

Dayana Stefania Figueroa-Rivadeneira; Catherine Denisse Calderón-Figueroa

[DOI 10.35381/gep.v8i15.819](https://doi.org/10.35381/gep.v8i15.819)

Gestión de procesos y su contribución al desempeño operacional en hoteles de Chone, Ecuador

Process management and its contribution to operational performance in hotels in Chone, Ecuador

Dayana Stefania Figueroa-Rivadeneira

dayana.figueroa.0121@espam.edu.ec

Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, Calceta
Manabí, Ecuador

<https://orcid.org/0009-0001-8526-4739>

Catherine Denisse Calderón-Figueroa

cdcalderon@espam.edu.ec

Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, Calceta
Manabí, Ecuador

<https://orcid.org/0009-0009-4792-2209>

Recepción: 23 de febrero 2026

Revisado: 19 de marzo 2026

Aprobación: 26 de marzo 2026

Publicado: 01 de julio 2026

Dayana Stefania Figueroa-Rivadeneira; Catherine Denisse Calderón-Figueroa

RESUMEN

La búsqueda de la competitividad en las PyMEs hoteleras depende de una efectiva gestión de sus procesos. Este estudio tuvo como objetivo analizar los procesos operativos para el diseño de herramientas que contribuyan al desempeño operacional en el sector hotelero de Chone, Ecuador. Mediante un método mixto secuencial exploratorio que integró técnicas cualitativas como la observación y las entrevistas, y técnicas cuantitativas como el modelado y el diseño de indicadores, se diagnosticó una gestión informal, reactiva y no documentada. Como resultado principal, se diseñó un conjunto de fichas de procesos estandarizadas con indicadores de desempeño (EPH) para las áreas clave de recepción, limpieza, mantenimiento y restaurante, estableciendo una base métrica para la evaluación y mejora continua. Se concluye que la investigación proporciona un grupo de herramientas para una transición de una gestión empírica hacia un modelo basado en procesos medibles, adaptable para hoteles similares en contextos de desarrollo turístico incipiente.

Descriptores: Gestión de procesos; desempeño operacional; hotel; competitividad. (Tesauro UNESCO).

ABSTRACT

The pursuit of competitiveness in small and medium-sized hotel enterprises (SMEs) in contexts like Ecuador currently depends on effective process management. This study aimed to analyze the operational processes for the design of tools that contribute to operational performance in the hotel sector of Chone, Ecuador. Using a sequential exploratory mixed method that integrated qualitative techniques such as observation and interviews, and quantitative techniques such as modeling and indicator design, an informal, reactive, and undocumented management system was diagnosed. As a main result, a set of standardized process forms with performance indicators (EPH) was designed for the key areas of reception, housekeeping, maintenance, and restaurant, establishing a metric basis for evaluation and continuous improvement. It is concluded that the research provides a set of tools for transitioning from an empirical management approach to a model based on measurable processes, adaptable for similar hotels in contexts of incipient tourism development.

Descriptors: Process management; operational performance; hotel; competitiveness. (UNESCO Thesaurus).

Dayana Stefania Figueroa-Rivadeneira; Catherine Denisse Calderón-Figueroa

INTRODUCCIÓN

El turismo constituye un pilar fundamental para el desarrollo económico y social a nivel global. En este sector se manifiesta actualmente una transformación dinámica impulsada por la competitividad, la innovación tecnológica y la creciente demanda de sostenibilidad (Buhalis et al., 2023; Vásquez et al., 2025). En este contexto, la industria hotelera enfrenta la necesidad de optimizar sus operaciones internas para elevar la calidad del servicio, maximizar la eficiencia y garantizar su viabilidad a largo plazo.

La gestión de procesos es un paradigma estratégico clave para estos fines, al facilitar la estandarización, el control sistemático y la mejora continua de las actividades que generan valor al cliente (Alarcón et al., 2023; Bernal Prado et al., 2025). Una implementación efectiva de este enfoque impacta en la rentabilidad de una instalación turística, contribuye a la satisfacción del visitante y al fortalecimiento de la imagen del destino (Morales et al., 2023; Urcádiz y Monroy, 2022).

La literatura consultada destaca la correlación existente entre una gestión operativa eficaz y el logro de objetivos estratégicos más amplios en el sector del turismo. Por un lado, estudios como el de Mason et al. (2023) y Buhalis et al. (2023) vinculan la calidad de la gestión turística y hotelera con la capacidad para contribuir a la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Por su parte, investigaciones enfocadas específicamente en el desempeño operacional plantean que la falta de procedimientos estandarizados, la limitada capacitación y la deficiente coordinación interdepartamental son obstáculos que pueden limitar la competitividad, especialmente en pequeñas y medianas empresas hoteleras (Chávez et al., 2025; Nugra et al., 2023). Esta problemática se agudiza en aquellos centros turísticos enclavados en contextos locales, donde factores como la informalidad de los procesos, las limitaciones en el acceso a tecnologías de gestión y las dificultades en la planeación estratégica pueden frenar el desarrollo del potencial turístico (Butler y Hart, 2022; Falcones et al., 2024).

Dayana Stefania Figueroa-Rivadeneira; Catherine Denisse Calderón-Figueroa

En el escenario latinoamericano y, específicamente, en Ecuador, se reconocen avances en el sector, pero persisten desafíos estructurales. El turismo representa una fuente significativa no solo de ingresos, sino también de empleo, y ha favorecido el crecimiento sostenido de la infraestructura de alojamiento. Sin embargo, investigaciones como las de Chávez et al. (2025) y Nugra et al. (2023) identifican algunas brechas en la profesionalización de la gestión hotelera. Estas brechas se manifiestan en procesos desorganizados, duplicidad de funciones y un enfoque muchas veces reactivo ante los problemas operativos.

Paralelamente, la literatura explora soluciones y marcos innovadores para modernizar la gestión. El conocimiento de esos procedimientos y su transferencia efectiva son determinantes para el desempeño exitoso de estas organizaciones. Fauzi (2023), en una revisión de literatura sobre el tema, y Raisi et al. (2024), quienes proponen un modelo para potenciar la eficiencia, destacan la gestión del conocimiento como un factor determinante para la competitividad empresarial en turismo y hostelería. Esta idea se complementa con el potencial que aportan la digitalización e informatización de los procesos.

Estudios como los de Maquera et al. (2022) en Perú y de Rodríguez y Rosenstiehl (2022) en Argentina, demuestran cómo plataformas virtuales y procesos de transformación digital pueden revitalizar emprendimientos turísticos, especialmente en entornos rurales y para PyMEs. Asimismo, enfoques colaborativos y participativos, como los descritos por Noa et al. (2024) y Venero et al. (2024), se refieren a la importancia de la creación de capacidades y la cooperación entre universidades, empresas y comunidades para un desarrollo turístico sostenible y realmente inclusivo.

La atención a la calidad del servicio y a la experiencia del cliente sigue siendo un eje central. Algunas investigaciones recientes se orientan a la medición y mejora de la calidad percibida, proponiendo instrumentos validados (Morales et al., 2023) y escalas de evaluación (Urcádiz y Monroy, 2022). Dimensiones como la accesibilidad y movilidad

Dayana Stefania Figueroa-Rivadeneira; Catherine Denisse Calderón-Figueroa

comienzan a integrarse también en la planificación y gestión de los servicios turísticos (Suárez et al., 2022; Rivas et al., 2024). Mientras existen numerosos estudios sobre tendencias globales (Buhalis et al., 2023), sostenibilidad (Mason et al., 2023) y gestión del conocimiento en el turismo (Ogutú et al., 2023; Fauzi, 2023), son menos frecuentes las investigaciones que, partiendo de un diagnóstico, procedan al levantamiento, documentación y diseño de herramientas específicas, como fichas de procesos con indicadores de desempeño, para la mejora operativa integral de un hotel concreto. Esta carencia es particularmente relevante en casos donde la operación depende en gran medida de prácticas informales y conocimientos predominantemente empíricos del equipo directivo y los empleados, limitando su escalabilidad, control y mejora continua. Por lo tanto, este estudio se propone analizar los procesos operativos para el diseño de herramientas que contribuyan al desempeño operacional en el sector hotelero de Chone, Ecuador.

MÉTODO

El presente estudio se fundamenta en un enfoque de investigación mixta, que implica el análisis y la articulación de datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio para dar respuesta a un problema científico. Se adoptó un diseño mixto de tipo secuencial exploratorio, en el que una primera fase cualitativa, enfocada en la exploración y diagnóstico, da paso y fundamenta una fase cuantitativa posterior, orientada al diseño de herramientas con indicadores medibles.

La investigación se desarrolló en el sector hotelero de la ciudad de Chone en la provincia de Manabí, Ecuador y se tomó como estudio de caso el Hotel Max. Este enfoque permitió un análisis profundo y contextualizado de la problemática de gestión de procesos en un establecimiento hotelero representativo de las PyMEs del sector. La unidad de análisis estuvo constituida por los procesos operativos clave del hotel: recepción, limpieza, mantenimiento y restaurante. Se incluyó censalmente a siete

Dayana Stefania Figueroa-Rivadeneira; Catherine Denisse Calderón-Figueroa

integrantes del personal operativo y directivo con conocimiento de los procesos (n=7). Esto permitió capturar todas las perspectivas internas relevantes. El procedimiento se organizó en tres fases secuenciales, alineadas con el diseño exploratorio secuencial:

Fase 1: Diagnóstico cualitativo

Fue una fase exploratoria, cuyo objetivo fue comprender el estado actual de los procesos. Se emplearon dos técnicas:

1. Observación directa no participante, guiada por una ficha de observación.
2. Entrevistas semiestructuradas, aplicadas a los siete participantes.

Fase 2: Levantamiento y modelado de procesos

A partir de los hallazgos cualitativos, se procedió a la documentación formal del estado actual (“AS-IS”) de cada proceso operativo clave. La técnica central fue el diagramado de flujo de procesos (*process mapping*), construyendo diagramas AS-IS para las áreas de recepción, restaurante, limpieza y mantenimiento. Esta técnica permitió visualizar gráficamente secuencias, responsables, puntos de decisión y flujos de información, identificando duplicidades, cuellos de botella y actividades sin valor agregado.

Fase 3: Diseño cuantitativo de herramientas de mejora

En esta fase, la información cualitativa y los modelos AS-IS se tradujeron en herramientas cuantificables. La actividad central fue el diseño de fichas de procesos estandarizadas con un conjunto de indicadores de desempeño (KPIs) derivados del marco del indicador integral de excelencia de procesos (EPH). Estos indicadores proporcionan una base métrica para evaluar la eficiencia, eficacia y calidad de cada proceso.

Dayana Stefania Figueroa-Rivadeneira; Catherine Denisse Calderón-Figueroa

La estrategia de análisis de datos siguió una lógica correspondiente al diseño secuencial:

- I. Análisis cualitativo: los datos de la observación y de las entrevistas fueron transcritos y organizados, mediante un análisis de contenido categorial, codificando la información en categorías emergentes.
- II. Análisis cuantitativo-descriptivo: los indicadores EPH incorporados en las fichas de procesos fueron definidos con metas cuantitativas, estableciendo metas de referencia para una futura medición. En esta etapa se estableció el marco metodológico para su futura implementación y evaluación. El análisis se completó con una matriz FODA con hallazgos cualitativos y un análisis CAME.

RESULTADOS

La investigación se desarrolló en tres fases secuenciales, alineadas con el diseño metodológico mixto de tipo exploratorio secuencial. A continuación, se presentan los hallazgos principales correspondientes a cada fase.

Fase 1: Diagnóstico cualitativo del estado actual de los procesos operativos

Este diagnóstico se realizó mediante observación directa no participante y entrevistas semiestructuradas a la totalidad del personal operativo y directivo del Hotel Max (n=7).

Hallazgos de la observación directa

Se utilizó una ficha de observación estructurada adaptada de estudios previos del sector (Cañizares, 2022; Bowen, 2021). Esta observación abarcó un ciclo operativo completo en las áreas de recepción, limpieza/ama de llaves, mantenimiento y restaurante. Los resultados se sintetizan en la Tabla 1.

Los resultados indican una operación basada en prácticas informales y en los conocimientos y habilidades adquiridos mediante la experiencia laboral en el establecimiento. Se identificó la ausencia generalizada de herramientas estandarizadas

Dayana Stefania Figueroa-Rivadeneira; Catherine Denisse Calderón-Figueroa

de control como *checklists* o sistemas de registro digital, así como una marcada dependencia de la supervisión directa y la comunicación verbal.

Tabla 1.

Resumen de los principales hallazgos de la observación directa por área operativa.

Área	Principales hallazgos	Grado de cumplimiento observado
Recepción	Procedimiento de <i>check-in</i> parcialmente seguido. Verificación manual de la disponibilidad de habitaciones sin sistemas informáticos.	Parcial/No
Servicio de restaurante	Servicio con fluctuaciones en la calidad y en su control. Inestabilidad en parámetros como la estética en la presentación o la temperatura de los alimentos. Comunicación adecuada entre la cocina y el área del salón.	Parcial/Sí
Limpieza y acondicionamiento de habitaciones	No se evidenció el uso de listas de chequeo de actividades de limpieza estandarizadas. Tiempos de limpieza variables. Insumos adecuados disponibles.	Parcial/No
Mantenimiento	Registro formal de pedidos de reparación inconsistente. Ausencia de registro documentado para el mantenimiento preventivo.	Parcial/No

Elaboración: Los autores.

Hallazgos de las entrevistas semiestructuradas

Las entrevistas confirmaron y profundizaron los hallazgos de la observación. El análisis de contenido categorial reveló patrones comunes en todas las áreas, como ausencia de documentación formal, pues los siete entrevistados coincidieron en la inexistencia de manuales o procedimientos escritos; omisión de pasos, sobre todo en las horas pico o en temporadas y horarios de alta ocupación; mecanismos de control informales; coordinación interdepartamental limitada; y limitaciones en la identificación de necesidades de recursos.

Dayana Stefania Figueroa-Rivadeneira; Catherine Denisse Calderón-Figueroa

Fase 2: Levantamiento y modelado de los procesos operativos (AS-IS)

A partir de los hallazgos cualitativos, se documentó formalmente el estado actual (AS-IS) de los cuatro procesos operativos clave mediante la técnica de diagramado de flujo de procesos. Estos diagramas permitieron visualizar secuencias, responsables, puntos de decisión y flujos de información, además de identificar ineficiencias estructurales (Figura 1).

Dayana Stefania Figueroa-Rivadeneira; Catherine Denisse Calderón-Figueroa

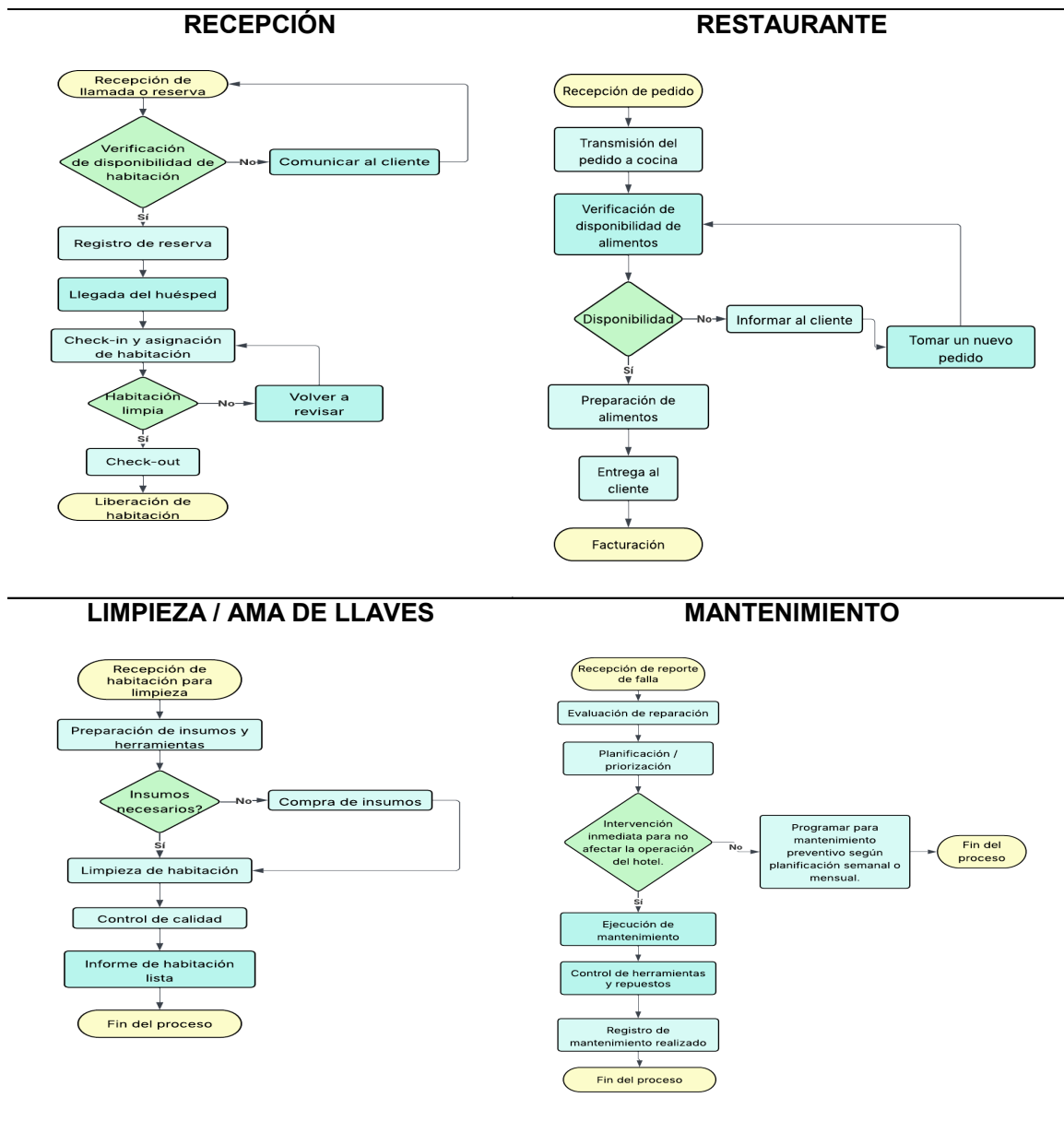


Figura 1. Diagrama AS-IS de las áreas del Hotel Max.
Elaboración: Los autores.

Dayana Stefania Figueroa-Rivadeneira; Catherine Denisse Calderón-Figueroa

- **Proceso de recepción y check-in**

El diagrama evidenció un proceso lineal basado en registros físicos, pero con puntos críticos de dependencia de información no sistematizada. El flujo inicia con la llegada del huésped y la verificación manual de disponibilidad, consultando un cuaderno o planilla física. No se identificó un punto formal de verificación de datos de la reserva o de los requisitos legales de registro. El proceso concluye con la entrega manual de llaves y una orientación básica. Se identificó como cuello de botella la verificación manual de disponibilidad y el registro físico, que consumen tiempo y pueden generar errores en períodos de alta concurrencia.

- **Proceso de servicio en restaurante**

Mostró un flujo con bifurcaciones basadas en la demanda. Tras la recepción del pedido, la comunicación con la cocina es verbal. En la cocina, la priorización de la preparación se decide según la presión operativa del momento y las características de los pedidos. No se documenta un control estandarizado de tiempos de preparación o de calidad, como la temperatura o la presentación, antes de la salida del plato. Se identificó la falta de estandarización en los criterios de priorización y control de calidad intermedio.

- **Proceso de limpieza y acondicionamiento de habitaciones**

Este diagrama reveló un proceso altamente dependiente de estímulos externos y con escasa planificación. La activación del proceso ocurre solo tras el reporte de "habitación desocupada" desde recepción. No existe una secuencia detallada y verificable de tareas; la ejecución depende del criterio y experiencia del ama de llaves. La verificación de calidad se realiza de manera aleatoria y visual por parte del supervisor. Se identificó duplicidad de movimientos y falta de un control que asegure la realización completa de las tareas y el cumplimiento del estándar de limpieza.

- **Proceso de mantenimiento**

El modelado del área de mantenimiento confirmó un enfoque casi exclusivamente reactivo. El proceso se inicia únicamente ante un reporte de falla por parte del área de

Dayana Stefania Figueroa-Rivadeneira; Catherine Denisse Calderón-Figueroa

recepción, del personal de limpieza o de un huésped. No se visualizó un subproceso paralelo o cíclico de mantenimiento preventivo. La evaluación y priorización de las reparaciones son informales. La gestión de repuestos y herramientas no está integrada al flujo, lo que puede generar demoras. La principal ineficiencia identificada es la ausencia de actividades planificadas para prevenir fallas, lo que conlleva costos correctivos mayores y posibles afectaciones a la experiencia del huésped.

Fase 3: Diseño de herramientas estandarizadas para la mejora operativa

Con base en el diagnóstico y el modelado AS-IS, se diseñó un conjunto de herramientas para la transformación de la gestión operativa del hotel. Uno de los productos de esta fase fue la elaboración de un conjunto de fichas de procesos estandarizadas para las cuatro áreas críticas (recepción, restaurante, limpieza y mantenimiento). Además, se concibió un sistema de indicadores de desempeño (EPH), para facilitar la evaluación y el control de los resultados.

- **Características generales de las fichas de los procesos**

Cada ficha sigue una estructura uniforme diseñada para documentar y normalizar la ejecución de las actividades clave. Las fichas se concibieron teniendo en cuenta las peculiaridades del sector del turismo, especialmente las PyMEs hoteleras. La estructura de las fichas comprende: los objetivos del proceso, planteados de forma clara y alineada con el servicio que se presta al huésped; los responsables del proceso, con la consiguiente definición de roles y personas a cargo; las entradas y salidas, en las que se describen los recursos necesarios para la prestación efectiva de los servicios y los resultados esperados del proceso.

Las fichas también muestran la secuencia de las actividades y tareas, así como los puntos de control y verificación para garantizar la calidad y sostenibilidad de los resultados en el tiempo. Finalmente, se establecen los indicadores de desempeño

Dayana Stefania Figueroa-Rivadeneira; Catherine Denisse Calderón-Figueroa

(EPH), que constituyen métricas específicas vinculadas a cada etapa crítica del proceso.

- **Sistema de indicadores de desempeño**

Los indicadores EPH proporcionan una base objetiva para que la administración del Hotel Max pueda medir, comparar y gestionar el desempeño operativo. Fueron diseñados para medir cuatro dimensiones críticas. La primera es la eficiencia, relacionada con el uso de los recursos; la segunda es la eficacia, que muestra el grado de cumplimiento de los objetivos; la tercera corresponde a la calidad/disponibilidad que permite evaluar los estándares de servicio; mientras que la cuarta corresponde al cumplimiento, que revela el grado de adherencia a los procedimientos implementados en el hotel. Cabe señalar que su selección se deriva de los puntos críticos identificados previamente en los diagramas AS-IS y en el diagnóstico realizado. La Tabla 2 resume la propuesta de indicadores por área.

Dayana Stefania Figueroa-Rivadeneira; Catherine Denisse Calderón-Figueroa

Tabla 2.
Síntesis de los indicadores de desempeño (EPH) propuestos por área operativa.

Área	Indicador de Eficiencia	Indicador de Eficacia	Indicador de Calidad/Disponibilidad	Indicador de Cumplimiento
Recepción	Tiempo promedio de check-in: menos de 5 min/huésped.	Tasa de errores en el registro de huéspedes: menos del 2%.	Satisfacción inicial del huésped (encuesta): más de 90%.	Adherencia a los pasos documentados: más de 95%
Servicio de restaurante	Tiempo promedio de entrega de pedido: menos de 15 minutos.	Tasa de pedidos sin errores: más de 95%.	Cumplimiento de normas de higiene: 100%.	Satisfacción del cliente (encuesta): más de 90%.
Limpieza y acondicionamiento de habitaciones	Tiempo promedio de limpieza/habitación: menos de 25 minutos.	Habitaciones sin observaciones: más de 95%.	Disponibilidad de insumos: 100%	Completamiento de tareas planificadas: más de 95%.
Mantenimiento	Tiempo de respuesta urgente: menos de 2h	Fallas resueltas a tiempo: más de 95%.	Disponibilidad de herramientas/insumos: 100%.	Ejecución de plan preventivo: más de 95%.

Elaboración: Los autores.

Análisis integrador cualitativo-cuantitativo (FODA y CAME)

Para una visión que integre los hallazgos cualitativos y el potencial de las herramientas cuantitativas diseñadas, se elaboró una matriz FODA derivada del diagnóstico y se formuló un análisis CAME (corregir, afrontar, mantener y explorar) como puente hacia las estrategias. En la Figura 2 se muestra un resumen de la matriz FODA.

Dayana Stefania Figueroa-Rivadeneira; Catherine Denisse Calderón-Figueroa

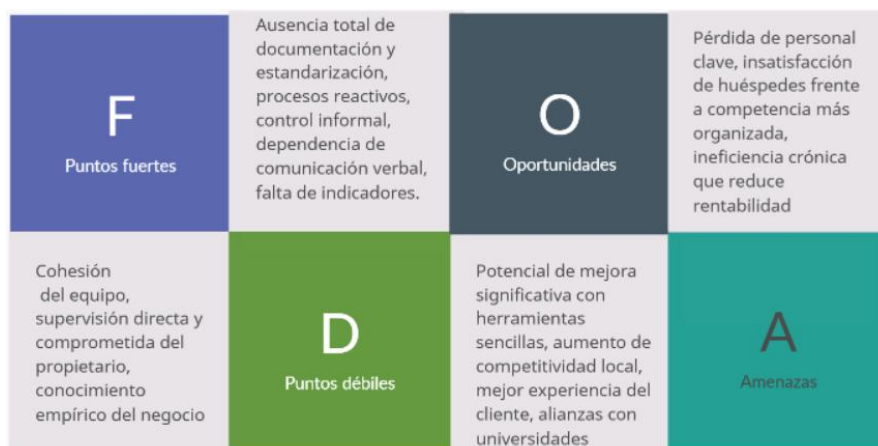


Figura 2. Resumen de la Matriz FODA.

Elaboración: Los autores.

La tabla 3 muestra los resultados cuantitativos de la matriz FODA.

Tabla 3.

Resumen cuantitativo de la matriz FODA.

	Peso específico	Puntuación ponderada
Factores Internos		
Fortalezas	0,26	0,86
Debilidades	0,74	0,85
Total factores internos	1,00	1,71
Factores Externos		
Oportunidades	0,45	0,73
Amenazas	0,55	0,84
Total factores externos	1,00	1,57

Elaboración: Los autores.

En la tabla se aprecia que el peso de las debilidades (0,74) triplica al de las fortalezas (0,26). Esto demuestra la necesidad de una intervención por parte de la gerencia del hotel en función de la corrección del rumbo estratégico. El hotel tiene 1,71 en la puntuación ponderada de los factores internos, con relación a 1,57 en los externos. Algunas estrategias recomendadas en estos casos son:

Dayana Stefania Figueroa-Rivadeneira; Catherine Denisse Calderón-Figueroa

Estrategias FO (éxito): Usar la cohesión del equipo para la implementación de herramientas de gestión sencillas y aprovechar la flexibilidad para la digitalización.

Estrategias DO (adaptación): Aprovechar el interés de la gerencia para realizar los manuales y los KPIs mediante alianzas con las universidades.

Estrategias FA (reacción): Procurar la retención del personal clave mediante reconocimiento y superación.

Estrategias DA (supervivencia): Documentar procesos para enfrentar la competencia ya estandarizada e implementar indicadores clave para potenciar el control.

Del análisis de la FODA, la tabla 4 muestra los resultados de la matriz CAME.

Tabla 4.

Matriz CAME estratégica integrada para la gestión por procesos.

Cuadrante CAME	Factor priorizado (peso)	Tipo de estrategia	Acción SMART	Indicador	Meta
Corregir (Debilidades)	D2 (0,14) D3 (0,13)	Reorientación	Diseñar e implementar fichas de procesos e indicadores EPH, capacitación,	% de cumplimiento de actividades según ficha de procesos	> 95 %
Afrontar (Amenazas)	A1 (0,15) A2 (0,14)	Supervivencia	Avanzar en la gestión de calidad de los procesos	Satisfacción del huésped (encuesta)	> 90 %
Mantener (Fortalezas)	F1 (0,08)	Defensiva	Documentar procedimientos	Nro. de procedimientos documentados	100 %
Explotar (Oportunidades)	O1 (0,15) O3 (0,09)	Ofensiva	Establecer programa de incentivos a partir de los indicadores	Tasa de rotación del personal	< 5 %

Elaboración: Los autores.

DISCUSIÓN

La presente investigación permitió analizar la gestión de procesos operativos del Hotel Max en Chone, Ecuador, y diseñar herramientas estandarizadas para su mejora. Los resultados evidencian un escenario operativo caracterizado por la informalidad, la

Dayana Stefania Figueroa-Rivadeneira; Catherine Denisse Calderón-Figueroa

dependencia del conocimiento y las habilidades adquiridas por el tiempo de trabajo en la instalación y la ausencia de medición sistemática.

Los resultados del diagnóstico cualitativo y el modelado AS-IS son consistentes con la evidencia previa que señala debilidades estructurales en la gestión operativa de las PyMEs hoteleras de la región. La ausencia de manuales y procedimientos escritos, la comunicación informal y el enfoque reactivo observados en el Hotel Max reflejan fielmente las brechas en la profesionalización de la gestión hotelera documentadas por Chávez et al. (2025) y Nugra et al. (2023) en otros contextos ecuatorianos.

Asimismo, la identificación de duplicidad de funciones y la escasa coordinación interdepartamental corroboran lo expuesto por Butler y Hart (2022) respecto a tareas pendientes, relacionadas con la implementación de modelos de gestión robustos y adaptados al contexto local. Estas similitudes sugieren que las problemáticas del Hotel Max no son aisladas, sino propias de un patrón recurrente en establecimientos de tamaño similar, donde la operación se sostiene más en la práctica empírica que en procesos documentados (Morales et al., 2023). La particularidad del caso radica en la percepción de la gerencia, que, a pesar de reconocer las limitaciones, valora positivamente la cohesión interna derivada de la gestión familiar e informal.

El diseño de fichas de procesos con indicadores EPH propuesto en este estudio materializa la gestión por procesos como norma estratégica clave (Alarcón et al., 2023). Mientras la literatura frecuentemente aborda este enfoque desde un nivel teórico o normativo, la presente investigación logra operacionalizar su implementación en un hotel específico. Las fichas trascienden la simple descripción de actividades; al incorporar KPIs derivados del marco EPH, establecen un vínculo explícito entre la ejecución operativa diaria y objetivos estratégicos más amplios, como la eficiencia, la calidad del servicio y la satisfacción del cliente. Esto responde directamente a la necesidad planteada por estudios como los de Mason et al. (2023) y Buhalis et al. (2023) de conectar la gestión operativa con contribuciones a la sostenibilidad y la

Dayana Stefania Figueroa-Rivadeneira; Catherine Denisse Calderón-Figueroa

competitividad. En el contexto del Hotel Max, una mejora medible en los indicadores contribuiría a una experiencia del huésped más confiable y satisfactoria y al fortalecimiento de la imagen del destino (Urcádiz y Monroy, 2022).

En la literatura revisada identifica con frecuencia limitaciones en el campo de la gestión de pequeños negocios de hotelería y destaca la importancia que tiene una gestión efectiva del conocimiento (Fauzi, 2023; Raisi et al., 2024), la digitalización (Maquera et al., 2022; Rodríguez y Rosenstiehl, 2022) y los enfoques colaborativos (Noa et al., 2024; Venero et al., 2024). Sin embargo, como se señaló en la introducción, existe una brecha en la aplicación contextualizada de modelos de gestión de procesos que partan de un diagnóstico efectivo y procedan al diseño de herramientas específicas para PyMEs hoteleras.

La transición desde un estado AS-IS informal hacia la implementación de las fichas propuestas implica un salto desde una gestión reactiva y basada en la intuición hacia una gestión preventiva, basada en procesos y sustentada en la recolección objetiva de datos. De esta forma se corrobora que los desafíos de gestión operativa en PyMEs hoteleras de contextos como el ecuatoriano son persistentes y coincidentes con la literatura. Sin embargo, su principal contribución radica en trascender el diagnóstico para ofrecer una propuesta aplicada y contextualizada que cierra la brecha entre el conocimiento teórico y académico con la práctica gerencial local.

Dayana Stefania Figueroa-Rivadeneira; Catherine Denisse Calderón-Figueroa

CONCLUSIONES

Se corroboró que la gestión operativa hotelera se sustenta predominantemente en prácticas informales y en el conocimiento tácito, manifestando debilidades estructurales que limitan su eficiencia, capacidad de mejora continua e incluso la satisfacción de los clientes con la atención recibida. Estos hallazgos concuerdan con diagnósticos previos realizados en PyMEs hoteleras del contexto ecuatoriano y latinoamericano, confirmando un patrón recurrente que obstaculiza la competitividad y la calidad del servicio en establecimientos de escala similar.

Como principal contribución, además del diagnóstico, se diseñó un conjunto de fichas de procesos para recepción, restaurante, limpieza y mantenimiento, integrado con indicadores de desempeño (EPH) cuantificables. Esta propuesta facilitó el tránsito de una gestión empírica hacia un modelo basado en procesos documentados y medibles, cerrando así la brecha identificada en la literatura entre los marcos teóricos y su implementación práctica en escenarios reales de hotelería a pequeña escala.

La implementación progresiva de estas herramientas no solo sentaría las bases para mejorar la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente en el Hotel Max, sino que también serviría como referente adaptable para otros establecimientos en cantones con potencial turístico incipiente. Se recomienda, por tanto, que futuras acciones se orienten a la validación e implementación de las fichas, complementadas con capacitación del personal y el establecimiento de ciclos de medición y ajuste.

FINANCIAMIENTO

No monetario.

AGRADECIMIENTO

A todos los actores sociales involucrados en el desarrollo de la investigación.

Dayana Stefania Figueroa-Rivadeneira; Catherine Denisse Calderón-Figueroa

REFERENCIAS CONSULTADAS

- Alarcón, N., Alarcón, O., Alarcón, J. D., y Alarcón, D. S. (2023). Gestión por procesos en las entidades públicas, una revisión literaria. *Podium*, (44), 103-118. <https://doi.org/10.31095/podium.2023.44.7>
- Bernal Prado, M., Llanes Font, M., Romero Romero, O., & Comas Rodríguez, R. (2025). Estudio bibliométrico sobre gestión por procesos sostenibles: Líneas para futuras investigaciones. *Bibliotecas. Anales de Investigación*, 21(2), 1–16. <https://n9.cl/yd2jd>
- Buhalis, D., Leung, X. Y., Fan, D., Darcy, S., Chen, G., Xu, F., & Farmaki, A. (2023). Tourism 2030 and the contribution to the sustainable development goals: the tourism review viewpoint. *Tourism Review*, 78(2), 293-313. <https://doi.org/10.1108/TR-04-2023-620>
- Butler, R., & Hart, M. (2022). Gestión turística ¿asignatura pendiente? *PASOS Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 20(2), 265-274. <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2022.20.019>
- Chávez, M. I., Muñoz, J. C., y Negrin, E. (2025). Diagnóstico de la gestión de servicios hoteleros en Manabí, Ecuador. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 10(19), 134-148. <https://doi.org/10.35381/r.k.v10i19.4381>
- Falcones, A. V., Velásquez, J. M., Plaza, J. P., y Rosado, D. Á. (2024). Modelo de gestión turística: La estrategia que transformará el emprendimiento local en ecuador. *International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev.*, 9(4), 12. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2024.v9i4.4562>
- Fauzi, M. A. (2023). A bibliometric review on knowledge management in tourism and hospitality: past, present and future trends. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35(6), 2178-2201. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2022-0381>
- Maquera, G., da Costa, B. B., Mendoza, Ó., Salinas, R. A., & Haddad, A. N. (2022). Intelligent digital platform for community-based rural tourism—a novel concept development in Peru. *Sustainability*, 4(13), 7907-7920. <https://doi.org/10.3390/su14137907>

Dayana Stefania Figueroa-Rivadeneira; Catherine Denisse Calderón-Figueroa

- Mason, P., Augustyn, M., & Seakhwa, A. (2023). Tourism destination quality and the UN Sustainable Development Goals: tourism Agenda 2030. *Tourism Review*, 78(2), 443-460. <https://doi.org/10.1108/TR-05-2022-0259>
- Morales, J. J., González, V. M., y Arango, P. M. (2023). Análisis de validez de contenido y constructo para un instrumento que mide la calidad en el servicio y satisfacción del cliente en el sector hotelero. *Contaduría y administración*, 68(2), 132-155. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2023.4522>
- Noa, D., Gascón, D., y Rodríguez, E. (2024). Creación de capacidades de gestión para el desarrollo del turismo rural: un enfoque desde la colaboración Universidad-Empresa. *Suma de Negocios*, 15(32), 8-16. <https://doi.org/10.14349/sumneg/2024.v15.n32.a2>
- Nugra, M. A., Illescas, W., Cuadros, C., y Sanchos, C. S. (2023). Gestión hotelera en el cantón Machala, Ecuador: dinámica competitiva e indicadores de desempeño turístico. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 28(103), 1256-1273. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.103.21>
- Ogutu, H., Adol, G. F. C., Bujdosó, Z., Andrea, B., Fekete, M., y Dávid, L. D. (2023). Theoretical nexus of knowledge management and tourism business enterprise competitiveness: An integrated overview. *Sustainability*, 15(3), 1948-1961. <https://doi.org/10.3390/su15031948>
- Raisi, H., Esfandiar, K., Barratt, L., Willson, G., & Baggio, R. (2024). Towards a model to measure the efficiency of inter-organizational knowledge transfer for tourism destinations. *Tourism Management Perspectives*, 53, 101282-101295. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2024.101282>
- Rivas, R. M., Cardoso, E. O., y Roldan, M. L. (2024). Planteamiento de las Competencias Profesionales en Turismo desde la perspectiva de los egresados en México. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 15(29). <https://doi.org/10.23913/ride.v15i29.2094>
- Rodríguez, R. E., y Rosenstiehl, J. L. (2022). Endogenización como mecanismo evolutivo para la transformación digital de las PyMEs de turismo de naturaleza. *Tendencias*, 23(1), 117-138. <https://doi.org/10.22267/rtend.222301.185>

Dayana Stefania Figueroa-Rivadeneira; Catherine Denisse Calderón-Figueroa

- Suárez, Y. S., Santa Cruz, S. R., Paz, D. E., Pérez, O. S., y León, M. M. (2022). Contribución a la gestión de accesibilidad y movilidad en servicios asociados al turismo. *Revista San Gregorio*, (50), 183-200. <http://dx.doi.org/10.36097/rsan.v0i50.1977>
- Urcádiz, F. J., y Monroy, M. A. (2022). Escala nominal como alternativa para la evaluación de la calidad del servicio: Caso de estudio en hotel hacienda Bugambillas México. *Visión de futuro*, 26(2), 143-167. <https://doi.org/10.36995/j.visiondefuturo.2022.26.02.005.es>
- Vásquez, J., Ochoa, F., y Carhuas, Y. (2025). El turismo como motor del desarrollo económico en la Amazonía. Una revisión de literatura. *Revista Espacios*, 46(4), 69-82. <https://doi.org/10.48082/espacios-a25v46n04p07>
- Venero, R., Abarca, R., Jordán, T., y Díaz, J. L. (2024). Gestión participativa y desarrollo sostenible como bases del turismo rural en la región del Cusco. *Investigación y Desarrollo*, 32(1), 68-95. <https://doi.org/10.14482/indes.32.01.001.412>