

GESTIÓN POR PROCESOS EN HOTELES DE CATEGORÍA ECONÓMICA CON ENFOQUE ESTRATÉGICO EN EL CANTÓN MANTA**PROCESS MANAGEMENT IN BUDGET HOTELS WITH A STRATEGIC APPROACH IN THE MANTA CANTON****Recibido: 26/01/2026 – Aceptado: 14/04/2026****Doi: <https://doi.org/10.56124/corporatum-360.v9i17.004>**Gilberto Blanco González¹, Ruddy Jamilet Moncada Martínez²^{1,2}Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López – ESPAM. Calceta -Ecuador¹correo: gblanco@espam.edu.ec ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-4575-2484>²correo: ruddy.moncada.0121@espam.edu.ec ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-2622-142X>**RESUMEN**

La investigación analizó la gestión por procesos en hoteles de categoría económica del cantón Manta República del Ecuador. La metodología empleó un enfoque mixto y a un nivel exploratorio-descriptivo; estructurada en tres fases: un diagnóstico operativo mediante análisis de conglomerados (dendrograma), a fin de realizar la evaluación de estrategias de gestión y el diseño de una propuesta de mejora. Los resultados evidenciaron que la mayoría de los establecimientos estudiados carecen de un enfoque sistémico, presentando debilidades en la estandarización de actividades, la coordinación transversal y los mecanismos de control. Ante estos hallazgos, se diseñó un manual de gestión por procesos para las áreas de recepción, ama de llaves, alimentos y bebidas. Se concluye que la adopción de este enfoque constituye una alternativa estratégica para optimizar la eficiencia operativa, la calidad del servicio y la competitividad en el sector hotelero local, permitiendo operar con estándares de calidad vigentes.

Palabras clave: gestión por procesos; hoteles de categoría económica, enfoque estratégico

ABSTRACT

This study analyzed process-based management in budget-class hotels in the canton of Manta, Republic of Ecuador. The methodology employed a mixed-methods approach at an exploratory-descriptive level, structured in three phases: an operational diagnosis using cluster analysis (dendrogram) to evaluate management strategies and design a proposal for improvement. The results showed that most of the establishments studied lack a systemic approach, exhibiting weaknesses in the standardization of activities, cross-functional coordination, and control mechanisms. In light of these findings, a process management manual was designed for the front desk, housekeeping, and food and beverage departments. It is concluded that adopting this approach constitutes a strategic alternative for optimizing operational efficiency, service quality, and competitiveness in the local hotel sector, enabling operations to comply with current quality standards.

Keywords: process management; budget hotels; strategic approach

1. INTRODUCCIÓN

La gestión por procesos se consolida como un modelo esencial para optimizar la eficiencia, la calidad y la sostenibilidad en el sector hotelero. Este modelo organiza las actividades internas, reduce la improvisación y fortalece la toma de decisiones estratégicas, al tiempo que mejora la eficiencia operacional en el sector hotelero (Echeverría Vásquez et al., 2025). Además, la aplicación del modelo BPM (Business Process Management) impulsa la innovación y la competitividad dentro de los alojamientos (Sebova, Svec & Chovanova, 2025).

En Ecuador, particularmente en Manta, la industria turística enfrenta desafíos como la estacionalidad y la competencia, lo que exige una gestión orientada a procesos eficientes y adaptada a las condiciones locales (Nugra-Betancourth et al., 2023).

En concordancia con las limitaciones mencionadas, resulta imprescindible fortalecer la gestión interna de los hoteles mediante la adopción de modelos orientados a procesos que promuevan la calidad y la eficiencia. Este enfoque no solo permite mejorar la coordinación entre las áreas funcionales, sino también establecer mecanismos de control que garanticen la coherencia entre los procesos estratégicos y la operación diaria (Campos et al., 2022).

La literatura reciente resalta que la implementación de sistemas de gestión por procesos contribuye a la sostenibilidad organizacional, al optimizar el uso de recursos, reducir costos y mejorar la experiencia del cliente, elementos fundamentales en destinos turísticos emergentes como Manta (Sebova et al., 2025). De esta forma, la gestión por procesos se configura como un instrumento esencial para incrementar la competitividad y asegurar la permanencia de los hoteles de categoría económica en un mercado cada vez más dinámico y exigente.

La literatura destaca la adopción de la gestión por procesos con impactos positivos en la calidad del servicio, la innovación y la productividad de las empresas hoteleras (Sira-Carrasquero, 2024; Cedeño y Mendoza, 2023). La incorporación de normas internacionales como la ISO 9001 fomenta la sistematización de los procedimientos y la mejora continua basada en datos verificables (Nugra-

Betancourth et al., 2023). Entre las principales habilidades que debe aprender un administrador de hoteles, es el liderazgo, innovación, creatividad, trabajo en equipo, comunicación asertiva y resolución de conflictos (Monar y otros, 2024).

En relación con lo anterior, en Manta persiste una brecha considerable entre la teoría y la práctica administrativa, especialmente porque en destinos emergentes la gestión por procesos es requerida por los estándares de calidad hotelera en sistemas como ISO 9001. Aunque los esfuerzos del sector público y privado se orientan a fortalecer la calidad turística mediante programas de capacitación de normas de excelencia, estos aún carecen de propuestas aplicables que consoliden estructuras de gestión eficientes y sostenibles (Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Cantón Manta 2020-2035).

En este escenario, la implementación de modelos de gestión por procesos representa una alternativa viable para alinear la operatividad hotelera con las políticas locales de desarrollo turístico y con los estándares internacionales de competitividad y sostenibilidad (Nugra-Betancourth et al. 2023).

A pesar de la relevancia teórica de la gestión por procesos como motor de innovación y competitividad en el sector hotelero (Sebova et al., 2025), se observa una brecha significativa en su aplicación práctica dentro de los alojamientos de categoría económica en el cantón Manta. Actualmente, estos establecimientos operan bajo estructuras empíricas que priorizan la inmediatez operativa sobre la planificación estratégica, lo que deriva en una falta de estandarización y una baja eficiencia en la prestación del servicio.

Por consiguiente, el problema científico de esta investigación se define como la limitada integración de un enfoque sistémico en la gestión hotelera local, lo cual restringe su capacidad de respuesta frente a las exigencias de un mercado globalizado y técnicamente demandante. Como señala Sira-Carrasquero (2024), la falta de un enfoque de procesos estructurados en el modelo de gestión hotelera compromete directamente la eficiencia operativa y limita la sostenibilidad del servicio a largo plazo.

Ante esta problemática, surge la siguiente interrogante: ¿De qué manera la implementación de un modelo de gestión por procesos puede optimizar la

operatividad en los hoteles de categoría económica del cantón Manta? Para resolver esta interrogante, se planteó como objetivo general de este estudio, analizar la gestión por procesos en dichos establecimientos, proporcionando el diseño de una propuesta técnica que articule de manera estratégica sus actividades clave para la mejora de su posicionamiento competitivo.

2. METODOLOGÍA

Esta investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo), combinando los métodos analítico-sintético e inductivo-deductivo para capturar una perspectiva integral de los acontecimientos organizacionales en el entorno hotelero (Costa, 2024). El diseño fue de tipo no experimental, de corte transversal y con un alcance exploratorio-descriptivo, observando la realidad en su contexto natural sin manipulación deliberada de variables.

La recolección de datos se llevó a cabo en la ciudad de Manta, provincia de Manabí, Ecuador; entre el 25 de agosto y el 30 de octubre de 2025. La población objeto constituyó las plazas de alojamientos de categoría económica del cantón registrado en el Catastro Turístico Nacional del Ministerio de Turismo. Para la selección de los sujetos de análisis, se aplicó un muestreo no probabilístico por conveniencia, es decir, “se seleccionan los elementos más fácilmente disponibles” (Salazar y otros, 2025), la muestra fueron cinco establecimientos: Cabaña Las Velas, Casa Umiña, Playa Murciélagos, Puerto Manta Hostal y Hotel Stella Blue.

La determinación de este tamaño muestral se justificó metodológicamente bajo el criterio de homogeneidad poblacional y el principio de saturación (Minayo, 2012). Los alojamientos seleccionados compartían estructuras organizativas analógicas, capacidades operativas similares y una misma línea base de problemáticas administrativas en el destino turístico.

Por lo tanto, la inclusión de un mayor número de unidades de análisis no aportaría variabilidad significativa a los hallazgos. Se reconoce que, si bien el tamaño de la muestra limita el alcance generalizable de los resultados a nivel nacional, resulta cualitativamente idóneo y con alta validez contextual para diagnosticar de forma profunda el segmento hotelero económico local.

El estudio se estructuró operativamente en tres fases secuenciales:

Fase 1: Diagnóstico Operativo (Cuantitativo): Se aplicó un cuestionario estructurado al personal operativo de los cinco hoteles. Consistió en una lista de verificación (checklist) con 10 ítems para cada una de las tres áreas clave de estudio: recepción, ama de llaves y alimentos y bebidas. Conforme a los criterios de Espinoza-Rodríguez (2023), los ítems midieron las dimensiones en enfoque estratégico, integración estratégica, enfoque a procesos, mejora continua y soporte tecnológico-documental. Para validar, se aplicó el método de juicio de expertos (Rodríguez-Chávez et al., 2025; y, Saldaña-Almazán, 2021), por profesionales especializados, la pertinencia, claridad y coherencia del contenido.

Posteriormente, el proceso de selección de los expertos se ejecutó a través de la medición del coeficiente de conocimiento (Kc), el coeficiente de argumentación (Ka) y finalmente el coeficiente de competencia; para esto, se realizó una prueba piloto y se verificó consistencia interna mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, de la misma manera, el nivel de concordancia de los expertos mediante el coeficiente de Kendall.

Según los autores antes mencionados, el tamaño del grupo de expertos deber estar entre un mínimo de 7 y un máximo de 30, en este caso del presente estudio, se partió de una selección de 13; siendo seleccionados finalmente 7, aplicándosele el coeficiente de competencia K, $K = (kc + ka) / 2$.

El valor de este coeficiente para cada uno de los expertos demostró el nivel de experticia, en escala baja ($K \leq 0.5$), quedó tres candidatos, en la media ($0.6 \leq K \leq 0.7$), tres, eligiéndose expertos los que obtuvieron un valor K alto ($0.8 \leq K \leq 1$), repartidos en, 3 directivos hoteleros, 2 académicos y 2 funcionarios de la dirección de turismo de la localidad, lo que se traduce en un total de 7 expertos inmersos en el estudio.

Para evaluar el nivel de concordancia entre los expertos, se utilizó el coeficiente de Kendall (W), el cual permite determinar el grado de acuerdo entre ellos, y de esta manera, aportar mayor validez, confiabilidad y concordancia a los ítems escogidos, arrojando un coeficiente de 0,91% al ser un valor aproximado a uno, demostrando que el instrumento de evaluación tiene consistencia.

Para desarrollar el cuestionario dado que son 15 trabajadores del conjunto de alojamientos objeto de estudio y debido a que se trata de una población pequeña y accesible, se aplicará un censo, es decir, se trabajará con la totalidad de los individuos sin necesidad de seleccionar una muestra, estos casos el uso del censo permite obtener información más precisa y representativa en estudios aplicados (Acosta Faneite, 2023).

- Fase 2: Evaluación Estratégica (Cualitativa): Se aplicó un muestreo intencional y exhaustivo (Hernández-Sampieri et al., 2018) para entrevistar a la totalidad de los gerentes-propietarios ($n = 5$). Se utilizó una guía de entrevista semiestructurada constituida por 8 preguntas abiertas, con una duración aproximada de 30 a 40 minutos por sesión orientada a profundizar en las prácticas de gestión y toma de decisiones. La información fue procesada mediante análisis temático y codificación en categorías analíticas, bajo estrictos principios de consentimiento informado y confidencialidad.
- Fase 3: Diseño de la Propuesta Técnica: A partir de la triangulación de los datos previos, se diseñó un manual de procesos enfocado en la estandarización. Se empleó el diseño organizacional por áreas funcionales, elaborando flujogramas y fichas de procesos que delimitaron objetivos, responsables, recursos, entradas, salidas e indicadores de control para optimizar la eficiencia operativa.

Para el análisis de los datos cuantitativos, se empleó estadística descriptiva y técnicas avanzadas de estadística multivariante, esto es, un Análisis de Conglomerados Jerárquicos (*IBM SPSS Statistics, 2024*), utilizando la vinculación inter-grupos y la distancia euclídea al cuadrado como medida de disimilitud.

Este procedimiento, permitió transformar los datos métricos en un dendrograma visual. Aquí, se identificó que cuatro de los establecimientos presentaron características operativas altamente comparables, conformando un clúster homogéneo, mientras que un establecimiento mostró un comportamiento diferenciado, catalogándose técnicamente como un caso atípico (*outlier*).

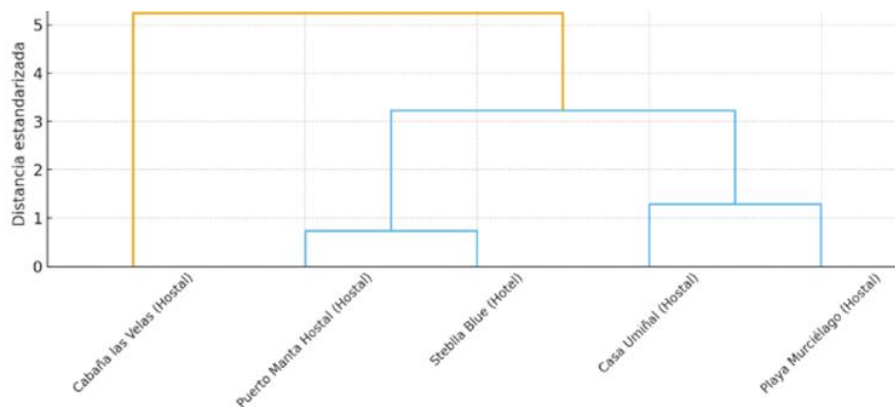
3. RESULTADOS

3.1. Fase: 1. Diagnóstico operativo y análisis de Conglomerados

La figura 1 presenta el dendrograma resultante del Análisis de Conglomerados Jerárquicos, ejecutado mediante el método de vinculación intergrupos y utilizando la distancia euclídea al cuadrado como medida de disimilitud para evaluar las proximidades operativas entre los establecimientos.

Figura 1

Dendrograma de agrupación de los establecimientos hoteleros.



Nota: Elaboración propia mediante el software SPSS/R/Python, a partir de la información recopilada.

El procedimiento algorítmico permitió identificar dos agrupamientos con una solución de corte clara basada en la distancia vertical, conformados a partir de la similitud observada en variables relacionadas con el tamaño operativo, la ubicación geográfica, el nivel de digitalización, la aplicación de políticas ambientales, la formación del personal y la percepción del cliente.

El primer conglomerado estuvo integrado por los establecimientos Casa Umiñal, Playa Murciélagos, Puerto Manta Hostal y Stella Blue, los cuales presentaron niveles cercanos en los indicadores considerados. En término de tamaño operativo, estos alojamientos registraron números similares de

trabajadores y habitaciones respecto a la ubicación, todos se localizaron dentro del centro urbano, compartiendo condiciones de accesibilidad, proximidad a servicios complementarios y un perfil de cliente comparable.

Durante el proceso de codificación, los establecimientos del primer conglomerado obtuvieron valores altos o equivalentes en digitalización, políticas ambientales y formación del personal, lo que redujo la distancia métrica entre ellos dentro del espacio multivariable. En relación con la percepción del público, tres hoteles registraron una valoración de “bien”, mientras que uno presentó una percepción “regular” diferencia que no incrementó de forma significativa la disimilitud global tras la estandarización de los datos.

El análisis también identificó un segundo conglomerado conformado únicamente por el establecimiento Cabaña Las Velas, el cual se integró al resto de los alojamientos a una distancia vertical máxima en el dendrograma, lo que metodológicamente lo define como un caso atípico (outlier) dentro de la serie estudiada. Este establecimiento se diferenció principalmente por su localización fuera del centro urbano. Además, presentó un menor tamaño operativo, evidenciado por tres trabajadores y seis habitaciones, así como una percepción del público inferior en comparación con los alojamientos del primer conglomerado.

Las encuestas aplicadas al personal operativo evidenciaron que la mayoría de los trabajadores contaba entre uno y cinco años de experiencia en sus áreas, lo que refleja una permanencia moderada dentro de los establecimientos.

En las áreas de recepción, ama de llaves y alimentos y bebidas, el personal indicó que las actividades diarias se desarrollaban principalmente a partir de la experiencia individual, sin procedimientos formalmente documentados ni protocolos estandarizados para la ejecución del servicio. En conjunto, los resultados del diagnóstico operativo mostraron una ejecución funcional de las tareas cotidianas, aunque con bajo nivel de formalización en la gestión por procesos dentro de las áreas evaluadas.

3.2. Fase 2: Evaluación de estrategias y gestión por procesos

La segunda fase de la investigación se orientó a valorar la existencia de estrategias vinculadas a la gestión por procesos en los hoteles de categoría económica del cantón Manta, mediante entrevistas a los directivos y la revisión de instrumentos estratégicos utilizados en la operación.

La aplicación de *checklist* permitió constatar que los establecimientos no contaban con enfoque estratégico hacia la gestión por procesos, ni integración estratégica de los procesos, tampoco procesos de mejora continua ni soporte tecnológico y documental, estructurados como herramientas sistemáticas para la planificación y el control operativo. Las actividades estratégicas se desarrollaban de manera informal, sin documentación que respaldara la planificación y seguimiento de los procesos.

Las entrevistas a los gerentes reforzaron y explicaron causalmente estos hallazgos; aunque los directivos señalaron que los hoteles disponían de misión y visión institucionales, reconocieron la inexistencia de planes estratégicos documentados orientados a mejorar la eficiencia operativa y la competitividad. Esta ausencia de directrices declarada por la gerencia se reflejó directamente en el desconocimiento operativo, donde el personal de las tres áreas coincidió en que solo ha “escuchado sobre el tema, pero no lo domina”, sumado a que el 100% de la muestra en la Recepción y Alimentos y Bebidas afirmó no haber recibido jamás capacitación en gestión por procesos.

Asimismo, los líderes organizacionales manifestaron que las áreas clave de recepción, ama de llaves, alimentos y bebidas no contaban con procesos estandarizados ni protocolos escritos que regularan la operación diaria. Esta carencia de estandarización cualitativa se tradujo cuantitativamente en una severa ineficiencia en los tiempos de servicio al cliente recabados en campo: los procesos de *check-in* demandaron entre 15 y 20 minutos, los de *check-out* superaron los 15 minutos, la limpieza de una habitación de salida se extendió de 60 a 90 minutos, y la atención de un desayuno tardó de 20 a 30 minutos.

Del mismo modo, los entrevistados indicaron que la coordinación entre departamentos se realizaba empíricamente, sin mecanismos formales que aseguraran la integración de las actividades. Al no documentarse la comunicación interna, ni existir flujogramas actualizados, se agudizaron las ralentizaciones operativas y los retrasos en los procesos más críticos, por el personal: la gestión de reservas en la recepción, la preparación de habitaciones, salida en ama de llaves, y el manejo de inventarios en alimentos y bebidas.

No se identificaron indicadores específicos para medir el desempeño de los procesos, ni sistemas periódicos de evaluación, que permitieran detectar fallas u oportunidades de mejora, lo que impidió medir la satisfacción del cliente de manera interna y sistemática. En conjunto, los resultados de esta fase evidenciaron debilidades en la planificación estratégica, la estandarización operativa, la coordinación transversal y el control de los procesos, lo que confirmó la ausencia de un enfoque sistémico de gestión por procesos en el grupo de establecimientos pertenecientes al conglomerado principal.

3.3. Fase 3: Diseño del manual de gestión por procesos

A partir de las brechas identificadas en las fases previas, se propuso el diseño de un manual de gestión por procesos como instrumento técnico para organizar, documentar y estandarizar las actividades operativas de los hoteles económicos del cantón Manta. La propuesta se centró en las áreas de recepción, ama de llaves y alimentos y bebidas, debido a su incidencia directa en la calidad del servicio y la satisfacción del cliente.

El manual se estructuró bajo el enfoque de gestión por procesos, integrando procedimientos estandarizados, responsables definidos e indicadores de control, con el propósito de transformar una operación basada en prácticas empíricas en un modelo más organizado y orientado a la mejora continua.

Tabla 1

Estructura del manual de gestión por procesos propuesto

| Elemento | Descripción |
|---------------------|---|
| Objetivo | Estandarizar los procesos operativos para mejorar la eficiencia y calidad del servicio. |
| Alcance | Áreas de recepción, ama de llaves y alimentos y bebidas |
| Enfoque | Gestión por procesos |
| Responsables | Gerente del hotel y jefes de áreas |
| Herramientas | Flujograma, fichas de procesos e indicadores |
| Control | Seguimiento y mejora continua |

Nota: Se muestra la estructura del manual de gestión por procesos propuesto.

Esta estructura permitió establecer un marco común para las áreas operativas, facilitando la formalización de actividades que anteriormente se desarrollaban de manera empírica y la incorporación de mecanismos básicos de seguimiento.

En la recepción se definieron los procesos y se presentan en la Tabla dos.

Tabla 2

Procesos clave del área de recepción

| Proceso | Objetivo | Responsable | Indicador |
|----------------------------|---|--------------------|-----------------------------|
| Check-in | Registrar al huésped de forma eficiente | Recepcionista | Tiempo promedio de atención |
| Check-out | Gestionar la salida y facturación | Recepcionista | Nivel de satisfacción |
| Atención al cliente | Resolver solicitudes y quejas | Recepcionista | Número de reclamos |

Nota: Identifica las actividades clave que conforman el proceso de recepción.

Los procesos propuestos se orientaron a estandarizar la atención al cliente, reducir tiempos de espera y asegurar una respuesta uniforme ante solicitudes y reclamos. Específicamente, la introducción del indicador “Tiempo promedio de

atención” busca mitigar de forma directa los retrasos cuantitativos detectados en el diagnóstico, donde los flujos de registro superaban de 15 a 20 minutos por huésped.

El área de ama de llaves se establecieron procesos descritos en la tabla tres.

Tabla 3

Procesos clave del área de ama de llaves

| Proceso | Objetivo | Responsable | Indicador |
|---------------------------------|--------------------------------|---------------|----------------------------|
| Limpieza de habitaciones | Garantizar condiciones óptimas | Camarera | % de habitaciones limpias |
| Control de lencería | Optimizar uso de insumos | Ama de llaves | Pérdidas registradas |
| Supervisión | Verificar calidad del servicio | Supervisora | Índice de no conformidades |

Nota: Se muestra las actividades clave ejecutadas por el área de ama de llaves.

La definición de estos procesos permitió fijar criterios homogéneos de limpieza, control de insumos y supervisión del servicio. Mediante el monitoreo del “% de habitaciones limpias” y el “Índice de no conformidades”, el manual provee una solución técnica para reducir los tiempos excesivos de aseo que afectaban la disponibilidad inmediata de las habitaciones de salida.

Finalmente, para el área de alimentos y bebidas se estructuraron los procesos que constan en la tabla 4.

Tabla 4

Procesos clave del área de alimentos y bebidas

| Proceso | Objetivo | Responsable | Indicador |
|---------------------------|--------------------------------|-------------|---|
| Preparación | Garantizar calidad e higiene | Cocinero | % de cumplimiento de medidas de manipulación de alimentos |
| Servicio | Mejorar la atención al cliente | Mesero | Nivel de satisfacción |
| Control de insumos | Reducir desperdicios | Encargado | % de mermas |

Nota: Representa los procesos principales que se desarrollan en el área de alimentos y bebidas

Estos procesos se enfocaron en fortalecer el control de calidad, reducir desperdicios y mejora la experiencia del cliente. A través del control estadístico del “% de mermas”, se formaliza el manejo de inventarios, área identificada previamente por el propio personal como el punto más crítico dentro de la gestión operativa de este departamento.

4. DISCUSIÓN

Los agrupamientos identificados en el análisis de conglomerados evidencian la coexistencia de modelos operativos diferenciados. Los cuatro establecimientos con características similares frente a un alojamiento con menor escala y localización periférica confirman la diversidad del sector, aun cuando pertenecen a una misma categoría. Este comportamiento coincide con lo planteado por Feng (2022), “que la segmentación en la industria turística y hotelera responde a factores como la ubicación, el tamaño organizacional y el perfil operativo, los cuales influyen directamente en el posicionamiento competitivo de los establecimientos.

En este estudio, el aislamiento métrico del segundo conglomerado ratifica que las dimensiones operativas y geográficas rompen la homogeneidad operativo, exigiendo estrategias diferenciadas.

Asimismo, el bajo nivel de formalización de procesos detectado en las áreas operativas donde las actividades se ejecutan principalmente a partir de la experiencia individual, sin procedimientos documentados ni protocolos estandarizados concuerda con los planteamientos de Sira-Carrasquera (2024), quien señala que la ausencia de enfoques basados en procesos en hoteles limita la eficiencia operativa dificulta la estandarización del servicio y restringe la implementación de mecanismos sistemáticos de control interno.

Esta limitación teórica se evidenció críticamente en campo a través de los severos retrasos en los flujos de atención, donde el proceso de *check-in* demandó de 15 a 20 minutos y el de *check-out* superó los 15 minutos, demostrando cómo la falta de soportes documentales degrada el rendimiento del servicio.

La escasa utilización de indicadores para evaluar la calidad del servicio y la satisfacción del cliente revela una debilidad estratégica en los establecimientos

analizados. En este sentido, los hallazgos se alinean con la revisión teórica desarrollada por Viera Molina, Arias Figueroa y Vásquez Mullo (2026), quienes destacan que la gestión por procesos en las MiPymes turísticas constituye un factor clave para fortalecer la competitividad, optimizar la toma de decisiones y promover la mejora continua dentro de organizaciones hoteleras de pequeña escala.

La desconexión detectada en la ciudad de Manta, donde el método de evaluación se reduce a la gestión empírica y verbal, frena la capacidad de estos alojamientos para corregir desvíos operativos mediante datos verificables.

La ausencia de instrumentos estratégicos evidencia un bajo nivel de estructura organizacional en los hoteles económicos analizados. Esta situación coincide con lo planteado por Coox Ortiz y Negrín Sosa (2025), quienes señalan que “la gestión hotelera basada en enfoques de servucción requiere procesos claramente definidos y articulados para garantizar coherencia en la prestación del servicio y eficiencia en la operación interna”. En este estudio, la inexistencia de estos instrumentos verificó un 0% de planes estratégicos, sugiere que la prestación del servicio se basa solamente en prácticas empíricas.

De igual manera, la inexistencia de planes estratégicos documentados y de mecanismos sistemáticos de seguimiento del desempeño refuerza que estos hoteles se encuentran en un momento inicial, lejos de la madurez en términos de gestión organizacional. Esta condición guarda relación con lo expuesto por Avendaño Forero y Cortés Polania (2018), quienes destacan que la estandarización de procesos operativos constituye un componente clave para asegurar la continuidad del servicio, reducir la variabilidad en la atención al cliente y fortalecer la coordinación entre áreas funcionales dentro de los establecimientos hoteleros.

Esta variabilidad se constató cuantitativamente en el departamento de ama de llaves, donde los tiempos de limpieza fluctuaron de forma excesiva, alcanzando entre 60 y 90 minutos para habitaciones de salida debido a la ausencia de flujogramas de trabajo.

De la misma manera, la coordinación empírica entre departamentos, los gerentes evidenciaron una débil articulación transversal de los procesos, lo que limita la integración de las áreas operativas y la generación de información para la

toma de decisiones. Concuera lo explicado por Coox Ortiz y Negrín Sosa (2025), la ausencia de esquemas estructurados de gestión del servicio dificulta la alineación entre los recursos humanos, la infraestructura y las expectativas del cliente, elementos fundamentales dentro de los modelos contemporáneos de competitividad hotelera.

Al carecer de registros escritos, las obstrucciones en los flujos de trabajo y las pérdidas de control se agudizaron en los puntos declarados por el personal como los más críticos: las reservas, la preparación de habitaciones y la gestión de inventarios. En conjunto, los resultados de esta fase confirman que la carencia de herramientas estratégicas y de estandarización operativa, constituyen una de las barreras para adoptar un enfoque sistémico de gestión por procesos en estas unidades hoteleras, lo que justifica la necesidad de diseñar instrumentos formales que orienten la planificación, el control y la mejora continua de las actividades clave.

La propuesta del manual de gestión por procesos responde a las debilidades identificadas en la planificación estratégica y en la estandarización operativa de los hoteles analizados durante las fases previas. En este sentido, investigaciones aplicadas al sector hotelero han mostrado que los procedimientos documentados y sistemas estructurados de gestión de calidad contribuyen a mejorar la coordinación interna, la eficiencia operativa y los estándares de servicio en establecimientos similares (Avich Wanton & Pellicer Durán, 2023).

La integración de flujogramas, roles, responsabilidades e indicadores fortalece la capacidad de los hoteles para sistematizar actividades que anteriormente se desarrollaban de manera empírica. Los resultados obtenidos se alinean con diagnósticos realizados en el contexto ecuatoriano, donde se evidencia que la ausencia de mecanismos formales de gestión de servicios limita la calidad y el desempeño operativo en alojamiento turísticos (Rodríguez Chávez et al., 2025).

Estas investigaciones, resaltan la importancia de contar con herramientas científicas que permitan una visión clara de los procesos, su secuencia y su impacto en la experiencia del cliente. Específicamente, la incorporación de indicadores de control diseñados en la fase 3, tales como el tiempo promedio de atención, el % de

habitaciones limpias y el % de mermas, dota al sector local de una alternativa metodológica real para superar la informalidad administrativa.

Asimismo, la presentación sintética de la estructura del manual y de los principales procesos operativos, en lugar de la totalidad del documento, se ajusta a las prácticas observadas en la literatura científica, donde la publicación de propuestas metodológicas se limita a elementos representativos que facilitan la comprensión y aplicación del modelo sin exceder las restricciones editoriales de las revistas académicas.

En conjunto, la propuesta diseñada para los hoteles económicos del cantón Manta constituye un aporte aplicado que busca sentar las bases para la adopción progresiva de un enfoque sistemático de gestión por procesos, orientado a la mejora continua, la profesionalización de la operación y el fortalecimiento de la competitividad de los establecimientos analizados.

5. CONCLUSIONES

La investigación confirma que los hoteles económicos del cantón Manta presentan un nivel incipiente de gestión por procesos, caracterizado por la ausencia de planificación estratégica formal, estandarización operativa y mecanismos sistemáticos de control. Estos hallazgos adquieren relevancia práctica al evidenciar que la adopción de un enfoque estructurado permite fortalecer la eficiencia interna, la calidad del servicio y la capacidad de decisión gerencial en un segmento clave para el desarrollo turístico local.

El estudio aporta un enfoque aplicado al combinar diagnóstico organizacional, análisis de conglomerados y evaluación estratégica de la gestión por procesos, lo que permite diferenciar niveles de madurez operativa entre establecimientos y diseñar una propuesta ajustada a sus realidades. La elaboración del manual de gestión por procesos constituye el principal aporte innovador, al traducir el análisis empírico en una herramienta operativa concreta para las áreas de resultados claves de recepción, ama de llaves y alimentos y bebidas, contribuyendo a cerrar la brecha entre la teoría administrativa y la práctica hotelera.

Entre las limitaciones se reconoce el número reducido de hoteles y el carácter transversal del análisis, lo que restringe la generalización de los resultados; sin embargo, la integración de métodos cuantitativos y cualitativos respalda la consistencia de los hallazgos. Se abren como líneas futuras la evaluación longitudinal de la implementación del manual, la ampliación de la muestra a otros destinos y el análisis de su impacto en indicadores de desempeño, satisfacción del cliente y competitividad.

En síntesis, el estudio demuestra que la gestión por procesos se configura como una alternativa estratégica viable para fortalecer la sostenibilidad y profesionalización de los hoteles económicos del cantón Manta, en coherencia con el objetivo y el diseño metodológico planteado.

6. REFERENCIAS

Acosta Faneite, S. F. (2023). Criterios para la selección de técnicas e instrumentos de recolección de datos en las investigaciones mixtas. *Revista Honoris causa*, 15(2), 62-83

<https://revista.uny.edu.ve/ojs/index.php/honoris-causa/article/view/303>

Avendaño-Forero, A. M., & Cortes-Polania, K. A. (2018). *Estandarización de procesos operativos Casablanca 98 hotel*. Universidad Agustiniana.

<http://repositorio.uniagustiniana.edu.co/handle/123456789/559>

Avich-Wanton, R. M., & Pellicer-Durán, R. G. (2023). Procedimiento para la mejora del sistema de gestión de la calidad en el Hotel Villa San Juan. *Economía y Desarrollo*, 167(2)

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10033209>

Coox-Ortiz, R. A., & Negrín-Sosa, E. (2025). Gestión de servicios mediante enfoque de servicios en los procesos hoteleros en Ecuador. *Revista Koinonía*.

<https://fundacionkoinonia.com.ve/ojs/index.php/revistakoinonia/article/view/4377>

- Costa, M. J. (2024). Mixed methods research in educational and social sciences: Integrating quantitative and qualitative approaches for comprehensive analysis. *Education Sciences, Arandu UTIC, Tourism and Hospitality* 14(12), 1347. <https://www.mdpi.com/2227-7102/14/12/1347>
- Echeverría-Vásquez, H. G., Arteaga-Arcentales, E. C., Peralta-Sigüenza, A. M., & Peralta-Carpio, F. L. (2025). La gestión por procesos y su impacto en el sistema de gestión de la calidad de las pymes en Ecuador: Un estudio de su implementación y beneficios. *Arandu UTIC*, 12(1), 1403-1415. <https://doi.org/10.69639/arandu.v12i1.684>
- Espino-Rodríguez, T. F. (2023). Research on outsourcing by hotel firms: Current state and future directions. *Tourism and Hospitality*, 4(1), 21-35. <https://doi.org/10.3390/tourhosp4010002>
- Hernández-Sampieri, R., Mendoza-Torres, C. P., & Méndez-Valencia, S. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Education.
- IBM Corporation. (2026). Hierarchical Cluster Analysis Method (*Documentation Version 32.0.0*). *IBM SPSS Statistics*. <https://www.ibm.com/docs/es/spss-statistics/32.0.0?topic=analysis-hierarchical-cluster-method>
- Minayo, M. C. de S. (2012). El muestreo en investigación cualitativa. Principios básicos y algunas controversias. *Revista Pesquisa Qualitativa*, 5(7). <https://doi.org/10.1590/S1413-81232012000300006>
- Monar, C. & otros (2024). Habilidades Blandas, Logros de Aprendizaje e Inserción Laboral de Futuros Profesionales de la Carrera de Auditoría y Control de Gestión. *Revista Estudios y Perspectivas* 4 (3) 1556-1572.
- Nugra-Betancourth, M., Illescas-Espinoza, W., Cuadros-García, P., & Sancho-López, C. S. (2023). Gestión hotelera en el cantón Machala, Ecuador:

dinámica competitiva e indicadores de desempeño turístico. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(103), 1256-1273.
<https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.103.21>

Rodríguez-Chávez, M. I., Muñoz-Cabrera, J. C., & Negrín-Sosa, E. (2025). Diagnóstico de la gestión de servicios hoteleros en Manabí, Ecuador.
<https://doi.org/10.35381/r.k.v10i19.4381>

Saldaña-Almazán, M. (2021). Design and validation of an evaluation instrument based on expert judgment. *Revista de Investigación Educativa*, 39(2), 457-472.
<https://www.redalyc.org/journal/416/41669727028/41669727028.pdf>

Sebova, L., Svec, A., & Chovanova, K. (2025). The role of business process management in hotel innovation and competitiveness. *Tourism and Hospitality*, 6(3), 122. <https://doi.org/10.3390/tourhosp6030122>

Salazar, G. & otros (2025). La evolución de los métodos de muestreo en la era de la inteligencia artificial. *Revista, Ciencia y Desarrollo. Universidad Alas Peruanas*. 28 (1). 703-712

Sira-Carrasquero, J. J. (2024). Enfoque de procesos en el modelo de gestión para la operación de hoteles. *Ingenium*.
<https://revista.uny.edu.ve/ojs/index.php/ingenium/article/view/430/444>

Viera-Molina, G. Y., Arias-Figueroa, R. C., & Vásquez-Mullo, E. J. (2026). La gestión por procesos como estrategia para la mejora de la calidad y competitividad en MiPymes turísticas. *ASCE Magazine*.
<https://magazineasce.com/index.php/1/article/view/599>