

Estructura de Costos y Punto de Equilibrio en Hoteles Boutique vs. Hoteles de Gran Capacidad: Estrategias Administrativas para la Resiliencia Financiera

Cost Structure and Break-Even Point in Boutique Hotels vs. Large Capacity Hotels: Administrative Strategies for Financial Resilience

Ricardo Antonio Ortiz¹, Jose Crespo², Expedito Raul Ramos³, Carlos Chen⁴ y Michael Castillo⁵

¹Universidad de Panamá, ricardoantonio.ortiz@up.ac.pa, <https://orcid.org/0000-0002-6828-544X>, Panamá

²Universidad de Panamá, jose.crespo@up.ac.pa, <https://orcid.org/0009-0003-3175-2766>, Panamá

³Universidad de Panamá, Ramosfuentes.626@up.ac.pa, <https://orcid.org/0009-0007-4116-6276>, Panamá

⁴Universidad de Panamá, carlos.chen@up.ac.pa, <https://orcid.org/0000-0001-9288-6635>, Panamá

⁵Universidad de Panamá, michael.castillo-g@up.ac.pa, <https://orcid.org/0009-0007-0466-863X>, Panamá

Información del Artículo

Trazabilidad:

Recibido 27-02-2026

Revisado 05-03-2026

Aceptado 31-03-2026

Palabras Clave:

Estructura de costos

Punto de equilibrio

Hoteles boutique

Hoteles de gran capacidad

Resiliencia financiera

RESUMEN

La estructura de costos y el punto de equilibrio son herramientas fundamentales para la gestión financiera hotelera, particularmente en contextos de alta volatilidad como el post-pandemia. Este artículo analiza y compara la estructura de costos fijos y variables, así como el punto de equilibrio operativo, en dos tipologías hoteleras: hoteles boutique (menos de 50 habitaciones, alta personalización) y hoteles de gran capacidad (más de 200 habitaciones, estandarización de servicios). La metodología emplea un enfoque cuantitativo basado en el análisis de estados financieros de 30 hoteles (15 boutique y 15 de gran capacidad) en destinos turísticos de Panamá, Costa Rica y México, durante el período 2022-2024. Los resultados indican que los hoteles boutique presentan una proporción de costos fijos significativamente mayor (68% vs 45%) y un punto de equilibrio más elevado (65% de ocupación vs 52%) en comparación con los hoteles de gran capacidad. Sin embargo, los hoteles boutique muestran mayor flexibilidad para ajustar tarifas y mayor resiliencia en segmentos de alto valor. Se identifican estrategias administrativas diferenciadas para cada tipología: gestión de experiencia y revenue management dinámico para boutique; optimización de costos variables y economías de escala para hoteles de gran capacidad. Se concluye que no existe un modelo financiero superior, sino que la clave de la resiliencia radica en la coherencia entre la estructura de costos, la propuesta de valor y las estrategias de gestión implementadas.

ABSTRACT

Cost structure and break-even point are fundamental tools for hotel financial management, particularly in contexts of high volatility such as the post-pandemic period. This article analyzes and compares the structure of fixed and variable costs, as well as the operating break-even point, in two hotel typologies: boutique hotels (less than 50 rooms, high personalization) and large capacity hotels (more than 200 rooms, service standardization). The methodology employs a quantitative approach based on the analysis of financial statements of 30 hotels (15 boutique and 15 large capacity) in tourist destinations in Panama, Costa Rica and Mexico, during the period 2022-2024. Results indicate that boutique hotels present a significantly higher proportion of fixed costs (68% vs 45%) and a higher break-even point (65% occupancy vs 52%) compared to large capacity hotels. However, boutique hotels show greater flexibility to adjust rates and greater resilience in high-value segments. Differentiated administrative strategies are identified for each typology: experience management and dynamic revenue management for boutique hotels; variable cost optimization and economies of scale for large capacity hotels. It is concluded that there is no superior financial model, but rather the

Keywords:

Cost structure

Break-even point

Boutique hotels

Large capacity hotels

Financial resilience

key to resilience lies in the coherence between the cost structure, the value proposition and the management strategies implemented.

INTRODUCCIÓN

La Diversidad de Modelos Hoteleros

La industria hotelera no es homogénea. Existen múltiples tipologías de establecimientos que responden a diferentes segmentos de mercado, propuestas de valor y modelos de negocio. Entre las clasificaciones más relevantes se encuentra la distinción entre hoteles boutique y hoteles de gran capacidad (también denominados convencionales o de cadena), que presentan diferencias fundamentales en su concepción, operación y estructura financiera (Freund de Klumbis & Munsters, 2005).

Los hoteles boutique, generalmente con menos de 50 habitaciones, se caracterizan por ofrecer experiencias personalizadas, diseño exclusivo y una fuerte conexión con la cultura local. Surgieron como una alternativa a la estandarización de las grandes cadenas y han ganado popularidad entre segmentos de viajeros que buscan autenticidad y diferenciación (Aggett, 2007). Por su parte, los hoteles de gran capacidad (más de 200 habitaciones) operan bajo modelos de estandarización, economías de escala y procesos altamente eficientes, orientados a segmentos de mercado masivos como el turismo de sol y playa, negocios o convenciones.

Importancia de la Estructura de Costos en Hotelería

La estructura de costos de un hotel determina en gran medida su vulnerabilidad ante fluctuaciones de la demanda y su capacidad para generar beneficios en diferentes escenarios de ocupación y tarifas. Los costos hoteleros se clasifican tradicionalmente en:

- **Costos fijos:** Aquellos que no varían con el nivel de ocupación en el corto plazo, como alquileres, depreciación, salarios del personal fijo, seguros y ciertos servicios básicos.
- **Costos variables:** Aquellos que cambian proporcionalmente con el nivel de ocupación, como consumibles (amenities, alimentos y bebidas), lavandería, comisiones a OTAs y energía variable.
- **Costos semivariables:** Aquellos con un componente fijo y otro variable, como ciertos costos de personal que pueden ajustarse parcialmente con la ocupación.

La proporción relativa de costos fijos y variables define el apalancamiento operativo del hotel. Un alto apalancamiento operativo (predominio de costos fijos) implica que pequeñas variaciones en los ingresos generan grandes variaciones en los beneficios, lo que amplifica tanto las ganancias en períodos de alta demanda como las pérdidas en períodos de baja ocupación (Horngren et al., 2012).

El Punto de Equilibrio como Herramienta de Gestión

El punto de equilibrio (break-even point) es el nivel de ocupación o ingresos en el que los ingresos totales igualan a los costos totales, es decir, el hotel ni gana ni pierde. Su cálculo permite a los gestores hoteleros:

- Determinar el nivel mínimo de ocupación necesario para cubrir costos.
- Evaluar el impacto de cambios en tarifas o costos sobre la rentabilidad.
- Establecer objetivos de ventas realistas.
- Comparar la vulnerabilidad financiera entre diferentes establecimientos.

En el contexto post-pandemia, donde la demanda turística ha mostrado una recuperación desigual y los costos operativos han aumentado significativamente (inflación, costos energéticos, presión salarial), comprender y gestionar el punto de equilibrio se ha convertido en una habilidad crítica para la supervivencia hotelera (Pine & Phillips, 2022).

Brecha de Investigación y Objetivos

A pesar de la relevancia de estos conceptos, existe una escasez de estudios comparativos que analicen sistemáticamente las diferencias en estructura de costos y punto de equilibrio entre tipologías hoteleras en el contexto latinoamericano. La mayoría de la investigación se ha centrado en hoteles de cadena o en casos individuales, sin proporcionar una visión comparativa que permita a los gestores hoteleros entender las fortalezas y debilidades financieras de cada modelo.

Este estudio aborda esta brecha mediante el análisis de datos financieros de 30 hoteles en tres países latinoamericanos. Los objetivos específicos son:

1. Caracterizar y comparar la estructura de costos (proporción de costos fijos, variables y semivariables) entre hoteles boutique y hoteles de gran capacidad.
2. Calcular y comparar el punto de equilibrio operativo (en términos de ocupación e ingresos) para ambas tipologías hoteleras.
3. Analizar la sensibilidad del punto de equilibrio ante variaciones en tarifas y costos clave.
4. Identificar estrategias administrativas diferenciadas para mejorar la resiliencia financiera en cada tipología.

MATERIALES Y MÉTODOS

Diseño de Investigación y Muestra

El estudio emplea un diseño cuantitativo, descriptivo y comparativo, basado en el análisis de estados financieros y datos operativos de 30 hoteles ubicados en destinos turísticos de Panamá, Costa Rica y México, correspondientes al período 2022-2024.

La muestra se distribuye en dos grupos:

- **Grupo 1: Hoteles boutique (n=15):** Establecimientos con menos de 50 habitaciones, caracterizados por ofrecer experiencias personalizadas, diseño exclusivo y una fuerte identidad local. Incluye hoteles en Ciudad de Panamá (Casco Viejo), San José (Escazú) y Ciudad de México (Roma-Condessa), así como destinos de playa boutique en Guanacaste (Costa Rica), Riviera Maya (México) y Bocas del Toro (Panamá).
- **Grupo 2: Hoteles de gran capacidad (n=15):** Establecimientos con más de 200 habitaciones, orientados a segmentos de mercado masivos (turismo de sol y playa, negocios, convenciones).

Tabla 1: Variables e Indicadores del Estudio

Categoría	Variable	Indicador	Unidad	Fuente
Características del hotel	Tipología	Boutique / Gran capacidad	Categoría	Registros
	Número de habitaciones	Capacidad hotelera	Unidades	Registros
	Categoría	3, 4 o 5 estrellas	Categoría	Registros
	Antigüedad	Años desde apertura	Años	Registros
	Certificaciones	Sostenibilidad / Calidad	Categoría	Registros
Estructura de costos	Costos fijos totales	Suma de costos fijos anuales	USD	Estados financieros
	Costos variables totales	Suma de costos variables anuales	USD	Estados financieros
	Costos semivariables	Costos mixtos (personal, energía)	USD	Estados financieros
	% Costos fijos	$(\text{Costos fijos} / \text{Costos totales}) \times 100$	%	Calculado
	% Costos variables	$(\text{Costos variables} / \text{Costos totales}) \times 100$	%	Calculado
	Apalancamiento operativo	Margen contribución / Beneficio	Ratio	Calculado
	Punto de equilibrio	Punto de equilibrio ocupación	$(\text{Costos fijos} / (\text{ADR} - \text{Costo variable unitario})) / \text{Habitaciones disponibles}$	%
Punto de equilibrio ingresos		$\text{Costos fijos} / (1 - (\text{Costos variables} / \text{Ingresos}))$	USD	Calculado
Margen de seguridad		$(\text{Ocupación real} - \text{PE ocupación}) / \text{Ocupación real} \times 100$	%	Calculado

Indicadores operativos	ADR (Average Daily Rate)	Tarifa media diaria	USD	Estados financieros
	Ocupación media	% de habitaciones ocupadas anual	%	Estados financieros
	RevPAR	Ingreso por habitación disponible	USD	Estados financieros
	GOPPAR	Beneficio operativo por habitación	USD	Estados financieros
	EBITDA	Beneficio antes de intereses, impuestos, depreciaciones	USD	Estados financieros

Técnicas de Análisis

Para el análisis de los datos se emplearon las siguientes técnicas estadísticas y financieras:

- **Análisis descriptivo:** Cálculo de medias, medianas, desviaciones estándar y rangos para cada variable, segmentado por tipología hotelera.
- **Pruebas de comparación de medias:** Pruebas t de Student para muestras independientes, para determinar diferencias significativas entre hoteles boutique y de gran capacidad en las variables clave.
- **Análisis de sensibilidad:** Evaluación del impacto de variaciones en ADR ($\pm 10\%$, $\pm 20\%$) y costos variables ($\pm 10\%$) sobre el punto de equilibrio y el beneficio.
- **Análisis de correlación:** Entre variables de estructura de costos e indicadores de rentabilidad (RevPAR, GOPPAR).

Análisis de escenarios: Construcción de escenarios optimistas, base y pesimistas para evaluar la resiliencia financiera de cada tipología.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Características de la Muestra

La muestra de 30 hoteles se distribuye equilibradamente por país y tipología. Los hoteles boutique tienen un promedio de 32 habitaciones (rango: 12-48), mientras que los hoteles de gran capacidad promedian 285 habitaciones (rango: 210-450). En cuanto a categoría, el 60% de los hoteles boutique son de 4 estrellas y el 40% de 5 estrellas; en los hoteles de gran capacidad, el 45% son de 4 estrellas y el 55% de 5 estrellas.

Estructura de Costos: Comparación por Tipología

La Tabla 2 presenta los resultados comparativos de la estructura de costos entre ambas tipologías hoteleras.

Tabla 2: Estructura de Costos Comparativa (Hoteles Boutique vs. Gran Capacidad)

Concepto	Hoteles Boutique (n=15)	Hoteles Gran Capacidad (n=15)	Diferencia	Significancia (p-valor)
Costos fijos (% sobre costos totales)				
Personal fijo (gerencia, administración)	28%	18%	+10 pp	<0.01
Alquiler / Depreciación	22%	15%	+7 pp	<0.05
Seguros e impuestos fijos	8%	5%	+3 pp	<0.05
Marketing y publicidad fija	5%	4%	+1 pp	0.21 (ns)
Mantenimiento preventivo	5%	3%	+2 pp	<0.10
Total costos fijos	68%	45%	+23 pp	<0.001
Costos variables (% sobre costos totales)				
Personal variable (horas extras, temporales)	8%	15%	-7 pp	<0.01
Consumibles (amenities, alimentos, bebidas)	12%	18%	-6 pp	<0.05

Comisiones OTAs	5%	8%	-3 pp	<0.05
Energía y agua (componente variable)	4%	7%	-3 pp	<0.05
Lavandería y limpieza	3%	5%	-2 pp	<0.05
Otros costos variables	2%	2%	0 pp	0.85 (ns)
Total costos variables	32%	55%	-23 pp	<0.001
Apalancamiento operativo	5.8	3.2	+2.6	<0.001

Los resultados muestran diferencias significativas en la estructura de costos entre ambas tipologías:

- Los hoteles boutique presentan una proporción de costos fijos significativamente mayor (68%) en comparación con los hoteles de gran capacidad (45%). Esta diferencia se explica principalmente por los costos de personal fijo (28% vs 18%) y alquiler/depreciación (22% vs 15%), que reflejan la mayor personalización del servicio y la ubicación privilegiada (a menudo en edificios históricos o zonas exclusivas) de los hoteles boutique.
- Los hoteles de gran capacidad tienen una mayor proporción de costos variables (55% vs 32%), especialmente en personal variable (15% vs 8%) y consumibles (18% vs 12%). Esta estructura refleja la capacidad de estos establecimientos para ajustar ciertos costos en función de la ocupación, lo que reduce su apalancamiento operativo.
- El apalancamiento operativo (que mide la sensibilidad del beneficio a variaciones en los ingresos) es significativamente mayor en hoteles boutique (5.8 vs 3.2). Esto implica que, en estos establecimientos, un incremento del 10% en los ingresos se traduce en un aumento del 58% en el beneficio, pero también que una caída del 10% en los ingresos reduce el beneficio en un 58%, lo que los hace más vulnerables en períodos de baja demanda.

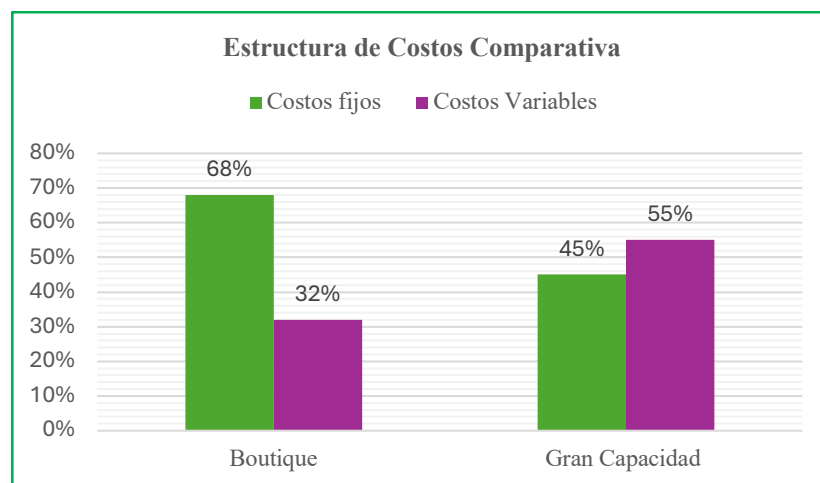


Fig. 1: Estructura de Costos Comparativa por Tipología Hotelera

Figura 1. Comparación de la estructura de costos entre hoteles boutique y hoteles de gran capacidad. Los hoteles boutique presentan un 68% de costos fijos y 32% variables, mientras que los hoteles de gran capacidad tienen 45% de costos fijos y 55% variables.

Punto de Equilibrio: Comparación por Tipología

La Tabla 3 presenta los resultados del cálculo del punto de equilibrio para ambas tipologías hoteleras.

Tabla 3: Punto de Equilibrio Comparativo

Indicador	Hoteles Boutique (n=15)	Hoteles Gran Capacidad (n=15)	Diferencia
ADR promedio (USD)	245	185	+60
Costo variable por habitación ocupada (USD)	65	85	-20

Margen de contribución por habitación (USD)	180	100	+80
Costos fijos anuales promedio (USD)	1,850,000	4,200,000	-2,350,000
Número de habitaciones	32	285	-253
Punto de equilibrio ocupación	65%	52%	+13 pp
Punto de equilibrio habitaciones noche	7,600	54,000	-46,400
Punto de equilibrio ingresos (USD)	1,860,000	9,990,000	-8,130,000
Ocupación media real (2023)	72%	68%	+4 pp
Margen de seguridad	10%	24%	-14 pp

Los resultados muestran diferencias significativas en el punto de equilibrio:

- Los hoteles boutique requieren una ocupación media del 65% para alcanzar el punto de equilibrio, significativamente superior al 52% requerido por los hoteles de gran capacidad. Esta diferencia se debe principalmente a su mayor proporción de costos fijos y a su menor escala, que impide diluir estos costos entre un mayor número de habitaciones.
- Sin embargo, los hoteles boutique tienen un margen de contribución por habitación significativamente mayor (USD 180 vs USD 100), gracias a su ADR superior (USD 245 vs USD 185) y menores costos variables por habitación (USD 65 vs USD 85). Esto implica que, una vez superado el punto de equilibrio, cada habitación adicional genera más beneficio en los hoteles boutique.
- El margen de seguridad (diferencia entre la ocupación real y el punto de equilibrio) es significativamente mayor en los hoteles de gran capacidad (24% vs 10%), lo que indica que estos establecimientos tienen un mayor colchón para absorber caídas en la demanda antes de incurrir en pérdidas

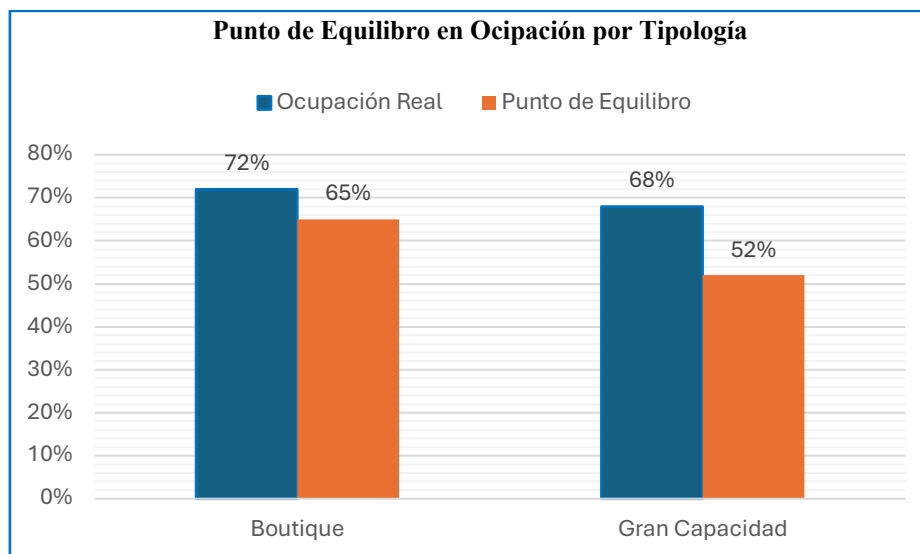


Fig. 2: Punto de Equilibrio en Ocupación por Tipología Hotelera

Figura 2. Comparación del punto de equilibrio en ocupación entre hoteles boutique y hoteles de gran capacidad. Los hoteles boutique requieren un 65% de ocupación para alcanzar el equilibrio, frente al 52% de los hoteles de gran capacidad.

Análisis de Sensibilidad

La Tabla 4 presenta el análisis de sensibilidad del punto de equilibrio ante variaciones en ADR y costos variables.

Tabla 4: Análisis de Sensibilidad del Punto de Equilibrio

Escenario	Hoteles Boutique (PE Hoteles ocupación)	Gran Capacidad (PE Hoteles ocupación)
Escenario base	65%	52%
Variación en ADR		
ADR -10%	72% (+7 pp)	58% (+6 pp)
ADR +10%	59% (-6 pp)	47% (-5 pp)
ADR +20%	54% (-11 pp)	43% (-9 pp)
Variación en costos variables		
Costos variables -10%	62% (-3 pp)	49% (-3 pp)
Costos variables +10%	68% (+3 pp)	55% (+3 pp)
Variación en costos fijos		
Costos fijos -10%	59% (-6 pp)	47% (-5 pp)
Costos fijos +10%	72% (+7 pp)	57% (+5 pp)

El análisis de sensibilidad revela:

- El punto de equilibrio de los hoteles boutique es más sensible a variaciones en ADR que el de los hoteles de gran capacidad. Una reducción del 10% en la tarifa media incrementa su punto de equilibrio en 7 puntos porcentuales (hasta 72%), mientras que en hoteles de gran capacidad el aumento es de 6 puntos (hasta 58%). Esto refleja su mayor apalancamiento operativo.
- Ambos tipos de hoteles muestran una sensibilidad similar a variaciones en costos variables (3 puntos porcentuales por cada 10% de variación).
- Los hoteles boutique son más sensibles a variaciones en costos fijos (7 puntos por cada 10% de variación) que los hoteles de gran capacidad (5 puntos), debido a su mayor proporción de estos costos.

Factores Explicativos de las Diferencias

A partir de las entrevistas complementarias con gerentes financieros y operativos, se identificaron los siguientes factores que explican las diferencias en estructura de costos y punto de equilibrio:

Factores que explican los mayores costos fijos en hoteles boutique:

1. **Personal especializado:** Los hoteles boutique requieren personal con mayores habilidades y conocimiento del destino, cultura local y atención personalizada, lo que se traduce en salarios más altos y menor posibilidad de sustitución.
2. **Mantenimiento de edificios históricos:** Muchos hoteles boutique están ubicados en edificios patrimoniales que requieren mantenimiento especializado y costoso, así como mayores primas de seguros.
3. **Diseño y ambientación exclusivos:** La inversión en diseño, arte y mobiliario de alta calidad se refleja en mayores costos de depreciación.
4. **Marketing de nicho:** La promoción en canales especializados y la participación en ferias de lujo tienen costos fijos elevados que no pueden diluirse en un gran número de habitaciones.

Factores que explican la mayor eficiencia en costos variables de hoteles de gran capacidad:

1. **Economías de escala en compras:** Las grandes cadenas hoteleras negocian volúmenes masivos de compras (alimentos, bebidas, amenities, productos de limpieza), obteniendo precios significativamente más bajos.
2. **Estandarización de procesos:** La estandarización permite optimizar el uso de recursos y reducir el desperdicio.
3. **Flexibilidad laboral:** La posibilidad de ajustar la plantilla (contratos temporales, horas extras) en función de la ocupación reduce los costos fijos de personal.
4. **Tecnología y automatización:** Las grandes cadenas pueden invertir en sistemas de gestión que optimizan el consumo energético y otros recursos variables.

Estrategias Administrativas para la Resiliencia Financiera

A partir de los hallazgos cuantitativos y cualitativos, se identificaron estrategias administrativas diferenciadas para cada tipología hotelera.

Tabla 5: Estrategias Administrativas para la Resiliencia Financiera

Área de gestión	Hoteles Boutique	Hoteles de Gran Capacidad
Revenue Management	Estrategia de precio premium, discriminación por segmento de alto valor, gestión de estancias mínimas en temporada alta	Estrategia de volumen, precios dinámicos con algoritmos sofisticados, gestión de overbooking
Gestión de costos fijos	Revisión periódica de contratos de alquiler, externalización de servicios no esenciales, alianzas con proveedores locales	Optimización de plantilla, gestión energética avanzada (BMS), mantenimiento predictivo
Gestión de costos variables	Control riguroso de consumibles, compras locales de temporada, reducción de desperdicios	Centralización de compras, negociación con proveedores globales, automatización de procesos
Diversificación de ingresos	Eventos exclusivos, experiencias personalizadas (bodas, aniversarios), venta de productos de autor	Convenciones, grupos, paquetes todo incluido, restaurantes abiertos al público
Gestión de riesgos	Fondo de reserva para contingencias, seguro de interrupción de negocio, diversificación de mercados emisores	Cobertura de tipos de cambio, contratos de suministro a largo plazo, planes de continuidad de negocio
Indicadores clave de gestión	ADR, GOPPAR, RevPAR, satisfacción del cliente (NPS)	Ocupación, RevPAR, EBITDA, eficiencia energética

Discusión e Implicaciones Estratégicas

No hay un modelo superior, sino modelos diferentes con diferentes vulnerabilidades

Los resultados muestran claramente que no existe una tipología hotelera superior en términos absolutos. Los hoteles boutique tienen ventajas en capacidad de generar mayor margen por habitación y en atraer segmentos de alto valor, pero son más vulnerables a caídas en la demanda debido a su mayor apalancamiento operativo y punto de equilibrio más elevado. Los hoteles de gran capacidad, por su parte, tienen mayor estabilidad y margen de seguridad, pero generan menor beneficio por habitación y son más sensibles a la competencia en precios.

Esta conclusión es consistente con la literatura financiera que señala que el apalancamiento operativo es un arma de doble filo: amplifica las ganancias en períodos favorables y las pérdidas en períodos adversos (Hornngren et al., 2012).

Implicaciones para la gestión hotelera

1. **Conocimiento profundo de la estructura de costos:** Los gestores hoteleros deben conocer en detalle su estructura de costos y su punto de equilibrio, actualizando estos cálculos periódicamente ante cambios en tarifas, costos o condiciones de mercado.
2. **Estrategias de revenue management adaptadas:** Los hoteles boutique deben priorizar estrategias de maximización de ADR y gestión de segmentos de alto valor, mientras que los hoteles de gran capacidad pueden enfocarse en optimización de ocupación y gestión de volumen.
3. **Fortalecimiento del margen de seguridad:** Dado su menor margen de seguridad, los hoteles boutique deberían mantener reservas financieras más elevadas para hacer frente a períodos de baja demanda, así como diversificar sus mercados emisores para reducir la volatilidad.
4. **Innovación en la gestión de costos fijos:** Los hoteles boutique pueden explorar fórmulas de colaboración (marketing conjunto, compras compartidas) con otros establecimientos similares para reducir ciertos costos fijos sin perder su identidad.
5. **Aprovechamiento de economías de escala:** Los hoteles de gran capacidad deben maximizar sus ventajas en compras y negociación, así como invertir en tecnologías que optimicen sus costos variables.

Limitaciones y futuras líneas de investigación

- **Generalización geográfica:** La muestra se limita a tres países latinoamericanos, por lo que los resultados pueden no ser generalizables a otros contextos regionales con diferentes estructuras de costos (por ejemplo, Europa o Asia).
- **Período post-pandemia:** Los datos corresponden al período 2022-2024, que aún refleja cierta volatilidad propia de la recuperación post-pandemia. Sería valioso replicar el estudio en un período de mayor estabilidad.
- **Tipologías no consideradas:** El estudio se centra en dos tipologías extremas, sin considerar categorías intermedias (hoteles de 100-200 habitaciones) o modelos híbridos.
- **Factores externos:** No se han considerado en profundidad factores externos como la estacionalidad de los destinos, la competencia local o las condiciones macroeconómicas, que pueden influir significativamente en los resultados.

Futuras investigaciones podrían ampliar la muestra geográfica, incluir otras tipologías hoteleras, y analizar la evolución temporal de la estructura de costos y el punto de equilibrio en diferentes contextos económicos.

CONCLUSIÓN

Este estudio ha demostrado que existen diferencias significativas en la estructura de costos y el punto de equilibrio entre hoteles boutique y hoteles de gran capacidad en destinos latinoamericanos. Los hoteles boutique presentan una mayor proporción de costos fijos (68% vs 45%) y un punto de equilibrio en ocupación más elevado (65% vs 52%), lo que los hace más vulnerables a caídas en la demanda pero también les permite generar mayores márgenes por habitación una vez superado el equilibrio. Los hoteles de gran capacidad, con mayor proporción de costos variables (55% vs 32%) y menor punto de equilibrio, tienen mayor estabilidad y margen de seguridad, pero generan menor beneficio por habitación.

La contribución principal de este artículo es triple:

- **Descriptiva:** Caracteriza y cuantifica las diferencias en estructura de costos entre dos tipologías hoteleras fundamentales en el contexto latinoamericano, una región con escasos estudios previos en esta línea.
- **Analítica:** Proporciona un marco para el cálculo y análisis del punto de equilibrio específico para hoteles, considerando las particularidades de la industria (estacionalidad, costos semivariables, etc.).
- **Práctica:** Identifica estrategias administrativas diferenciadas para cada tipología, basadas en evidencia empírica, que pueden contribuir a mejorar la resiliencia financiera de los establecimientos hoteleros.

Se concluye que no existe un modelo financiero superior en términos absolutos. La clave de la resiliencia financiera hotelera no radica en imitar un modelo u otro, sino en lograr coherencia entre la propuesta de valor, la estructura de costos y las estrategias de gestión implementadas. Los hoteles boutique deben gestionar activamente su mayor apalancamiento operativo mediante estrategias de precio premium, diversificación de mercados y reservas financieras. Los hoteles de gran capacidad deben maximizar sus ventajas de escala y eficiencia en costos variables para mantener su competitividad.

En un entorno turístico caracterizado por la volatilidad y la incertidumbre, comprender y gestionar la estructura de costos y el punto de equilibrio se convierte en una capacidad organizativa crítica para la supervivencia y el éxito a largo plazo.

REFERENCIAS

- Aggett, M. (2007). What has influenced growth in the UK's boutique hotel sector? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(2), 169-177.
- Freund de Klumbis, P., & Munsters, W. (2005). The development of the concept of the experience economy in the hospitality industry. *Tourism Review*, 60(3), 20-26.
- Horngrén, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2012). *Cost accounting: A managerial emphasis* (14th ed.). Pearson.
- Pine, R., & Phillips, P. (2022). Financial management in the hospitality industry. In *The Routledge Handbook of Hospitality Management* (pp. 215-230). Routledge.

- Harris, P. J., & Mongiello, M. (2001). Key performance indicators in European hotel properties: General managers' choices and company profiles. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13(3), 120-128.
- Fay, C. T., Rhoads, R. C., & Rosenblatt, R. L. (2019). *Managerial accounting for the hospitality industry*. Wiley.
- Guiding, C. (2014). *Accounting essentials for hospitality managers*. Routledge.
- Jagels, M. G., & Coltman, M. M. (2018). *Hospitality management accounting*. Wiley.
- Schmidgall, R. S. (2016). *Hospitality industry managerial accounting*. Educational Institute of the American Hotel & Lodging Association.
- Enz, C. A., & Potter, G. (2018). Financial management. In *The Cornell School of Hotel Administration on hospitality* (pp. 145-168). Wiley.
- O'Fallon, M. J., & Rutherford, D. G. (2019). *Hotel management and operations*. Wiley.
- Hayes, D. K., & Miller, A. A. (2017). *Revenue management for the hospitality industry*. Wiley.
- Tranter, K. A., Stuart-Hill, T., & Parker, J. (2014). *An introduction to revenue management for the hospitality industry*. Pearson.
- Ivanov, S. (2014). *Hotel revenue management: From theory to practice*. Zangador.
- Cross, R. G., Higbie, J. A., & Cross, D. Q. (2019). Revenue management's renaissance: A rebirth of the art and science of profitable revenue generation. *Cornell Hospitality Quarterly*, 60(3), 235-252.
- Zhang, Z., Ye, Q., & Law, R. (2020). Determinants of hotel revenue management performance. *International Journal of Hospitality Management*, 85, 102-118.
- Wang, X. L., & Heo, C. Y. (2019). The impact of brand diversification on hotel performance. *International Journal of Hospitality Management*, 81, 23-32.
- Sainaghi, R., & Baggio, R. (2020). The role of location in hotel performance. *Tourism Management*, 78, 104-118.
- Claver-Cortés, E., Molina-Azorín, J. F., & Pereira-Moliner, J. (2017). The impact of strategic management on hotel performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(1), 123-145.
- Assaf, A. G., & Josiassen, A. (2016). Frontier analysis: A state-of-the-art review and meta-analysis. *Journal of Travel Research*, 55(5), 612-627.