecnológicos de la época y a los diferentes propósitos de viaje en diferentes etapas del desarrollo del turismo. Este sector pasó de ser una actividad de lujo para ricos en los siglos XVII y XVIII a convertirse en los años 50 al turismo de masas, alimentado por los avances en la comunicación y el transporte a través del desarrollo tecnológico, convirtiéndose el turismo y la hostelería en dos de las industrias más importantes del mundo (Meza; Zaldívar y Martín, 2016).

El sector hotelero de hoy en día, con miles de hoteles y millones de habitaciones, se distingue por una amplia variedad de ofertas y una feroz competencia en un mercado saturado de opciones para los clientes, en una situación internacional definida por "la globalización, la centralización de la oferta y de la demanda, y el impacto de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación" (Martin, 2006). El notable crecimiento de las corporaciones hoteleras en los últimos años son el resultado de grandes fusiones y adquisiciones. Al mismo tiempo, se efectúan integraciones verticales y alianzas de los servicios hoteleros con distribuidores y transportistas (aerolíneas, tour operadores, agencias de viajes) en países desarrollados (Meza; Zaldívar y Martín, 2016).

## JAPÓN

Con datos de 2019 el número de alojamientos turísticos existentes en Japón era de aproximadamente 51.000. La mayor parte de estos están situados en Tokio, Osaka y Kioto, ya que en estas tres ciudades se concentra un gran porcentaje de la población japonesa y, además, se trata de las ciudades más relevantes desde el punto de vista del turismo internacional (Statista, s.f.).

En Japón existe una gran diversidad de alojamientos turísticos disponibles, desde los tradicionales “ryokan”<sup>1</sup> hasta los futuristas hoteles cápsula. El país nipón dispone de una infinidad de opciones de alojamiento, adaptadas para todas las necesidades y presupuestos. Japón también cuenta con la presencia de cadenas hoteleras de gran relevancia internacional como lo son Holiday Inn, Hilton, Ritz, Hyat, Sheraton o Inter-Continental, entre otros.

A continuación, se expondrán los principales tipos de alojamientos que se pueden encontrar en Japón (Japonpedia, s.f.):

- **Ryokan:** alojamiento de estilo tradicional japonés tanto por la decoración como por la comida que se sirve y el trato a los clientes. Cuenta con habitaciones con puertas corredizas, suelo de tatami, futones<sup>2</sup> para dormir y pequeñas mesas bajas para el desayuno y la cena. Además, los ryokan suelen tener pequeñas aguas termales llamadas “onsen”.
- **Shukubo:** son alojamientos que se ofrecen en templos budistas. Es un alojamiento donde experimentas la vida de los monjes, sus normas y costumbres. Incluso está permitido que el visitante participe en alguno de sus rituales.
- **Minshuku:** es el equivalente japonés de una casa de huéspedes, el minshuku es un establecimiento familiar donde las habitaciones en alquiler forman parte de la casa donde viven los propietarios. Suelen estar ubicados en centros turísticos y son más baratos que los establecimientos estrictamente profesionales, pero ofrecen un nivel de confort mucho menor. Por ejemplo, los invitados deben quitar las sábanas del futón por la mañana y guardarlas en el armario como si fueran parte de la familia. Por otro lado, no ofrecen los servicios que esperarías de un hotel o ryokan, como toallas o yukata.
- **Hoteles:** con el paso del tiempo y el estilo de vida occidentalizada debido a los horarios de trabajo, la distancia, las prisas, etc., los alojamientos de estilo occidental han ido reemplazando gradualmente a los tradicionales. Estos se dividen en dos grandes categorías: hoteles de negocios y hoteles de lujo. Los hoteles de negocios tienen instalaciones más modestas, con habitaciones más pequeñas y están diseñados para viajeros con poco equipaje. Al contrario, suelen estar ubicados cerca de estaciones de metro o tren para facilitar el acceso, la rapidez y la comodidad. Los hoteles de lujo están formados por cadenas hoteleras nacionales y extranjeras y ofrecen servicios de más alta calidad que los hoteles de negocios, pero a cambio de tarifas claramente más elevadas.

---

<sup>1</sup> **Ryokan:** alojamiento tradicional japonés con suelo de tatami y otras características representativas de las casas de época japonesas.

<sup>2</sup> **Futón:** el futón es lo que tradicionalmente se ha utilizado en Japón para dormir durante siglos, lo que ellos consideran su cama. Son colchones muy bajos fabricados en algodón y que se ponen directamente sobre el tatami, que hace la función de somier. Están ideados para resultar ligeros y portátiles y así poder ser guardados durante el día.



- **Apartamentos turísticos:** el sistema de alojamiento en apartamentos en Japón es cada vez más habitual, debido a una buena regulación por el gobierno. Suele ser utilizado para estancias más bien cortas, pero son un buen recurso alternativo al alojamiento tradicional debido a su menor coste y localización.
- **Hostales y albergues:** son alojamientos para visitantes con presupuesto limitado, ya que ofrecen una opción de alojamiento a un precio muy asequible en sacrificio de la comodidad y la calidad del servicio. Además, es muy posible que se comparta la estancia con otros visitantes.
- **Love Hotel:** el término “*love hotel*” fue acuñado en 1970 en Japón, debido a la falta de espacio existente en las casas, para garantizar la intimidad de las parejas. Por lo general, los abuelos y los niños viven en el mismo espacio, por lo que a veces es muy conveniente. Suelen estar cargados de un gran ambiente sensual y muchas veces están recreados por temáticas diferentes.
- **Hoteles cápsula:** se trata de instalaciones hoteleras modulares muy pequeñas en las que sólo hay espacio para dormir, muchas veces con televisión y acceso a Internet. El primer hotel de este tipo abrió en Osaka el 1 de febrero de 1979. Suele ser utilizado por personas que, debido a un horario de trabajo o una noche de ocio, se les ha hecho demasiado tarde para irse a casa. Esta es una opción que crece cada año y es un hecho social que tiene su propio nicho.

La tabla 2.12 muestra datos económicos sobre los ingresos obtenidos por Japón durante la década del 2010 al 2020 gracias al turismo, estos datos están obtenidos de la Organización Mundial del Turismo (OMT).

AÑO	N.º TURISTAS	INGRESOS	% PIB	INGRESOS POR TURISTA
2020	4.12 millones	11.40 mil millones USD	0.23 %	2,769 USD
2019	31.88 millones	49.21 mil millones USD	0.96 %	1,544 USD
2018	31.19 millones	45.28 mil millones USD	0.90 %	1,452 USD
2017	28.69 millones	36.98 mil millones USD	0.75 %	1,289 USD
2016	24.04 millones	33.46 mil millones USD	0.67 %	1,392 USD
2015	19.74 millones	27.29 mil millones USD	0.61 %	1,382 USD
2014	13.41 millones	20.79 mil millones USD	0.42 %	1,550 USD
2013	10.36 millones	16.87 mil millones USD	0.32 %	1,627 USD
2012	8.36 millones	16.20 mil millones USD	0.26 %	1,938 USD
2011	6.22 millones	12.53 mil millones USD	0.20 %	2,015 USD
2010	8.61 millones	15.36 mil millones USD	0.27 %	1,783 USD

**Figura 2.12. Ingresos obtenidos por Japón de 2010 a 2020 por turismo.**

Fuente. Datosmundial.com a partir de la Organización Mundial del Turismo (OMT).

En <https://www.datosmundial.com/asia/japon/turismo.php>.

Como podemos observar en la figura 2.12, durante la década del 2010 al 2020 las llegadas de turistas a Japón se han incrementado exponencialmente, pasando de 8.61 millones de turistas en 2010 a 31.88 millones en 2019. Sin embargo, debido a la pandemia ocurrida a finales de 2019, que condujo al cierre de las fronteras del país, la cifra de turistas que visitaron Japón se redujo drásticamente hasta alcanzar 4.12 millones de llegadas. Evidentemente, los ingresos proporcionados por el turismo siguen el mismo patrón que la llegada de turistas, sin embargo, en el año 2020 se puede advertir un gran aumento en los ingresos obtenidos por cada turista, debido al incremento del valor de los recursos turísticos causado por la precaria situación que produjo la pandemia.

## ESPAÑA

España cuenta actualmente con más de 35.000 hoteles con una capacidad de más de 1.5 millones de camas. En términos de plazas hoteleras, España representa el 16% del mercado de la Unión Europea (UE-15), consolidándose como segundo mercado, detrás de Italia y superando desde el año 1998 a la oferta hotelera de Francia, Alemania y Reino Unido. Más de dos tercios de la totalidad de las plazas hoteleras se concentran en Andalucía, Cataluña, Islas Baleares, Islas Canarias, Comunidad Valenciana y Comunidad de Madrid (Jackute, 2014). Sin embargo, cuando se anunció el confinamiento de la población a causa del Covid, prácticamente todos los hoteles tuvieron que cerrar sin importar su categoría, situación o ubicación. El sector hotelero venía de 7 años consecutivos batiendo récords en todos los niveles. La facturación, las nuevas aperturas o las camas ocupadas crecían de forma imparable desde principios de la segunda década del siglo XXI (APD, 2020).

A lo largo de los años, la demanda de todos los servicios turísticos, especialmente los servicios de alojamiento, ha aumentado significativamente. Por ello, hoy en día en España existen diferentes tipos de alojamientos turísticos, creados con las necesidades del mercado y ofreciendo servicios adaptados a los requerimientos de cada visitante (Ostelea, 2020):

- **Hoteles:** los hoteles son sin duda el alojamiento más demandado y conocido en toda la industria del hospedaje. Hay miles de hoteles en España que acogen cada año a millones de turistas de todo el mundo. Se clasifican en hoteles de 1 a 5 estrellas disponibles para todos los presupuestos y necesidades de los viajeros.
- **Hostales y Pensiones:** generalmente, este tipo de alojamiento suele ser mucho más económico que un hotel. Los hostales están orientados principalmente a viajeros que cuentan con poco presupuesto y que realizan un viaje corto. Se caracterizan por tener unos espacios más reducidos que dan la sensación de estar en una casa familiar, tienen pocas habitaciones y, normalmente, cuentan con baños compartidos.
- **Albergues:** son lugares amplios con varias camas. Es decir, es una zona compartida con más huéspedes, al igual que los baños. Su principal característica es su bajo precio en comparación con los demás alojamientos.
- **Apartamentos turísticos:** este alojamiento está dirigido principalmente a los viajeros que pretenden hacer un viaje de larga duración. Son apartamentos con cuentan con baños privados, cocina propia y dos o más habitaciones. Todo se encuentra completamente equipado y listo para usar. Su principal ventaja es la independencia y comodidad que proporciona a sus huéspedes.
- **Campings Turísticos:** estos alojamientos ofrecen a sus huéspedes la oportunidad de acampar y estar en contacto directo con la naturaleza. Cuentan con áreas amplias y delimitadas, las cuales son monitoreadas continuamente para garantizar la

tranquilidad de los usuarios. Además, proporcionan, entre otros servicios, agua potable y electricidad.

- **Hoteles rurales:** generalmente, estos hoteles están situados lejos de las grandes ciudades, en los pueblos, montañas o valles. Normalmente, su aspecto es un poco más rústico, sin embargo, cuentan con las mismas comodidades de un hotel urbano, pero con la cercanía y la conexión con la naturaleza.

Según datos de 2019, es decir, antes de la pandemia, la industria turística aportaba 176.000 millones de euros a la economía española, con una cuota del 14,6% del PIB de España. Según un informe de la asociación empresarial World Travel & Tourism Council (WTTC), la industria cubría 2,8 millones de puestos de trabajo relacionados con el sector turístico en España, lo que representa el 14,7% del empleo total del país (Canalís, 2019).

AÑO	N.º TURISTAS	INGRESOS	% PIB	INGRESOS POR TURISTA
2021	31,18 millones	34,90 mil millones €	7,4 %	1.119 €
2020	18,93 millones	19,79 mil millones €	5,5 %	1.045 €
2019	83,51 millones	91,91 mil millones €	12,4 %	1.101 €
2018	82,81 millones	89,75 mil millones €	12,2 %	1.084 €
2017	81,87 millones	87 mil millones €	12,1 %	1.063 €
2016	75,32 millones	77,42 mil millones €	11,3 %	1.028 €
2015	68,17 millones	50,9 mil millones €	11,1 %	747 €

**Figura 2.13. Ingresos obtenidos por España de 2015 a 2021 por el turismo.**

Fuente. Elaboración propia a partir de FRONTUR (Estadística de Movimientos Turísticos en Frontera) y EGATUR (Encuesta de Gasto Turístico), del Instituto Nacional de Estadística (INE).

Como se puede apreciar en la figura 2.13, tanto el número de llegada de turistas como el ingreso obtenido por las actividades turísticas de los propios, han experimentado un crecimiento paulatino desde los últimos años, hasta la llegada del Covid-19, que, como en el caso de Japón, ha causado un efecto devastador en los resultados económicos del turismo español. Sin embargo, se pueden vislumbrar indicios de recuperación en el crecimiento progresivo dado desde el año 2020 al 2021.

### 2.3. NUEVAS TECNOLOGÍAS Y TURISMO SOSTENIBLE

#### JAPÓN

Japón es uno de los líderes mundiales en **tecnología**, ocupando un puesto entre los cinco primeros en los múltiples rankings existentes. La avanzada tecnología de Japón

es el resultado de años de continua investigación basada en su filosofía de excelencia, tan arraigada en su cultura (monozukuri).

La tecnología en Japón se enfoca en solucionar los problemas del país y su gente, por lo que siempre invierte en innovación tecnológica. Por ejemplo, el primer tren bala con más de 50 años de historia, o los avanzados robots humanoides en los que Japón es el líder mundial. Actualmente, realiza investigaciones en el campo de las Tecnologías de la Información (TI) avanzadas. Las cinco tendencias tecnológicas en Japón hoy en día son: Internet de las Cosas, Robótica, Inteligencia Artificial, 5G y Big Data (García, 2021).

- **Internet de las cosas (IoT):** en Japón el IoT está siendo de gran ayuda para su población, cada vez más envejecida y reducida. El internet de las cosas es un concepto que se utiliza para la interconexión de objetos cotidianos con Internet o entre sí.
- **Inteligencia Artificial (IA):** la IA está ayudando a resolver problemas sociales como la escasez de mano de obra, ya que permite automatizar procesos y facilitar a los japoneses su actividad laboral y su día a día.
- **Robótica:** Japón es el país de la llamada “Revolución Robótica”, cubriendo ámbitos tales como la fabricación, la atención sanitaria, la inspección de infraestructuras o la respuesta a desastres.
- **5G:** aunque China es líder en las tecnologías y patentes 5G, el gobierno japonés pretende potenciar la comunicación de ultra-alta velocidad. El operador de telecomunicaciones japonés NTT-Docomo está en proceso de extender su servicio comercial de 5G a 45 prefecturas.
- **Tecnologías de big data:** las tecnologías de big data permiten acceder, almacenar, gestionar, compartir, analizar y utilizar grandes volúmenes de datos casi en tiempo real. Japón está adaptando este sistema al ámbito de la salud y la educación, así como en los campos de defensa, seguridad nacional y comercio.

En el ámbito turístico, las tecnologías más relevantes del país japonés son las relacionadas con los medios de transporte, destacando su organización y la calidad de su infraestructura; y la inteligencia artificial, que ha permitido la creación de nuevos tipos de negocios, como hoteles sin necesidad de personal físico, operados sólo por ordenadores y software.

Según la OMT, el concepto de **turismo sostenible** se define como “el turismo que tiene plenamente en cuenta las repercusiones actuales y futuras, económicas, sociales y medioambientales para satisfacer las necesidades de los visitantes, de la industria, del entorno y de las comunidades anfitrionas”.

La JNTO (Oficina Nacional de Turismo de Japón) describe el país nipón como un destino turístico basado en dos elementos imprescindibles, la seguridad y, sobre todo, la sostenibilidad. El 70% de Japón es territorio virgen, cuenta con 34 Parques Nacionales de los que 4 son Patrimonio Mundial de la UNESCO y dispone de lugares con gran atractivo turístico y ejemplos de sostenibilidad, como por ejemplo las Tres Montañas Sagradas de Dewa Sanzan, en la prefectura de Yamagata, para empaparse de la espiritualidad de la montaña, el Parque Marino de Kushimoto en Wakayama, donde se pueden ver los arrecifes de coral más septentrionales del mundo, o el río Nagara en Gifu, uno de los ríos más pulcros de Japón y catalogado por la FAO como Sistema de Patrimonio Agrícola de Importancia Mundial (SIPAM). El fuerte compromiso del país nipón con la sostenibilidad se ha visto reconocido con la inclusión de 12 destinos japoneses en el ranking de los '100 mejores destinos turísticos sostenibles del mundo' por Green Destinations, duplicando los resultados del año anterior y convirtiéndose en el país del mundo con más destinos en esta lista (García, 2021).

## ESPAÑA

En términos de **nuevas tecnologías**, España está muy por detrás del país nipón, sin embargo, ocupa el puesto número 16 en el ranking europeo según el “*European Innovation Scoreboard 2021*”, informe que cada año elabora la Unión Europea sobre el rendimiento en innovación de los países de la UE. A pesar del esfuerzo que han realizado las empresas españolas durante los últimos años en materia de transformación tecnológica, el país ha descendido 2 posiciones respecto al informe anterior. Esto se debe a que los otros países europeos han seguido desarrollando e investigando en innovación tecnológica. Conscientes de los beneficios estratégicos que ofrecen las TIC, países como Suecia, Finlandia y Dinamarca que lideran el ranking, desde hace años han apostado por la inversión en innovación tecnológica, tanto para su implementación en las empresas como en la formación de profesionales del sector (AERTIC, 2021).

A pesar de que España no es un país de los más destacados en innovación tecnológica, cabe remarcar algunos aspectos en los que sí tiene una cierta importancia, como por ejemplo, en transporte ferroviario, ya que España posee la segunda red de alta velocidad ferroviaria más grande del mundo; la tecnología sanitaria, siendo uno de los países más desarrollados del mundo en trasplantes, reproducción asistida, bioquímica y biología molecular; y por último en el sector de las energías renovables, con empresas energéticas de renombre mundial como Iberdrola, una de las empresas más relevantes en todo el mundo en producción de energía renovable (Otto, 2018).

España es un país muy relevante en el ámbito del **turismo sostenible**, ya que más de la cuarta parte de su territorio está dedicada a la preservación de la naturaleza. La UNESCO ha nombrado a España como el país con más reservas de la biosfera de todo el mundo y el segundo con mayor número de geoparques, cuenta con 44 lugares declarados patrimonio de la Humanidad por la UNESCO, siendo 6 de ellos parajes naturales. Algunos de los lugares más maravillosos de España cuentan con sistemas de buenas prácticas y cumplen los requisitos para la conservación medioambiental, social y económica. Son métodos de actuación que favorecen un uso responsable de los recursos naturales y culturales, a la vez que apoyan a la población local. Se pueden destacar destinos turísticos sostenibles como la isla de El Hierro, que fue declarada Reserva de la Biosfera en el año 2000; Vitoria-Gasteiz (Álava), capital del País Vasco, que es un ejemplo por la calidad de su aire y la abundancia de zonas verdes, en 2012 fue declarada Capital Verde Europea después de más de 30 años de iniciativas para promover el respeto al medioambiente y políticas de desarrollo sostenible; el Parque Natural del Delta Del Ebro (Tarragona), que es el mayor humedal de Cataluña, destaca por su riqueza natural, además de por sus recursos paisajísticos y sus maravillosas playas, ha sido reconocido como Reserva de la Biosfera por la UNESCO gracias a su riqueza medioambiental que en 2009 ganó el Premio Europeo Destino de Excelencia Turística (EDEN) (Ministerio de Industria Comercio y Turismo, s.f.).

### **2.4. LAS MEJORES PRÁCTICAS Y LA CALIDAD DEL SERVICIO EN EL SECTOR HOTELERO**

Como hemos comentado anteriormente, en este trabajo se realizarán dos tipos de análisis comparativos: un primer análisis de las mejores prácticas utilizadas por las empresas seleccionadas de cada país, intentando detectar la “filosofía empresarial” de cada territorio, es decir, la metodología o conjunto de prácticas que se suelen dar en las empresas del país en cuestión; y un segundo análisis de la calidad del servicio ofrecido por las organizaciones escogidas de cada nación. Debido a esto, es fundamental explicar ambos conceptos, las “mejores prácticas” y la “calidad del servicio”.

Las mejores prácticas son un conjunto de técnicas, métodos, procesos, actividades, y otras acciones que se consideran como las más eficaces para el éxito de una empresa en su propio contexto, y se espera que tengan la misma eficacia en contextos similares. Sin embargo, estas prácticas no son inmutables, ya que cambian con el tiempo a medida que cambian las necesidades comerciales, etc. Por lo que se van renovando o cambiando por otras. La implementación de las mejores prácticas por parte de una organización le permite mantener una buena gestión y crear una imagen de diferenciación en su sector (SofOScorp.com, s.f.).

Los procesos claves en los que se fundamentan las mejores prácticas son:

- Comprender los mercados y los clientes
- Diseñar productos y servicios
- Comercializar y vender productos y servicios
- Producir bienes y servicios
- Entregar productos y servicios
- Brindar servicio al cliente.

En cuanto a la calidad del servicio, es una relación directa entre las expectativas de los consumidores antes de experimentar el servicio en cuestión, y el nivel de satisfacción que presentan los consumidores una vez experimentado dicho servicio (Oliver, 1980).

El desarrollo del primer modelo de calidad de servicio se remonta a 1984, a manos de Christian Grönroos. El modelo de calidad de servicio de Grönroos o "Modelo Nórdico" ha sido adoptado y aplicado por muchos expertos desde su creación para el estudio y desarrollo del concepto de calidad de servicios en diferentes sectores. La calidad de los servicios siempre debe verse desde el punto de vista del cliente, ya que el servicio en cuestión lo experimenta el consumidor, y será este quien dictamine si un servicio ha sido o no de calidad, relacionando las expectativas que tenía antes de consumir el servicio con la satisfacción posterior del mismo (Grönroos, 1984).

Debido a la feroz competencia que existe hoy en día en el sector hotelero, las empresas se ven casi obligadas a seguir las mejores prácticas en su contexto empresarial, y mantener una calidad de servicio al cliente que les permita tener éxito en el sector. Para garantizar ambos elementos, existen técnicas y herramientas utilizadas para conservar un buen nivel de competencia. En el presente TFG abordaremos los conceptos de dos de estas herramientas: el Bench-Marking, técnica o proceso utilizado para reconocer las mejores prácticas de las empresas líderes; y el modelo SERVQUAL, un método empleado para mejorar la calidad ofrecida a los clientes de una empresa en cuestión.

## 3. METODOLOGÍA

### 3.1. POBLACIÓN DE ESTUDIO

La población de estudio seleccionada para el presente TFG corresponde a la parte del sector hotelero de ambos países comprendidos entre los de categoría 4 y 5 estrellas, y que existan tanto en España como en Japón. Hemos escogido 4 hoteles de dos cadenas hoteleras diferentes, Hilton e InterContinental. Los 4 hoteles elegidos están situados en Tokio y en Madrid, ya que, además de ser la capital de cada país, ambas ciudades reciben millones de turistas al año, ofreciéndonos así información más detallada y veraz.

Como hemos comentado anteriormente, se realizarán dos análisis comparativos diferentes; uno centrado en la técnica de negocios “Bench-Marking”, a través del cual realizaremos un estudio sobre las diferencias en las “mejores prácticas” que emplean las organizaciones de cada país, examinando elementos como los servicios prestados, la atención al cliente, precios, instalaciones, tamaño del establecimiento, etc.; y un segundo análisis complementario sobre la calidad del servicio, con el que se hará un estudio del nivel de satisfacción de los servicios consumidos por los clientes de dichos hoteles en la plataforma de TripAdvisor, mediante la observación de los comentarios que estos han publicado en dicha plataforma virtual. Este último análisis se llevará a cabo utilizando las dimensiones de la calidad del índice SERVQUAL.

Para que el análisis comparativo resulte lo más preciso posible, he escogido dos hoteles de 4 estrellas, Hilton Madrid Airport y Hilton Tokyo Narita Airport, ya que tienen características muy similares, además de estar ubicados ambos cerca del aeropuerto de su respectiva ciudad; y dos hoteles de 5 estrellas, InterContinental Madrid e InterContinental Tokyo Bay al ser ambos hoteles de lujo.

Las similitudes entre los hoteles de cada cadena nos darán la oportunidad de relacionar las disparidades que encontremos en el análisis comparativo con las diferencias existentes entre ambos países, ya sean culturales, sociales, económicas, etc. Que al fin y al cabo es la meta de este estudio.

Cabe mencionar que la idea de la utilización de la plataforma de TripAdvisor proviene de un TFG anterior realizado por Alejandro Díaz Lozano (2019), compañero de la facultad de turismo y finanzas.

### 3.2. TAMAÑO DE LA MUESTRA

Como ya se ha explicado en el apartado anterior, para ambos análisis ya comentados se han elegido 4 hoteles de dos cadenas hoteleras diferentes. Para el análisis comparativo basado en el Bench-Marking, se estudiarán las mejores prácticas de cada país por separado, ya que suponemos que dentro de cada nación las empresas siguen una misma “filosofía empresarial” fundamentada en su propia cultura.

Para el análisis de la calidad, hemos comentado que nos apoyaremos en la plataforma virtual TripAdvisor, y para ello escogeremos un tamaño muestral de 100 comentarios (los más recientes, para que el análisis sea lo más actual posible).

Puesto que hoy en día los turistas tienden a confiar en las experiencias vividas de otros usuarios, considero que este método nos dará una información bastante precisa y de utilidad para nuestro estudio de la calidad.

En mi opinión, estimo que el tamaño muestral de los comentarios escogido es suficiente para realizar una valoración representativa del estudio en cuestión, y llegar a la consecución de los objetivos planteados para este TFG.

### 3.3. HERRAMIENTAS Y ANÁLISIS UTILIZADOS

El éxito de una empresa hoy en día depende en gran medida de la competitividad de los servicios que presta. En el caso de la industria hotelera, este hecho es aún más evidente, ya que las necesidades de los turistas están en constante cambio, obligando a las empresas hoteleras a adaptarse a las necesidades del mercado, asegurando la innovación de que sus servicios puedan competir con las demás empresas de su sector (López, Zalthen, Cervantes, 2019).

Debido a la importancia que ha alcanzado el compromiso de las organizaciones por aumentar la satisfacción de sus clientes, han ido surgiendo técnicas y métodos para conseguir mejorar sus servicios y alcanzar un buen posicionamiento en el mercado en el que operan. Como ya he comentado anteriormente, a lo largo de este trabajo realizaremos dos tipos de análisis comparativos entre el sector hotelero de España y Japón.

- **Análisis comparativo basado en el Bench-Marking:** realizaremos un estudio sobre 4 elementos: las instalaciones que ofrecen los hoteles, los servicios prestados a los huéspedes, el precio de las habitaciones y el conocimiento de idiomas por parte de los empleados; para así establecer parámetros objetivos sobre la filosofía empresarial de las empresas designadas en cada país, relacionando las diferencias encontradas con la cultura y sociedad de España y Japón.
- **Análisis comparativo de la calidad del servicio:** para este análisis se llevará a cabo una observación detallada de 100 comentarios expuestos por los clientes de cada hotel en la plataforma virtual TripAdvisor (400 comentarios en total), y nos apoyaremos en las dimensiones de la calidad del índice SERVQUAL para realizar un estudio comparativo del nivel de satisfacción expresado por dichos clientes, también realizando una distinción entre ambos países. Este procedimiento lo he implementado en mi TFG gracias a la previa realización del mismo por parte de compañeros de facultad, como Alejandro Díaz Lozano (2019), cuyo TFG también fue tutelado por la Dra. María Del Carmen Díaz Fernández.

Además de estos dos anteriores análisis, que forman el cuerpo principal de este TFG, también será necesario recurrir a la realización de dos análisis más.

- **Análisis de contenido:** es la técnica que usaremos para estudiar el contenido de cada uno de los 400 comentarios, y que nos servirá para transformar el contenido expuesto por los clientes en los datos que conformará el índice SERVQUAL. El análisis de contenido es una técnica para estudiar y analizar la comunicación de manera objetiva, sistemática y cuantitativa (Berelson, 1952).
- **Análisis de casos:** este tipo de análisis trata de una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto real, cuando las fronteras entre el fenómeno y el contexto no son evidentes, y en la que se utilizan múltiples fuentes de evidencia (Yin, 1981). En este TFG los casos serían los dos países elegidos para el estudio comparativo, España y Japón. A lo largo del trabajo hemos ido analizando el contexto de cada nación con el objetivo de extraer información para la comparación entre ambos.



### 3.3.1 La técnica de Bench-Marking

Corría la década de 1960 y para Xerox Corporation era una época dorada. La fotocopidora Xerox 914, que había sido lanzada al mercado un año atrás, hizo que las ganancias de la empresa estadounidense pasaran de 37 millones en 1960 a 268 millones de dólares en 1965. Pero la bonanza no sería eterna: a inicios de los ochenta, Xerox se enfrentó a la competencia, principalmente de fabricantes japoneses. Y así, entre la lucha por la supervivencia, nació el Bench-Marking. "El Bench-Marking es un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones reconocidas como las mejores prácticas". Esta definición fue acuñada por David T. Kearns, que se convirtió en CEO de Xerox en 1982 y diseñó esta estrategia de negocios para darle la vuelta a la situación que aquejaba a su empresa: competencia dura de empresas externas, elevados costos de producción y calidad que ya estaban por debajo de los de otros productos del mercado.

Con su programa, llamado 'Liderazgo a través de la calidad', Kearns puso a Xerox a analizar el tiempo en que lanzaban productos al mercado, el número de ingenieros que empleaban, los costos de producción, entre otros factores, para compararlos contra los propios procesos de la empresa y así recuperar el liderazgo en su mercado.

Hoy en día, el Bench-Marking se ha convertido en una técnica de negocios fundamental para el éxito de las empresas, ya que vivimos en un mundo en el que la competencia se ha intensificado hasta límites extremos.

Se trata de utilizar KPI's<sup>3</sup> comparativos con los que directivos y analistas de una organización pueden establecer parámetros objetivos de las mejores prácticas de éxito que tienen las empresas líderes, y después adaptar los aprendizajes en su propia compañía para elevar su nivel competitivo. Existen diferentes tipos de Bench-Marking:

- Bench-Marking interno: si tu empresa tiene varias sucursales, y algunas de ellas destacan sobre las demás por temas como su manejo de recursos o el servicio al cliente, el Bench-Marking interno sirve para mirar hacia dentro de la compañía y replicar sus prácticas más exitosas a lo largo y ancho de la empresa.
- Bench-Marking externo: este tipo de Bench-Marking encuentra puntos de comparación entre tu empresa y la competencia para ver qué hacen mejor que tú y cómo puedes copiar sus técnicas en tu compañía.
- Bench-Marking funcional: este tipo de Bench-Marking se basa en medir y replicar las prácticas exitosas de otras empresas, sin que sean necesariamente tu competencia directa.

---

<sup>3</sup> El término KPI, siglas en inglés, de Key Performance Indicator, cuyo significado en castellano vendría a ser Indicador Clave de Desempeño o Medidor de Desempeño, hace referencia a una serie de métricas que se utilizan para sintetizar la información sobre la eficacia y productividad de las acciones que se lleven a cabo en un negocio con el fin de poder tomar decisiones y determinar aquellas que han sido más efectivas a la hora de cumplir con los objetivos marcados en un proceso o proyecto concreto.

### 3.3.2 Las dimensiones de la calidad del modelo SERVQUAL

El modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio fue elaborado por Valerie A. Zeithaml, A. Parasuraman y Leonard L. Berry en 1988 cuya finalidad es la mejora de la calidad de los servicios que ofrecen una organización en concreto. Para ello utiliza un cuestionario estandarizado, con la posibilidad de ajustarse a las características y necesidades de la organización en cuestión. Está diseñado para comprender las expectativas de los clientes respecto a un servicio. Es un instrumento de evaluación, mejora y comparación con otras organizaciones. El modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio mide lo que el cliente espera de la organización que presta el servicio contrastando esa medición con la estimación de lo que el cliente percibe de dicho servicio tras consumirlo. Este modelo presenta 5 dimensiones de la calidad (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1988):

- Elementos tangibles: referido a las instalaciones físicas, equipos, personal, etc.
- Fiabilidad: se refiere a la habilidad para realizar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa.
- Sensibilidad: se trata de la disposición a ayudar a los clientes, y prestarles un servicio rápido y adecuado.
- Seguridad: se refiere a elementos como el conocimiento y la cortesía de los empleados y su capacidad para inspirar confianza.
- Empatía: alude al cuidado y la atención individualizada que la firma proporciona a sus clientes.

Apoyándonos en los 100 últimos comentarios dejados por los clientes en la plataforma TripAdvisor de cada uno de los hoteles seleccionados, definiremos dichas dimensiones de la calidad, sin embargo, no nos será posible emplear el modelo SERVQUAL en su totalidad, ya que por motivos de carencia de tiempo y de recursos económicos no conocemos las expectativas que los clientes tenían antes de consumir los servicios prestados por la empresa en cuestión. Para ello se realizará un análisis de contenido de cada uno de los 400 comentarios y se le dará una valoración a cada una de las dimensiones de la siguiente forma:

- +1, si la dimensión está presente en el comentario, y se valora positivamente.
- 0, si la dimensión no está presente en el comentario.
- -1, si la dimensión está presente en el comentario, y se valora negativamente.

Los datos recopilados del análisis de los 400 comentarios se encontrarán en el anexo llamado "Datos análisis SERVQUAL". Es necesario mencionar que los comentarios analizados para este trabajo corresponden a opiniones de usuarios de los propios hoteles, cuya finalidad no es otra que ayudar a otros posibles usuarios con información de sus experiencias durante su estancia, por lo que no se han visto condicionados por ningún factor externo ni obtienen beneficio alguno al hacerlo.

### 3.4. ITINERARIO DE INVESTIGACIÓN

En este apartado se exponen los pasos llevados a cabo durante el marco empírico del TFG que nos ocupa para alcanzar los objetivos planteados con anterioridad:

1. Selección de 4 hoteles ubicados en España y Japón (2 de cada país) como población de estudio, objetivo de nuestro análisis comparativo entre ambos países.
2. Análisis exploratorio de las mejores prácticas de los hoteles asignados, para la posterior comparación entre países a través de la técnica Bench-Marking, apoyándonos en 4 elementos: instalaciones del hotel, servicios prestados, precio de las habitaciones y conocimientos idiomáticos por el personal del hotel.
3. Formalización de un tamaño muestral de 400 comentarios de los hoteles seleccionados, extraídos de la plataforma TripAdvisor como muestra representativa de nuestra población objetivo.
4. Análisis de contenido de cada uno de los comentarios escogidos para determinar la existencia de las dimensiones de la calidad del SERVQUAL. Se establece una valoración de 0 cuando la dimensión no existe en el comentario analizado, 1 cuando dicha dimensión existe y es una valoración positiva, y -1 cuando la dimensión existe, pero referente a una valoración negativa.
5. Procesamiento de los datos recopilados mediante el análisis de los 400 comentarios, desarrollando con la ayuda de Excel diferentes gráficas que nos permiten representar los datos de las dimensiones estudiadas.
6. Interpretación y explicación de los datos obtenidos en nuestros análisis con la pertinente valoración del estudio comparativo entre España y Japón.



## 4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

### 4.1. ANÁLISIS COMPARATIVO A TRAVÉS DEL BENCH-MARKING

Para comenzar con este análisis es indispensable designar las variables que utilizaremos para el estudio del Bench-Marking entre los hoteles de España y Japón. Los elementos seleccionados para el estudio serán: las instalaciones que ofrecen, los servicios prestados, el precio de las habitaciones y el conocimiento de diferentes idiomas por parte de los empleados. La razón por la que he escogido estos elementos como valores de estudio mediante el Bench-Marking es porque considero que todos ellos nos permitirán realizar con más facilidad una comparativa entre ambos países, relacionando las diferencias que encontremos entre ellos con la filosofía empresarial o cultural de cada territorio. Los datos necesarios para la realización de este análisis están recopilados de la plataforma virtual TripAdvisor y de la página web oficial de cada hotel. La leyenda para las siguientes tablas será de esta forma:

- si el hotel ofrece la instalación/servicio.
- si el hotel no ofrece la instalación/servicio.

#### 4.1.1. Estudio de las instalaciones ofrecidas

	Hilton Tokio	Hilton Madrid
Aparcamiento	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Aparcamiento privado	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Piscina	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Piscina cubierta	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Piscina climatizada	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Bar/Salón	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Centro de negocios	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Guardería	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Restaurante	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Cafetería	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Sala de conferencias	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sala de banquetes	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Tiendas	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Gimnasio	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Vestuarios	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jacuzzi	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Sauna	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Balneario	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Solario	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Figura 4.1. Instalaciones cadena Hilton (Tokio y Madrid).

Fuente. Elaboración propia a partir de datos de TripAdvisor.

	InterContinental Tokio	InterContinental Madrid
Aparcamiento privado	✓	✓
Zona exterior para comer	✗	✓
Bar/Salón	✓	✓
Centro de negocios	✓	✓
Zona de juego infantil	✗	✓
Restaurante	✓	✓
Sala de conferencias	✓	✓
Sala de banquetes	✓	✓
Salas de reuniones	✓	✓
Garaje	✓	✗
Gimnasio	✓	✓
Vestuarios	✗	✓
Jacuzzi	✓	✗
Sauna	✗	✓
Capilla/santuario	✓	✗
Salón de belleza	✓	✓
Tienda de regalos	✓	✗
Almacén de equipaje	✓	✓

**Figura 4.2. Instalaciones cadena InterContinental (Tokio y Madrid).**

Fuente. Elaboración propia a partir de datos de TripAdvisor.

Como se puede apreciar en las figuras 4.1 y 4.2, los hoteles de la misma cadena hotelera no presentan grandes diferencias en cuanto al conjunto de instalaciones que ofrecen a sus huéspedes, sin embargo, se pueden apreciar ciertas discrepancias entre ellas, siendo evidente que los hoteles de Madrid presentan una orientación a un tipo de cliente más familiar, posiblemente con niños; mientras que los hoteles de Tokio están más enfocados en un tipo de cliente más adulto, relacionado con el turismo de negocios o de conferencias. Esto puede ocurrir debido a la filosofía del trabajo tan arraigada en la sociedad japonesa, y es que la cultura laboral del país nipón es famosa por ser extremadamente exigente. Según el Índice de Balance vida-trabajo realizado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), Japón ocupa el puesto número 6 en el ranking de países donde se trabaja más horas (Fuerte, 2021).

Esta situación ha llegado a ser tan desmedida que en la sociedad japonesa es, aunque cueste creerlo, algo común la muerte por exceso de trabajo. A este fenómeno se le ha denominado “*karoshi*” (literalmente muerte por exceso de trabajo), fenómeno que en Japón es visto como algo normal y, en algunos casos, incluso honorable. Todo esto sucede en entornos laborales en los que cerca del 25% de los asalariados trabajan más de 80 horas extras mensuales (EAE, 2022).

A causa de esta situación laboral que ocupa la mayor parte del tiempo de vida del trabajador japonés de a pie, las vacaciones en familia son casi inexistentes, y es que la “Encuesta general sobre condiciones laborales 2016”, publicada por el Ministerio de Salud, Trabajo y Bienestar, la media de día de vacaciones disfrutados por los japone-

ses fue de 8,8 días al año, a pesar de que las empresas les ofrecieron una media de 18,1 días al año. La negativa por los trabajadores japoneses a disfrutar de sus días de vacaciones está relacionada al ambiente laboral que los oprime (Takagi, 2018).

#### 4.1.2. Estudio de los servicios prestados

	Hilton Tokyo	Hilton Madrid
Wifi	✓	✓
Internet por cable gratuito	✓	✗
Servicio de alquiler de coches	✗	✓
Servicio de transporte gratuito	✓	✓
Cambio de divisas	✓	✓
Prensa	✓	✓
Servicio de lavandería	✓	✓
Servicio de planchado	✗	✓
Hotel de no fumadores	✓	✓
Conserje	✓	✓
Máquina expendedora	✓	✗
Admisión de mascotas	✗	✓
Registro de entrada y salida exprés	✗	✓
Servicio de habitaciones	✓	✓
Consola de videojuegos	✗	✓
Películas bajo demanda	✓	✓
Caja fuerte	✓	✓

**Figura 4.3. Servicios cadena Hilton (Tokio y Madrid).**  
 Nota. Elaboración propia a partir de datos de TripAdvisor.

	InterContinental Tokyo	InterContinental Madrid
Wifi	✓	✓
Internet por cable gratuito	✗	✓
Servicio de alquiler de coches	✗	✓
Cambio de divisas	✓	✓
Prensa	✓	✓
Servicio de lavandería	✓	✓
Servicio de planchado	✗	✓
Servicio de lustrado de zapatos	✗	✓
Hotel de no fumadores	✓	✓
Conserje	✓	✓
Té de cortesía	✓	✗
Servicio de aparcacoches	✗	✓
Registro de entrada y salida exprés	✓	✓
Servicio de habitaciones	✓	✓
Entretenimiento para niños	✗	✓
Películas bajo demanda	✗	✓
Caja fuerte	✓	✓
Servicio de mayordomo	✗	✓
Consola de videojuegos	✗	✓
Admisión de mascotas	✗	✓

**Figura 4.4. Servicios cadena InterContinental (Tokio y Madrid).**  
Fuente. Elaboración propia a partir de datos de TripAdvisor.

Respecto a los servicios prestados, como se puede distinguir en las figuras 4.3 y 4.4, a grandes rasgos los hoteles de España tienen un abanico de servicios mucho más amplio que los hoteles de Japón. Y es que los premios “Travelers’ Choice Hotels”, organizados por TripAdvisor en su decimosexta edición, señalaron a España como el segundo país del mundo con los hoteles mejor valorados en cuanto a la relación calidad-precio, tan solo por detrás de Estados Unidos (Mezquita, 2018). Sin embargo, el turismo ha sido una industria de poca relevancia en Japón hasta hace pocos años. En 2003, el antiguo primer ministro japonés Koizumi se comprometió a realizar una considerable inversión en el desarrollo del sector turístico, con el objetivo de hacer de Japón un “país orientado al turismo”. También el actual ministro Shinzo Abe continúa con medidas económicas y sociales para impulsar la industria turística como actividad principal para el crecimiento económico del país (Rodríguez, 2016). Todo esto nos lleva a afirmar que la industria turística española le lleva décadas de ventaja a la japonesa, que aún está en pleno desarrollo, mientras que el turismo de España lleva mucho tiempo firmemente consolidado como principal actividad económica del país.



#### 4.1.3. Estudio del precio de las habitaciones.

A continuación, se expondrán los precios de cada tipo de habitación que ofrece cada uno de los hoteles elegidos, para después compararlos entre ambos países. La información y los precios están recopilados de TripAdvisor y de las páginas web oficiales de cada hotel, y en un momento determinado, para evitar posibles variaciones del precio debido a razones externas. También me he asegurado de eludir eventos o celebraciones en las zonas en las que se ubican los hoteles con el fin de no incurrir en incrementos en el precio que nos estorben en la finalidad de nuestro análisis comparativo, que no es otro que relacionar las diferencias encontradas entre los hoteles de España y Japón con la cultura empresarial de dichos países. Los precios estarán adaptados a una sola noche en el hotel y un solo huésped.

Hilton Tokyo	
Habitaciones	Precio
Habitación con cama King	97 €
Habitación con camas gemelas	97 €
Habitación con cama King vistas al mar	100 €
Habitación con camas gemelas vistas al mar	100 €
Habitación Celebrio con camas gemelas	104 €
Habitación Celebrio con cama King	104 €
Habitación Celebrio con camas gemelas vistas al mar	107 €
Habitación Celebrio con cama King vistas al mar	107 €
Habitación Happy Magic	111 €
Habitación Happy Magic vistas al mar	114 €
Habitación Happy Magic familiar	125 €
Habitación Happy Magic familiar vistas al mar	128 €
Habitación Celebrio de lujo	160 €
Habitación Celebrio de lujo vistas al mar	163 €
Suite Celebrio	194 €
Suite Happy Magic	438 €

**Figura 4.5. Tipo de habitación y precio Hilton Tokyo.**

Fuente. Elaboración propia a partir de datos de la página web oficial del hotel.

Hilton Madrid	
Habitaciones	Precio
Habitación con cama King	255 €
Habitación con camas gemelas	255 €
Habitación con cama King de lujo	265 €
Habitación Relaxation con cama King	274 €
Habitación ejecutiva con camas gemelas	281 €
Habitación ejecutiva con cama King	281 €
Suite de un dormitorio con cama King	390 €
Habitación familiar comunicada	421 €
Suite presidencial	2707 €

**Figura 4.6. Tipo de habitación y precio Hilton Madrid.**

Fuente. Elaboración propia a partir de datos de la página web oficial del hotel.

InterContinental Tokyo	
Habitaciones	Precio
Habitación clásica	127 €
Habitación clásica con vistas al mar	139 €
Habitación premium	171 €
Habitación premium con cama King	186 €
Habitación clásica con minibar	201 €
Habitación clásica planta alta con cama King	225 €
Suite junior con cama King	201 €
Suite camas separadas planta alta	373 €
Suite con cama King vistas al mar	397 €
Suite camas separadas planta alta vistas al mar	496 €

**Figura 4.7. Tipo de habitación y precio InterContinental Tokyo.**

Nota. Elaboración propia a partir de datos de la página web oficial del hotel.

InterContinental Madrid	
Habitaciones	Precio
Habitación clásica	361 €
Habitación premium	394 €
Habitación premium con acceso club	465 €
Habitación premium cama King y acceso club	526 €
Habitación premium camas separadas y acceso club	502 €
Suite junior cama King y acceso club	733 €
Suite Ambassador cama King y acceso club	817 €
Suite Presidencial cama King y acceso club	1.760 €
Suite Ava cama King terraza y acceso club	2.216 €

**Figura 4.8. Tipo de habitación y precio InterContinental Madrid.**

Fuente. Elaboración propia a partir de datos de la página web oficial del hotel.

Como podemos observar a simple vista en las figuras 4.5, 4.6, 4.7 y 4.8 los hoteles de Tokio ofrecen un catálogo de habitaciones más extenso que los de Madrid, sin embargo, el precio de cada habitación de los hoteles de Madrid supera con creces el de los hoteles de Tokio.

Puede haber distintos motivos por los que el precio de las habitaciones de los hoteles de Madrid es mucho más elevado que en los de Tokio, como el hecho de que el hotel de Madrid dispone de mejores servicios e instalaciones más completas, o la existencia de suites de mucho más lujo. Sin embargo, el motivo más relevante, en mi opinión, es la propia relación oferta-demanda, que regula el precio de los hoteles. Puesto que, en la actualidad, a causa del Covid-19, Japón mantiene cerradas las fronteras a los extranjeros, los precios de los hoteles han sufrido un descenso sustancial. Esta situación se une a la realidad de que España tiene una mayor demanda hotelera que Japón, lo que se traduce como una desigualdad notable en los precios de ambos países.

#### 4.1.4. Estudio del conocimiento de idiomas por los empleados

El conocimiento de diferentes idiomas en el sector hotelero se ha convertido en una capacidad indispensable para el éxito de un hotel, debido al desarrollo de la comunicación y la globalización en la industria turística. En la actualidad, dos de los idiomas más demandados en el sector hotelero son el inglés y, precisamente, el español, dado que el primero es la lengua de referencia internacional y el español el cuarto idioma más hablado del mundo. A continuación, se mostrarán los idiomas hablados en los hoteles elegidos como muestra representativa para nuestro análisis.

Hilton Tokyo	Hilton Madrid	InterContinental To-kyo	InterContinental Ma-drid
Inglés	Español	Inglés	Español
Japonés	Inglés	Japonés	Inglés
	Francés		Francés
	Danés		Alemán
	Neerlandés		Húngaro
	Italiano		Portugués
			Rumano

**Figura 4.9. Idiomas hablados en los cuatro hoteles.**

Fuente. Elaboración propia a partir de datos de la página web oficial de cada hotel.

La figura 4.9 representa los diferentes idiomas conocidos por parte de los empleados de los hoteles seleccionados. Como podemos advertir, existe una enorme desigualdad en el conocimiento de lenguas extranjeras entre los hoteles de Japón y España. Esta tesitura se presenta debido a varios motivos: el primero es el bajo nivel de la enseñanza del inglés en las escuelas y universidades japonesas, ya que enfocan la educación del idioma solo en la gramática y la escritura, dejando de lado las habilidades comunicativas y comprensivas; el segundo motivo es el sistema educativo japonés, que apoya la baja o inexistente participación de los alumnos, provocando una carencia muy grave en las capacidades comunicativas; el tercer motivo es el perfeccionismo japonés, que induce a los estudiantes a temer equivocarse, por lo que no se sienten seguros al hablar otra lengua con la que no sienten total confianza (Anthariz, 2015). En cuanto a España, no es un país puntero en el conocimiento de idiomas extranjeros, pero la enseñanza de idiomas es de una mayor calidad que en Japón, y la faceta extrovertida de la sociedad española facilita la adquisición de habilidades comunicativas, imprescindibles para el aprendizaje de un idioma extranjero.

Además, Japón es un país muy poco accesible para los extranjeros interesados en trabajar allí, ya que el gobierno japonés establece grandes obstáculos burocráticos, sin mencionar las dificultades de integración cultural y social.

#### 4.1.5. Conclusión del análisis comparativo mediante Bench-Marking

Tras el estudio de los 4 elementos escogidos para nuestro análisis a través del Bench-Marking, nos disponemos a realizar una conclusión global de las diferencias encontradas respecto a la filosofía empresarial y cultural entre España y Japón. Desde mi punto de vista, los factores que más inciden en la desigualdad en el desarrollo del sector hotelero entre estos dos países son los siguientes:

- La extensa y consolidada trayectoria de la industria hotelera de España, que le ha permitido situarse, según el estudio de posicionamiento como destino turístico realizado por el Real Instituto Elcano y Turespaña (2020), entre los países con más capacidad para atraer a turistas de larga estancia en todo el mundo. Frente a la aún breve trayectoria internacional de la industria japonesa.
- La imagen de España como un destino turístico más vacacional y familiar que Japón, destacando el turismo de sol y playa, con una gran relevancia gracias a sus

zonas costeras y a las mundialmente famosas islas Baleares y Canarias, que hacen de este país uno de los destinos favoritos para las vacaciones de toda Europa. En contraposición, Japón ofrece un turismo más cultural y adulto, en ocasiones dirigido a un segmento muy concreto de turista.

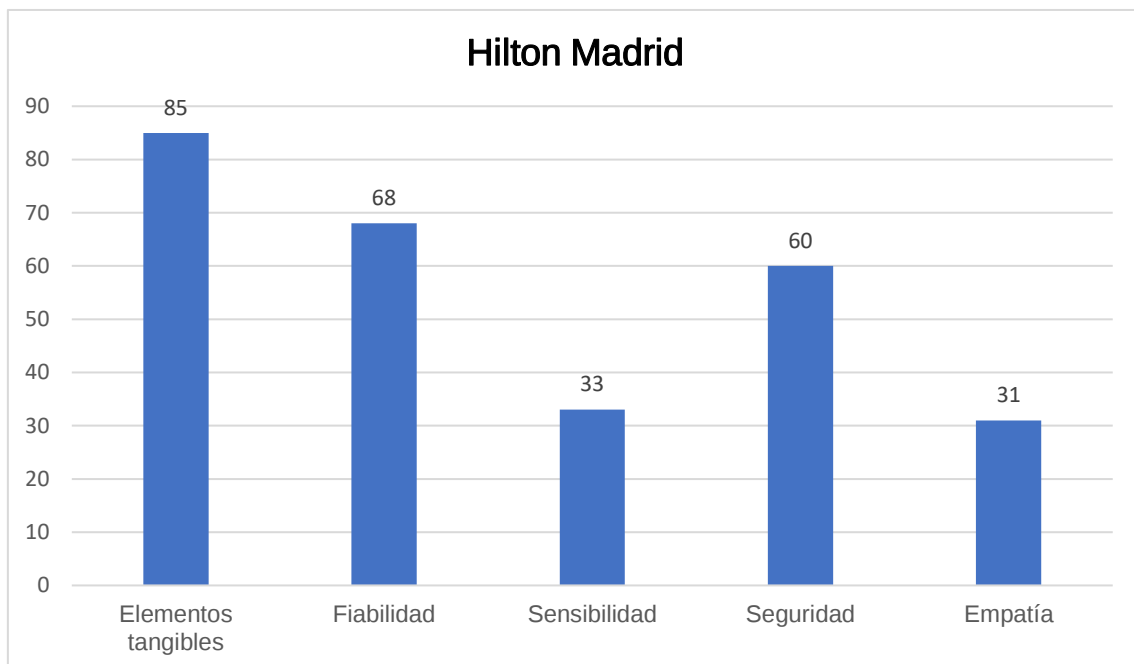
- La escasa formación idiomática que presentan los empleados del sector hotelero en el país nipón, cuyos conocimientos se reducen al japonés (al ser lengua materna) y al inglés (y por experiencia propia un porcentaje significativo de los trabajadores ni siquiera hablan inglés o tienen un nivel muy básico), pudiendo encontrar raramente empleados con conocimientos de otros idiomas asiáticos, como el chino o el coreano (debido a la cercanía geográfica y a la inmigración entre países orientales).

#### 4.2. ANÁLISIS DE LA CALIDAD DEL SERVICIO MEDIANTE EL ÍNDICE SERVQUAL

A continuación, se realizará una representación de los datos obtenidos a través de gráficas que mostrarán la presencia de las 5 dimensiones del índice SERVQUAL en los comentarios examinados de cada uno de los hoteles, y posteriormente se llevará a cabo un estudio del conjunto de valores obtenidos en cada país, para así finalizar con la comparación de los resultados obtenidos entre España y Japón.

##### 4.2.1. Una aproximación al caso de España

En la siguiente gráfica se exponen los valores que toman las 5 dimensiones del índice SERVQUAL en los 100 comentarios extraídos de la plataforma TripAdvisor sobre el hotel Hilton Madrid.



**Figura 4.10. Dimensiones SERVQUAL en Hilton Madrid.**  
Fuente. Elaboración propia a partir de los resultados alcanzados.

Como podemos observar en la figura 4.10, los comentarios publicados por los usuarios que han experimentado una estadía en el hotel Hilton de Madrid presentan una mayor inclinación a mencionar opiniones sobre la variable Elementos tangibles, es decir, que, de los 100 comentarios seleccionados sobre este hotel, el 85% menciona elementos como las instalaciones, apariencia e infraestructura del hotel. Sin embargo, no todos estos comentarios son positivos, el 75% de los huéspedes opina favorablemente sobre esta variable, mientras que el 10% expresa su desagrado frente a la misma. En segunda posición encontramos la variable Fiabilidad, con una opinión del 68% de los clientes, esta variable cuenta con un 44% de menciones positivas, es decir, que el 44% de los clientes de nuestra muestra representativa tiene una buena opinión sobre la habilidad de la empresa para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa, mientras que el 24% de ellos referencia esta variable de forma negativa. Tras las dos anteriores se posiciona la variable Seguridad, es decir, el conocimiento y habilidades de los empleados para inspirar credibilidad y confianza a los huéspedes. El 60% de los clientes mencionan esta variable, siendo positivamente el 49% y negativamente el 11%. En penúltimo lugar se sitúa la variable Sensibilidad, refiriéndose a la atención y prontitud de los empleados para tratar solicitudes, responder preguntas o solucionar problemas. Esta variable es mencionada en el 33% de los comentarios, siendo de manera positiva el 17% y negativa el 14%. Por último, encontramos la variable Empatía, siendo esta el nivel de atención individualizada que ofrece el hotel a sus huéspedes, referenciada por el 31% de los clientes, 21% de manera favorable y 10% desfavorable. En conclusión, podemos afirmar que, en términos generales, los elementos más valorados en términos de calidad por los huéspedes del hotel Hilton de Madrid serían los elementos referidos a sus instalaciones e infraestructura, y las capacidades y habilidades de los empleados de atención al cliente, dejando en segundo plano la capacidad de solucionar solicitudes y problemas y el nivel de atención individualizada. Cabe destacar el hecho de que los factores referidos a la habilidad de la empresa para realizar de forma adecuada los servicios prometidos son los más mencionados negativamente por los huéspedes (24%), aunque también cuenta con un alto porcentaje de comentarios positivos (44%), discrepancia que nos indica que hay una cierta irregularidad a la hora de ofrecer sus servicios.

La siguiente figura representa la valoración de las dimensiones de la calidad del índice SERVQUAL en los 100 comentarios analizados sobre el hotel InterContinental de Madrid.

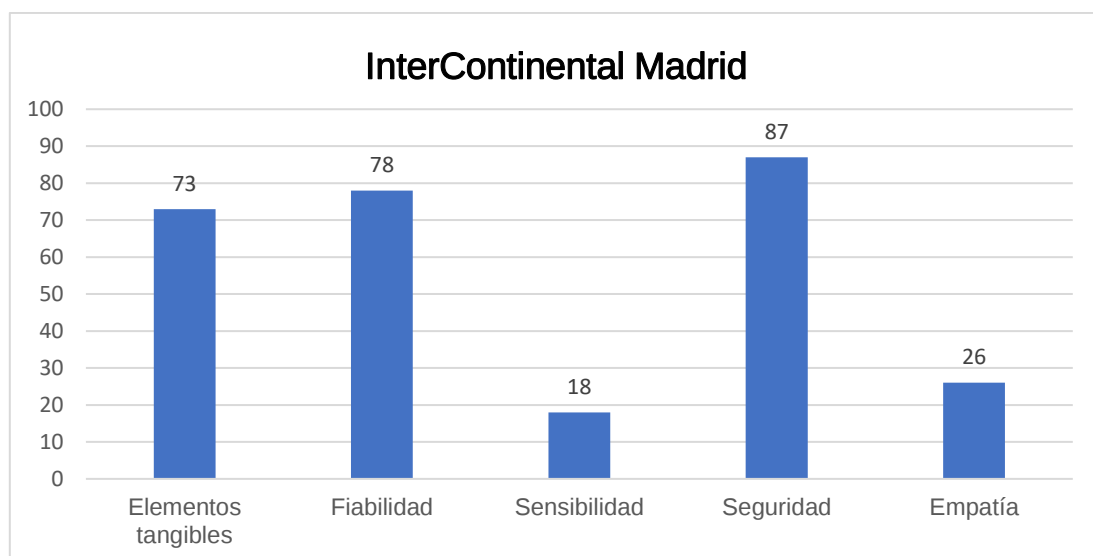


Figura 4.11. Dimensiones SERVQUAL en InterContinental Madrid.

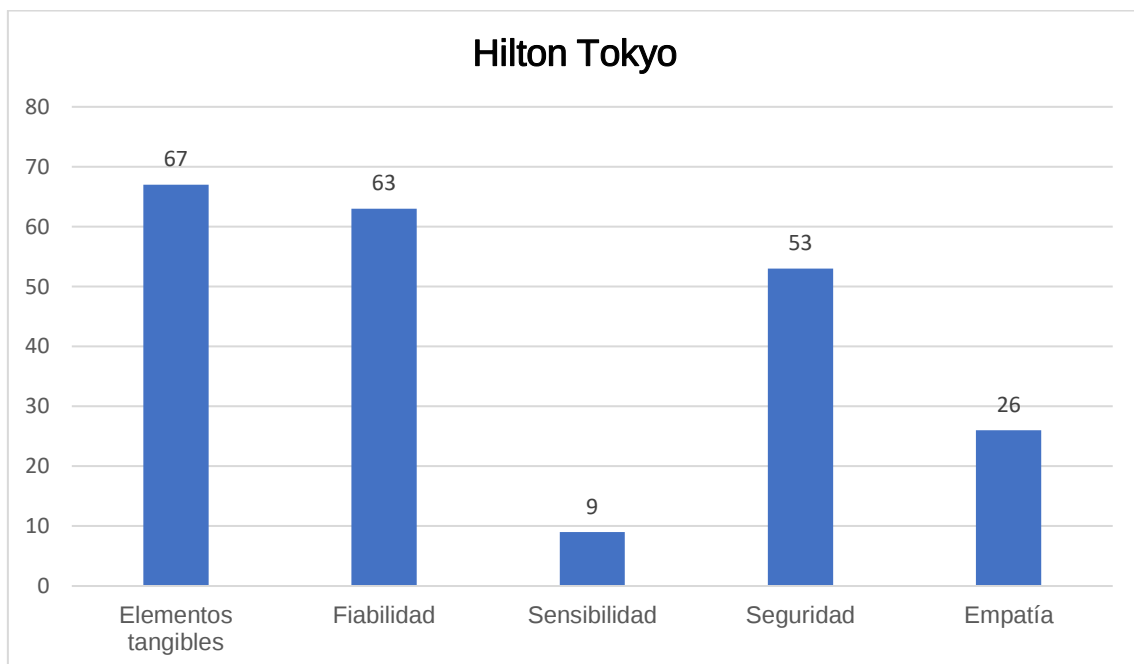
Fuente. Elaboración propia a partir de los resultados alcanzados.

Los valores que presenta la figura 4.11 nos indica que el criterio de los usuarios que se han alojado en el hotel InterContinental de Madrid se caracteriza por la mayor presencia de la variable de Seguridad (84% de las opiniones favorables y 3% desfavorables). En segundo y tercer lugar, con muy poca diferencia entre ellas se encuentran las variables de Fiabilidad (74% comentarios positivos y 4% negativos), y Elementos tangibles (70% positivos y 3% negativos). Por último, encontramos la variable Empatía (22% favorables y 4% desfavorables), seguida por la variable Sensibilidad, con solo un 18% de menciones (16% positivos frente al 2% negativos).

Podemos afirmar entonces que, referente a la calidad del servicio del hotel InterContinental de Madrid, los comentarios de los huéspedes han puesto de manifiesto que el elemento más valorado es el relativo a las habilidades de atención al cliente por parte de los empleados, siendo también significativamente valorado los elementos tangibles del hotel y los servicios prestados. Quedando en un plano inferior la capacidad de solución de problemas y solicitudes, y la atención personalizada. Desde mi punto de vista, la extraordinaria capacidad de atención al cliente de los empleados de este hotel, unido a la elevada calidad de las instalaciones y los servicios prestados, ocasiona una notable disminución de la necesidad de solucionar problemas y quejas, lo que hace que la variable de Sensibilidad no aparezca en la mayor parte de los comentarios.

#### 4.2.2. Una aproximación al caso de Japón

A continuación, se expondrán los valores de las 5 dimensiones de la calidad ya mencionadas en los 100 comentarios recopilados de TripAdvisor sobre el hotel Hilton Tokyo.



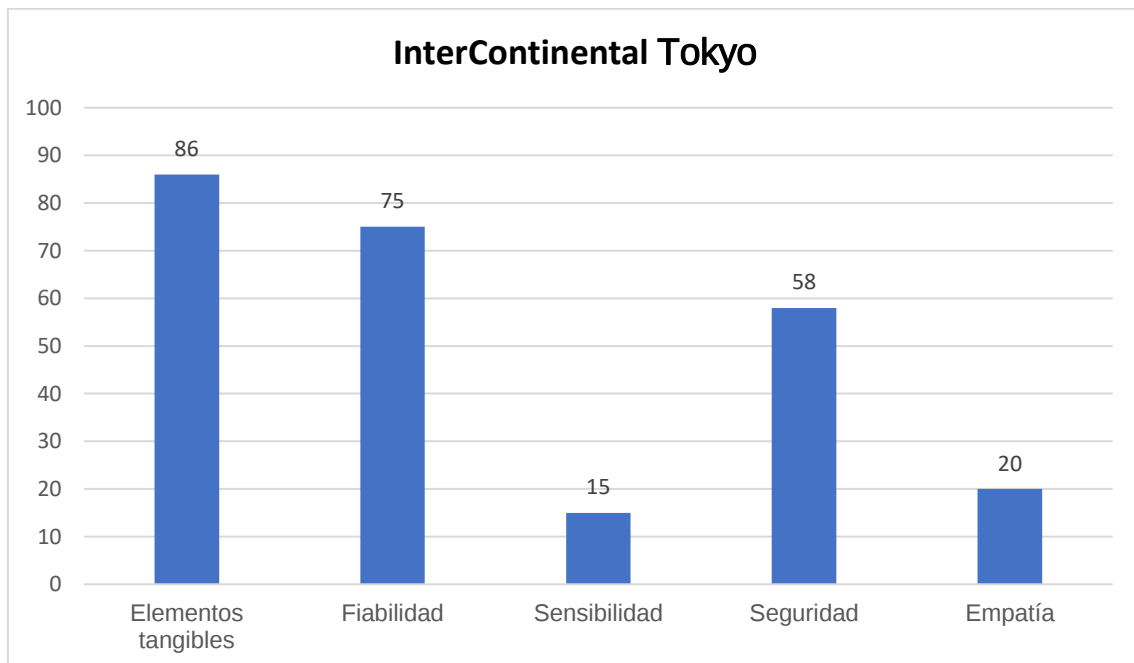
**Figura 4.12. Dimensiones SERVQUAL en Hilton Tokyo.**

Fuente. Elaboración propia a partir de los resultados alcanzados.

Al examinar la figura 4.12 podemos advertir que, en los comentarios de los huéspedes del hotel en cuestión predomina la presencia de dos variables, en primer lugar, Elementos tangibles (51% positivos y 16% negativos), y seguidamente Fiabilidad (50% positivos y 13% negativos). En tercera posición nos encontramos con la variable Seguridad (contando con 46% de comentarios favorables y un 7% desfavorables). Muy por detrás se posiciona la variable Empatía (21% comentarios positivos y 5% negativos). Y en el último lugar se encuentra la variable Sensibilidad, con un porcentaje insignificante de menciones (7% a favor y 2% en contra).

Tras un simple vistazo a estos datos, podemos deducir que los elementos más valorados por los clientes de este hotel son las instalaciones y los servicios suministrados por la compañía, seguidos por la atención al cliente por los trabajadores del hotel. Los factores menos valorados por los clientes son, la atención personalizada del personal del hotel y la capacidad para tratar solicitudes y problemas, respectivamente.

En el gráfico siguiente se exponen las valoraciones de los clientes del hotel InterContinental Tokyo respecto a las 5 dimensiones ya mencionadas.



**Figura 4.13. Dimensiones SERVQUAL en InterContinental Tokyo.**

Fuente. Elaboración propia a partir de los resultados alcanzados.

Siguiendo aproximadamente la misma línea que los anteriores casos, en la figura 4.13 podemos observar la tendencia a mencionar principalmente las dimensiones de Elementos tangibles (73% positivos y 13% negativos) y Fiabilidad (45% favorables y 30% desfavorables). En el tercer puesto se encuentra la dimensión Seguridad (48% positivos y 10% negativos). Y para concluir, en los dos últimos lugares se localizan las dimensiones Empatía, (8% de menciones positivas y un 12% negativas), y Sensibilidad en última posición (7% comentarios positivos y 8% negativos).

Lo más significativo de las valoraciones de este hotel es, sin duda alguna la cantidad de comentarios negativos referentes a la calidad de la prestación de los servicios prometidos por la institución, con un 30% de menciones desfavorables. Sin embargo, cuenta con un 73% de comentarios positivos en cuanto a las instalaciones del propio hotel. Además, en cuanto a la capacidad del personal para solucionar problemas y



solicitudes, y la atención personalizada al cliente, es necesario destacar que los huéspedes del hotel ofrecen más valoraciones negativas que positivas.

#### 4.2.3. Valoración comparativa de calidad de servicio España y Japón

Para concluir con el análisis comparativo de la calidad del servicio entre los dos países seleccionados como objetivo de este TFG España y Japón, emplearemos todos los datos obtenidos en el estudio de las dimensiones del índice SERVQUAL de cada uno de los 4 hoteles elegidos. Para comenzar, agruparemos las valoraciones de los dos hoteles de cada país para así establecer un valor medio de cada variable estudiada, pero referida al país en cuestión, es decir, congregaremos las valoraciones de los comentarios de los dos hoteles de España para así llegar a una media que represente el conjunto del país, y lo mismo en el caso de Japón.

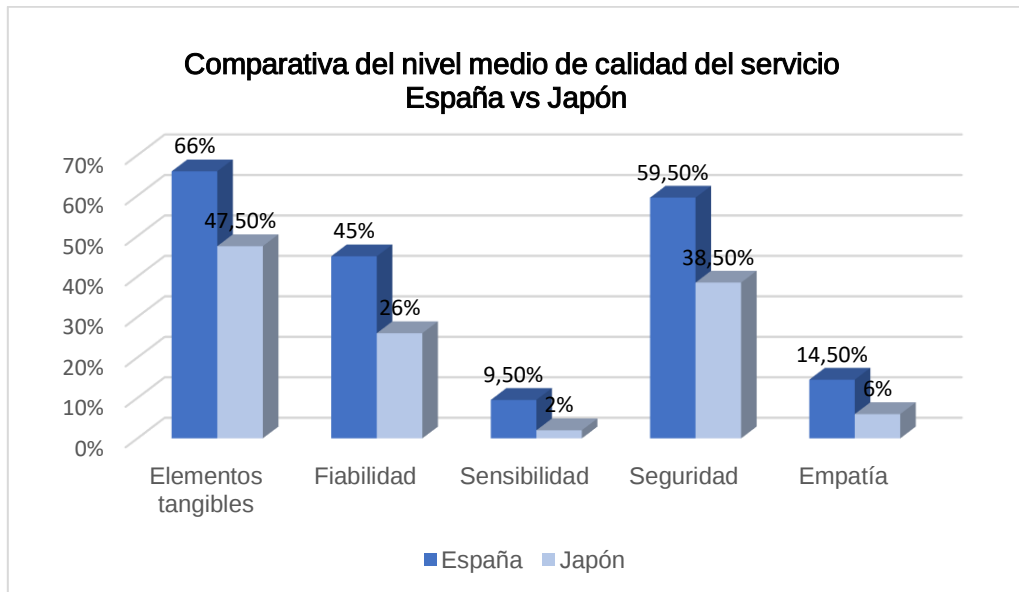
Para conseguir unos datos más explícitos, realizaré una distinción entre los comentarios positivos y los negativos, para así llegar a una valoración de la calidad del servicio más exacta, es decir, al porcentaje de menciones positivas le restaré el porcentaje de menciones negativas, ya que lo que nos interesa es conocer el nivel de la calidad de servicio apreciado por el cliente.

	Elementos tangibles	Fiabilidad	Sensibilidad	Seguridad	Empatía
Hilton Madrid	65%	20%	5%	38%	11%
InterContinental Madrid	67%	70%	14%	81%	18%
Nivel medio del país	66%	45%	9,5%	59,5%	14,5%

**Figura 4.14. Nivel medio de calidad del servicio en España.**  
Fuente. Elaboración propia a partir de los resultados alcanzados.

	Elementos tangibles	Fiabilidad	Sensibilidad	Seguridad	Empatía
Hilton Tokyo	35%	37%	5%	39%	16%
InterContinental Tokyo	60%	15%	-1%	38%	-4%
Nivel medio del país	47,5%	26%	2%	38,5%	6%

**Figura 4.15. Nivel medio de calidad del servicio en Japón.**  
Fuente. Elaboración propia a partir de los resultados alcanzados.



**Figura 4.16. Comparativa del nivel medio de calidad del servicio. España vs Japón.**

Fuente. Elaboración propia a partir de los resultados alcanzados.

Como podemos apreciar en la figura 4.16, el nivel de calidad del servicio de España supera con creces al de Japón en todas las dimensiones del índice SERVQUAL. La diferencia más clara la encontramos en la capacidad y habilidades de los empleados para inspirar credibilidad y confianza (una diferencia de 21%), desde mi punto de vista, debido a la desigualdad en la formación y conocimientos idiomáticos a favor de los trabajadores de los hoteles españoles, ya que, como hemos comentado con anterioridad, el personal del sector hotelero japonés carece en gran medida del conocimiento de idiomas extranjeros.

Tanto por las instalaciones físicas como por los servicios prestados, los hoteles japoneses se encuentran muy por debajo de los españoles, debido a la extensa trayectoria del sector turístico español, además de la enorme relevancia que presenta el turismo para este país.

Si hay algo que llama la atención al observar estos datos, es el insignificante nivel de calidad en las dimensiones de Sensibilidad y Empatía en los hoteles japoneses. Esto quiere decir que el personal del sector hotelero de Japón no presenta cualidades o capacidades referidas a la solvencia de problemas, quejas o solicitudes, y al trato personalizado y adaptado a cada cliente. Esta situación es debido, sin duda alguna, a la propia idiosincrasia de la sociedad japonesa. La sociedad japonesa tiende a evitar lo imprevisible, por lo que se escudan en la coherencia de estructuras tanto sociales como laborales fijas, realizando un gran esfuerzo en eludir situaciones de incertidumbre, por lo tanto, si estos esquemas tan sólidos se rompen u ocurre una situación no prevista, el individuo japonés no tendrá la capacidad de actuar por su cuenta para resolver este conflicto, es decir, no tienen habilidades de adaptación para enfrentar problemas imprevistos. Esto también ocurre en el ámbito laboral, lo que se traduce como una dificultad en la atención a los problemas de los clientes.

Por otro lado, la falta de atención personalizada al cliente en los hoteles japoneses se explica fácilmente por el ya comentado concepto de "armonía" de la sociedad japonesa. Para mantener esa armonía social, los japoneses dan mucha importancia a la unidad y conformidad dentro del grupo de la sociedad, es decir, se rehúye de la individualidad e independencia, buscando siempre el interés común frente al propio. Esto nos

lleva a la casi inexistencia de un servicio personalizado o adaptado al gusto de un solo cliente, ya que todos deben recibir un trato generalizado, para evitar interferir con la armonía social.

Como conclusión final de este análisis comparativo de la calidad del servicio expuesto en el presente TFG, y tras analizar los resultados obtenidos tras nuestra investigación, podemos afirmar que la calidad de los servicios prestados por los hoteles españoles está mejor valorada por sus consumidores que en los hoteles japoneses. Sin embargo, estoy seguro de que, a través de la autoevaluación y del estudio del feedback obtenido de los mismos usuarios, es posible conseguir una mejora de la calidad de los servicios prestados al cliente.



## 5. APORTACIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS LINEAS DE ACCIÓN

Ya finalizado el TFG que nos ocupa, podemos exponer las limitaciones que nos han ido condicionando durante todo el proceso de realización de este trabajo, y que nos han supuesto una barrera para el correcto desarrollo de la investigación.

- En primer lugar, la barrera que más me ha costado superar es la traducción de los comentarios analizados publicados en otro idioma, sobre todo en japonés. TripAdvisor cuenta en la propia plataforma con un apartado del traductor de Google, sin embargo, la traducción es literal, y la forma de expresarse de los japoneses es muy diferente a la nuestra, por lo que ha sido un reto enorme poder analizar el contenido de estos comentarios, aun así, estoy contento con el resultado obtenido.
- Como ya hemos dicho anteriormente, por falta de tiempo y recursos necesarios no hemos podido ejecutar la totalidad del índice SERVQUAL, dado que no contábamos con la percepción de los clientes sobre el hotel antes de experimentar sus servicios. A pesar de ello, opino que las dimensiones de la calidad son suficiente para realizar un buen análisis de la calidad del servicio en este sector, ya que los propios clientes que ya han percibido por ellos mismos dicha calidad son los que pueden ofrecer información más veraz y detallada sobre la misma.
- Por último, en cuanto al análisis de la calidad del servicio, hemos tomado como fuente de información unos comentarios publicados por 400 personas. Estos datos están basados en percepciones y opiniones personales de individuos sin base científica, por lo que la personalidad o creencias de cada individuo podría ser un elemento que distorsione la realidad. Sin embargo, al haber escogido un tamaño muestral de 400 comentarios, opino que la información sigue una tendencia común que está muy cerca de la realidad.

Durante la investigación del presente TFG, hemos aplicado los conocimientos aprendidos durante nuestra formación académica en el grado de Turismo, si bien es cierto que, gracias a la realización de esta investigación, y al constante apoyo y dedicación de la tutora de este TFG, la Dra. María del Carmen Díaz Fernández, hemos adquirido una serie de habilidades y conocimientos, referidos tanto a la capacidad de gestión de la información recopilada como al entendimiento de la relación existente entre la cultura y el sector hotelero de un país (objetivo principal de nuestro TFG).

Por otro lado, en cuanto a las aportaciones de carácter personal, como admirador de una cultura tan rica como la japonesa, y habiendo tenido una experiencia personal en hoteles de ambos países, realmente he disfrutado la realización de este TFG, que me ha permitido entender más profundamente cómo está organizado un hotel, y la importancia de la calidad de los servicios para estas instituciones.

Como futuras líneas de acción, existe la posibilidad de obtener datos sobre la percepción de los clientes antes de experimentar el servicio de los hoteles que hemos estudiado, para así poder emplear el propio índice SERVQUAL, y no sólo sus dimensiones de la calidad. También sería una buena oportunidad de desarrollo de este estudio analizar un número mayor de hoteles de España y Japón, para así recopilar datos más completos y exhaustivos.



## 6. CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos mediante el estudio comparativo realizado del sector hotelero de España y Japón, a partir de las dos herramientas propuestas, Bench-Marking y SERVQUAL, demuestran que la industria hotelera española supera con creces en prácticamente todos los aspectos a la japonesa.

En cuanto al análisis de las mejores prácticas de las empresas escogidas, podemos extraer la deducción de que los hoteles españoles cuentan con instalaciones e infraestructuras superiores a los hoteles japoneses, además de un registro de servicios mucho más extenso y completo. También hemos podido confirmar, a través del análisis del precio de las habitaciones, que los hoteles españoles obtienen un nivel de ingresos mucho mayor, ya que cuentan con unos precios mucho más elevados que los hoteles japoneses, y, aun así, presentan una demanda superior.

Mediante el análisis realizado sobre la calidad del servicio en ambos países, hemos llegado a la conclusión de que los servicios prestados por las empresas españolas están mucho más valorados por sus huéspedes que en las japonesas.

Una vez finalizados ambos análisis sobre el sector hotelero de España y Japón, podemos afirmar que, efectivamente, la cultura y la idiosincrasia de un país repercute notablemente en la organización y gestión de las empresas del propio país, en nuestro caso, en las organizaciones del sector hotelero. Es curioso que, incluso en instituciones empresariales internacionales, que tienen una serie de políticas generales de actuación común para todas sus organizaciones, se observan diferencias sustanciales entre ellas, al estar sujetas a la situación y cultura del país en el que se ubica.

Estas apreciaciones están fundamentadas por los datos recopilados de la plataforma virtual TripAdvisor, gracias a la cual, hemos podido acceder a información general sobre los hoteles seleccionados como muestra representativa, y lo que es más importante, a los 400 comentarios publicados por clientes que han experimentado los servicios de dichas empresas.

Para finalizar, como valoración comparativa global, he de decir que España es muy superior a Japón tanto en número de llegadas de turistas como en ingresos derivados del turismo, debido, como ya hemos mencionado anteriormente, a la excelente calidad de su infraestructura hotelera y los servicios que prestan. Además, la localización geográfica que presenta Japón, siendo una isla y estando a una enorme distancia de Europa (continente con mayor cuota de emisión de turistas), es un elemento negativo para el desarrollo del turismo.

Sin embargo, es importante destacar el vertiginoso desarrollo del turismo en Japón en los últimos años, país que cada año recibe más turistas atraídos por su exótica cultura y el contraste que ofrece entre lo moderno y lo antiguo. Por ello, es posible que, en un futuro, el turismo en el país nipón alcance las cifras que ostenta actualmente España.





## BIBLIOGRAFÍA

---

- Agrupación Empresarial Innovadora del sector TIC de La Rioja [AERTIC]. (1 de julio de 2021). España ocupa el puesto 16 en el ranking sobre innovación de la Unión Europea.
- Alejandro Díaz Lozano (2019). Un análisis de la calidad del servicio en el sector hotelero en el mediterráneo: Italia versus Grecia. TICs y e-WOM.
- Aliza Chelminsky, María Rosa López González y Roberto Chaparro López. (Mayo de 2020). Ficha técnica de Japón. [Centro de Estudios Internacionales Gilberto Bosques]
- Asociación para el Progreso de la Dirección [APD]. (26 agosto de 2020). Análisis del sector hotelero en España, situación y perspectivas tras el COVID. <https://www.apd.es/analisis-sector-hotelero-espana-covid/>.
- CESUMA. (s.f.). ¿Qué papel tienen los hoteles en la industria turística? <https://www.cesuma.mx/blog/que-papel-tienen-los-hoteles-en-la-industria-turistica.html>.
- C.Otto. (2018). Cuatro sectores en los que España es puntera (y aún hay sitio para los startups). [Startupxplore]. <https://startupxplore.com/es/blog/cuatro-sectores-en-los-que-espana-es-puntera-y-aun-hay-sitio-para-las-startups/>.
- Canalís, Xavier. (30 agosto de 2019). El turismo es el sector que más riqueza aporta a la economía española. [Hosteltur]. <https://www.hosteltur.com/130893-el-turismo-el-sector-que-mas-riqueza-aporta-a-la-economia-espanola.html>.
- Christian Grönroos, (1984). A Service Quality Model and its Marketing Implications.
- D' MEZA PEREZ, Gustavo; ZALDIVAR PUIG, Martha y MARTIN FERNANDEZ, Ramón. (2016). La expansión internacional de la industria hotelera de los países desarrollados como opción estratégica para los países subdesarrollados. Econ. y Desarrollo.
- Datosmacro. (2022). España. Turismo internacional. (Consultado el 3/5/2022). <https://datosmacro.expansion.com/comercio/turismo-internacional/espana>.
- Datosmacro. (2019). Japón. Turismo internacional. (Consultado el 3/5/2022). <https://datosmacro.expansion.com/comercio/turismo-internacional/japon>.
- Datosmacro.com (2022). España: economía y demografía. (Consultado el 7/5/2022). <https://datosmacro.expansion.com/paises/espana>.
- EAE Bussiness School. (8 de marzo de 2022). 5 filosofías del trabajo típicas de Japón. <https://retos-directivos.eae.es/5-filosofias-del-trabajo-tipicas-de-japon/>.
- Enforex. (s.f.). Cultura española. <https://www.enforex.com/espanol/cultura/>.
- Ernesch Rodríguez Asien (2016): Turismo en Japón: resultado y consecuencia de su desarrollo y economía, Revista Observatorio Iberoamericano de la Economía y la Sociedad del Japón (enero 2016).

- Eurydice [Comisión Europea]. (1 de diciembre de 2021). Situación política y económica de España. [https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/political-and-economic-situation-79\\_es](https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/political-and-economic-situation-79_es).
- Eurydice España-REDIE. (13 de noviembre de 2019). La enseñanza de lenguas cooficiales, regionales o minoritarias por Administración educativa. <https://www.educacionyfp.gob.es/mc/redie-eurydice/sistemas-educativos/contexto/lenguas-cooficiales-regionales-minoritarias.html>.
- GARCÍA, Gloria. (3 abril 2021). Innovación y tecnología en Japón: lecciones por aprender. Documento de Opinión IEEE 39/2021.
- GONZÁLEZ, F. (2013). "Tendencias de desarrollo del sector turístico", conferencia del representante de Amadeus en Cuba, Seminario internacional, Facultad de Turismo, Universidad de La Habana / Hotel Nacional de Cuba.
- Instituto Nacional de Estadística [INE]. (2022). (Consultado el 12/5/2022). <https://www.ine.es/>.
- Irmante Jackute (2014). El Sector Hotelero Español: un análisis empírico de rendimientos. <https://japonpedia.com/alojamiento-en-japon/>.
- Japonpedia, (s.f.). Tipos de alojamiento en Japón. (Consultado el 25/4/2022). <https://japonpedia.com/alojamiento-en-japon/>.
- Javier Aristín. (20 de mayo de 2022). Valores y conceptos en los que se fundamenta la sociedad japonesa. Un análisis de los principales aspectos que permiten comprender la mentalidad de la sociedad nipona. [Japón-secreto.com]. <https://japon-secreto.com/valores-sociedad-japonesa/>.
- Julia Máxima Uriarte. (10 de marzo de 2020). Cultura de Japón. [Características.co]. <https://www.caracteristicas.co/cultura-de-japon/#ixzz7UEJD52Bz>.
- Karina Fuerte. (1 de junio de 2021). El fenómeno del "karoshi" es ahora un problema mundial. <https://observatorio.tec.mx/editorial/karoshi-exceso-de-trabajo#:~:text=En%20el%20%C3%8Dndice%20de%20Balance,el%2017.9%20%25%20de%20sus%20empleados>.
- La Moncloa. Gobierno de España (s.f.). Geografía de España. (Consultado el 25/4/2022). <https://www.lamoncloa.gob.es/espana/paishistoriaycultura/geografia/Paginas/index.aspx>.
- Leonard L. Berry, Carter W. Brown, David R. Bennett, (1989). Calidad de servicio. Una ventaja estratégica para instituciones financieras.
- M.<sup>a</sup> José García Rodríguez. (29 abril de 2021). Japón se presenta como destino seguro y sostenible. [Hosteltur]. [https://www.hosteltur.com/comunidad/nota/025536\\_japon-se-presenta-como-destino-seguro-y-sostenible.html](https://www.hosteltur.com/comunidad/nota/025536_japon-se-presenta-como-destino-seguro-y-sostenible.html).
- Mapamundial (s.f.). Dimensiones y características de Japón. (Consultado el 12/4/2022). <https://mapamundial.co/p/mapadeJapon>.
- MARTÍN F., Ramón. (2006). "El comercio internacional del turismo en condiciones de oligopolio. El caso de Cuba", tesis de doctorado, Centro de Estudios Turísticos, Universidad de La Habana.

- Mestres Soler, J. R. (1999). Técnicas de Gestión y Dirección Hotelera. Ediciones Gestión 2000, 2ª ed., Barcelona, p.1.
- Ministerio de Industria Comercio y Turismo, (2022). Turismo sostenible en España. [Turespaña]. (Consultado el 12/5/2022). <https://www.spain.info/export/sites/segtur/.content/Folletos/folletos/turismo-sostenible-ES.pdf>.
- Ministerio de Negocios Extranjeros de Japón (2022). Información sobre el Territorio Japonés. (Consultado el 11/5/2022). <https://www.es.emb-japan.go.jp/politicaexterior/territory/data.html>.
- Myrna Delfina López Noriega, Lorena Zalthen Hernández y María de los Ángeles Cervantes Rosas. (2019). "Análisis comparativo de la competitividad en el sector hotelero en estados de los dos golfos de México".
- Observatorio de la Economía y la Sociedad del Japón (mayo de 2010). Cultura de Japón. [Eumed]. <https://www.eumed.net/rev/japon/08/cultura.pdf>.
- Ostelea. (30 de marzo de 2020). Los tipos de alojamientos turísticos en España. <https://www.ostelea.com/actualidad/blog-turismo/direccion-hotelera/los-tipos-de-alojamientos-turisticos-en-espana>.
- Parasuraman, A, Ziethaml, V. and Berry, L.L. (1988). SERVQUAL: A Multiple- Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality' Journal of Retailing, Vo. 62, no. 1, pp 12-40.
- Rafa Mezquita. (24 de enero de 2018). España, el segundo país del mundo con los hoteles mejor valorados. [https://cronicaglobal.elespanol.com/business/espana-pais-mejores-hoteles\\_115799\\_102.html](https://cronicaglobal.elespanol.com/business/espana-pais-mejores-hoteles_115799_102.html).
- Real Instituto Elcano. (diciembre de 2020). Estudio de posicionamiento de España como destino turístico. <https://www.realinstitutoelcano.org/notas-de-prensa/estudio-de-posicionamiento-de-espana-como-destino-turistico/>.
- Richard L. Oliver, (1980). A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions.
- Santander Trade Markets. (marzo de 2022). Japón: política y economía. <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/japon/politica-y-economia>.
- SofOscorp (s.f.). ¿Qué hay detrás de las mejores prácticas? <http://www.sofoscorp.com/que-hay-detras-de-las-mejores-practicas/>.
- Takagi Kyōko. (28 de febrero de 2018). ¿Cuántas vacaciones tienen los japoneses? [Nippon.com]. <https://www.nippon.com/es/column/q00506/>.
- Tony Anthariz. (28 de noviembre de 2015). ¿Por qué los japoneses no pueden hablar inglés? <https://www.japondesdejapon.com/blog/porque-los-japoneses-no-pueden-hablar-ingles>.
- UNWTO. (2022). El turismo: un fenómeno económico y social. <https://www.unwto.org/es/turismo>.
- Vizcaíno, M. (2015). Evolución del turismo en España: el turismo cultural.