



La gestión operativa en alojamientos de categoría económica como factor de competitividad en Manta–Manabí

Operational management in economy category accommodations as a competitiveness factor in Manta–Manabí

Blanco-González, Gilberto ^{1*}

Guerrero-Chávez, Luis Alberto ¹

¹Escuela Superior Politécnica de Manabí “Manuel Félix López”, Calceta, Ecuador

Recibido: 17 Jul. 2026 | **Aceptado:** 17 Set. 2026 | **Publicado:** 23 Set. 2026

Autor de correspondencia*: gblanco@espam.edu.ec

Cómo citar este artículo: Blanco-González, G. & Guerrero-Chávez, L. A. (2026). La gestión operativa en alojamientos de categoría económica como factor de competitividad en Manta–Manabí. *Revista Amazónica de Ciencias Económicas*, 5(2), e1507. <https://doi.org/10.51252/race.v5i2.1507>

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo evaluar la gestión operativa en hoteles de categoría económica como factor de competitividad en el cantón Manta-Manabí. Se adoptó un enfoque mixto, combinando técnicas cuantitativas y cualitativas, mediante la aplicación de encuestas al personal operativo y entrevistas semiestructuradas a gerentes. El estudio se desarrolló a partir de cinco investigaciones previas, y comprendió tres fases: diagnóstico de los procesos operativos y factores de competitividad, análisis de la relación entre los procesos operativos con elementos de competitividad y diseño de una propuesta de gestión. Para la validación de los instrumentos, se empleó el método de expertos y el coeficiente de Kendall, lo que permitió comprobar la fiabilidad de las encuestas aplicadas en las áreas de recepción, alojamiento, alimentos y bebidas. Los resultados evidenciaron que la eficiencia de los procesos operativos, la adecuada gestión del talento humano y la calidad del servicio influyeron significativamente en el posicionamiento competitivo de los establecimientos. Con base en los hallazgos, se propuso una estrategia de gestión operativa estructurada en seis ejes estratégicos. Se concluye que el fortalecer la gestión operativa mejoró la competitividad y sostenibilidad de los alojamientos económicos.

Palabras clave: calidad del servicio; eficiencia; procesos operativos; talento humano; turismo

ABSTRACT

The present study aimed to evaluate operational management in economy-category hotels as a competitiveness factor in the Manta-Manabí canton. A mixed-methods approach was adopted, combining quantitative and qualitative techniques through surveys administered to operational staff and semi-structured interviews conducted with hotel managers. The study was based on five previous investigations and comprised three phases: diagnosing operational processes and competitiveness factors, analyzing the relationship between operational processes and competitiveness elements, and designing a management proposal. To validate the research instruments, the expert judgment method and Kendall's coefficient of concordance were employed, confirming the reliability of the surveys administered in the reception, accommodation, and food and beverage departments. The results showed that the efficiency of operational processes, effective human talent management, and service quality significantly influenced the competitive positioning of the establishments. Based on the findings, an operational management strategy structured around six strategic pillars was proposed. It was concluded that strengthening operational management improved the competitiveness and sustainability of economy-category hotels.

Keywords: service quality; efficiency; operational processes; human talent; tourism



1. INTRODUCCIÓN

Durante los últimos años, la gestión operativa hotelera se posiciona como un instrumento estratégico clave para potenciar la eficiencia, sostenibilidad y competitividad en la industria turística. A nivel mundial, la administración eficiente de la operación contribuye a maximizar recursos, disminuir gastos, incrementar la calidad del servicio, incrementar la rentabilidad y competitividad, factores que se traducen en el posicionamiento de los hoteles, sobre todo en este tipo de hotelería donde los recursos son escasos. En esta línea, una administración adecuada contribuye a mantener el flujo operacional, a maximizar el aprovechamiento de los recursos y a enriquecer la satisfacción de los clientes (Van Nguyen & Ngloc, 2024).

En el caso de Ecuador, la gestión operativa se constituye en el conjunto de procesos más relevante de las organizaciones hoteleras para una eficiente administración de las actividades que conllevan a la ejecución de los objetivos de una institución. La actual literatura en cuanto a gestión operacional efectiva apunta a es un sistema para planear y controlar las actividades de una organización, gestionando sus procesos operacionales con el objetivo de maximizar eficiencia en el uso de los recursos, capacitando el talento humano, utilizando tecnologías y mejorando continuamente, valores que se reflejan en la mejora de la organización y la satisfacción del cliente (Wilson, 2025).

Varios estudios recientes ponen de relieve la influencia de la gestión operativa en la competitividad de las compañías. Bravo Zambrano y Loo Zambrano (2024) consideran que la gestión operativa es una forma de hacer los procesos de las organizaciones, a través de los recursos que se utilizan para la producción de bienes o servicios. En esta gestión, también se ven determinadas influencias del mercado que perturban el diseño de estrategias para los procesos productivos. Cuando es bien aplicada, la operación gerencial tiene la posibilidad de proporcionar resultados que impacten positivamente en la productividad, la rentabilidad y la capacidad de competencia de la empresa.

En la provincia de Manabí, específicamente en el cantón Manta, el sector hotelero de categoría económica enfrenta desafíos relacionados con la formalización de los procesos, la calidad del servicio y gestión del recurso humano, factores que influyen en la competitividad. Suárez et al. (2025) mencionan que la eficiente operativa es determinante para el éxito de los establecimientos turísticos, al asegurar el adecuado funcionamiento del hotel, optimizar los recursos y mejorar la experiencia del huésped.

Ante este escenario, el presente estudio tuvo como objetivo evaluar la eficiencia de la gestión operativa en los alojamientos económicos de Manta-Manabí, con el fin de analizar su incidencia en los factores que determinan la competitividad en un entorno turístico cada vez más exigente.

2. MATERIALES Y MÉTODOS

La investigación se desarrolló en el cantón Manta, provincia de Manabí, Ecuador, ubicado en la costa occidental del país, con coordenadas geográficas centrales son aproximadamente 0°57'0" de latitud Sur y 80°43'0" de longitud Oeste.

El estudio utilizó un diseño no experimental, con una combinación de técnicas cuantitativas y cualitativas. El estudio fue descriptivo y analítico para analizar si la operación de la gestión en un alojamiento de categoría económica dentro del cantón Manta es un atributo competitivo. La metodología se basó en cinco estudios previos, que son relevantes al problema de investigación.

Se logró obtener con el estudio información relevante y suficiente del problema evaluado, la población total está formada por cinco hospedajes de categoría económica: Hotel Stella Blue, Hostal Cabañas Las Velas, Hostal Casa Umiña, Hostal Puerto Manta y Hostal Playa Murciélagos, se decidió utilizar la técnica censal, lo que significa que se obtuvieron datos de todos los elementos que conforman la población.

Según Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2022), el muestreo está justificado sólo cuando estudiar la totalidad del universo es impráctico, costoso o imposible de realizar, y, por consiguiente, cuando la población es pequeña y accesible, como en este caso particular, es metodológicamente aceptable como la forma más adecuada para investigar al universo completo. Lohr (2021) y Kothari (2004) consideran que, en poblaciones pequeñas, la muestra puede llegar a ser menos representativa con resultados inestables. Con este fin, se utilizó un censo como método de recogida de datos, asegurando la participación de todos los trabajadores con la mayor precisión posible y con la rigidez adecuada del problema investigado.

La metodología se dividió en tres fases. En este sentido, en una primera fase se realizó un diagnóstico de los procesos operativos y factores de competitividad mediante un análisis documental y la aplicación de encuestas estructuradas al personal operativo en áreas de recepción, alojamiento, alimentos y bebidas de los cinco hoteles de categoría económica ubicados en el cantón Manta. El cuestionario se diseñó con base en las variables de gestión operativa y competitividad, empleando una escala tipo Likert. La validez del instrumento fue determinada por expertos, quienes evaluaron la pertinencia, objetividad y consistencia (Rodríguez-Chávez et al., 2025; Saldaña-Almazán, 2021).

El proceso de selección de los expertos se realizó mediante el cálculo del coeficiente de competencia (K), obtenido a partir del coeficiente de conocimiento (Kc) y del coeficiente de argumentación (Ka). Los autores antes mencionados expresan que, el tamaño del grupo de expertos debe estar entre un mínimo de 7 y un máximo de 30. En el presente estudio, se partió de una selección de 13; siendo seleccionados finalmente 9 a los que se les implementó el coeficiente de competencia.

Para evaluar el nivel de concordancia entre los expertos, se aplicó el coeficiente de Kendall (W), el cual permitió 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, demuestra que el instrumento de evaluación tiene consistencia.

En la segunda fase, se aplicaron entrevistas semiestructuradas a cinco gerentes de alojamientos económicos, para evaluar la alineación de los procesos operativos con los elementos de competitividad. La entrevista permitió recopilar información sobre la gestión operativa, las prácticas competitivas y las principales dificultades del sector.

Además, se efectuó un análisis de conglomerados jerárquico (dendrograma) utilizando el método de Ward (1963) aplicando a las distancias euclidianas estandarizadas para captar patrones comunes operativos de los hoteles y sus diferencias, y así poder clasificarlos en grupos homogéneos. En la última fase se planteó una gestión operativa para aumentar la competitividad de los alojamientos económicos. Se desarrolló la sistematización y análisis estratégico que guio la formulación de un modelo de gestión operativa para los tipos de alojamientos investigados. La propuesta contempla la generación de matrices de planificación operativa, definición de indicadores clave de desempeño y acciones específicas para incrementar la eficiencia operativa.

3. RESULTADOS Y DISCUSIONES

Diagnóstico de los procesos operativos y factores de competitividad en alojamientos de categoría económica del cantón Manta.

3.1.1. Método de Experto y Coeficiente de Concordancia de Kendall (W)

Se aplicó el método de expertos, en el cual participaron nueve especialistas, previamente seleccionados mediante la determinación del coeficiente de competencia (K), considerando sus niveles de conocimiento y fuentes de argumentación. Para ello, se empleó la siguiente ecuación.

Ecuación 1. Cálculo del coeficiente de Competencia:

$$K = \frac{Kc + Ka}{2}$$

Donde:

K: Cálculo del coeficiente de competencia

Kc: Coeficiente de conocimiento

Ka: Coeficiente de argumentación

Los especialistas evaluaron las preguntas del cuestionario tomando en consideración los criterios de coherencia, pertinencia y claridad, usando una escala de valoración establecida. El cálculo de la valoración de los nueve expertos, se presenta en la Tabla 1, se realizó en una escala de 0 a 1:

Tabla 1. Valoración de los expertos

Experto	Kc (Conocimiento)	Ka (Argumentación)	K= (Kc+Ka)/2
E1	0.90	0.85	0.875
E2	0.80	0.90	0.850
E3	0.95	0.80	0.875
E4	0.70	0.75	0.725
E5	0.85	0.85	0.850
E6	0.60	0.70	0.650
E7	0.90	0.95	0.925
E8	0.75	0.80	0.775
E9	0.80	0.85	0.825

Para saber si el grupo es competente, se calcula el promedio de K de todos los expertos, mediante la siguiente ecuación:

Ecuación 2. Cálculo del Coeficiente de Competencia Promedio del grupo

$$K = \frac{\sum K_i}{n} = \frac{\sum K_i}{n}$$

Suma de K en el ejercicio:

$$K = 0.875 + 0.850 + 0.875 + 0.725 + 0.850 + 0.650 + 0.925 + 0.775 + 0.825 = 7.35$$

$$K = 7.359 = 0.8167$$

El resultado de 0.8167 aproximándolo a 0.82, muestra una estimación significativa del instrumento, al obtenerse un valor cercano a 1, por lo que existe un buen nivel de competencia de los expertos.

Posteriormente, se calcula el coeficiente de concordancia de Kendall con la finalidad de determinar el nivel de acuerdo entre los expertos, a partir de la siguiente ecuación.

Ecuación 3. Ecuación del Coeficiente de Concordancia de Kendall

$$W = \frac{12S}{m^2 (n^3 - n)}$$

Donde:

W: Coeficiente de concordancia de Kendall

S: Suma de los cuadrados de las desviaciones entre la suma de rangos de cada ítem y la media de esas sumas

m: Número de evaluadores

n: Número de ítems valorados.

La suma de los cuadros de las desviaciones fue $S = 49.026$. Remplazando los valores en la fórmula se obtiene:

$$W = \frac{12(49\ 026)}{9^2 (20^3 - 20)} = \frac{588\ 312}{81 (7\ 980)} = 0,91$$

El análisis arroja un coeficiente de $W = 0.91$, lo que evidencia un muy alto grado de concordancia entre los expertos. Dichos resultados afirman que el cuestionario elaborado es adecuado y pertinente para evaluar la gestión operativa en alojamientos de categoría económica como factor de competitividad en el cantón Manta. Los hallazgos obtenidos se alinean con lo expuesto por Herrera Masó (2022) quien sostiene que la aplicación del coeficiente de Kendall permite fortalecer la confiabilidad de los instrumentos al cuantificar el grado de acuerdo entre especialistas. En este contexto, el valor arrojado $W = 0.91$ respalda la coherencia del instrumento.

3.1.2. Encuesta aplicada al personal operativo de las diversas áreas

La encuesta se aplicó en cinco alojamientos de categoría económica del cantón Manta: Hotel Stella Blue, Hostal Cabañas Las Velas, Hostal Casa Umiña, Hostal Puerto Manta y Hostal Playa Murciélagos, los cuales se encuentran ubicados en el área urbana de la ciudad. A continuación, se presentan de forma estructurada los resultados obtenidos en cada una de las áreas operativas evaluadas.

Tabla 2. Encuesta aplicada al personal del área de recepción

Indicador	Resultado
Experiencia laboral	37.5% posee entre 3 y 5 años de experiencia.
Nivel de formación	50% cuenta con formación universitaria.
Capacitación	37,5% recibe capacitación únicamente al ingresar al establecimiento.
Procesos de check-in y check-out	62,5% presenta dificultades ocasionales.
Canal de Reservas	87,5% identifica el teléfono como principal medio.
Sistema de gestión	75% considera que facilita parcialmente el trabajo.
Ventaja Competitiva	87,5% destaca la amabilidad y el trato del personal.
Información turística	62,5% la considera muy relevante para la preferencia del huésped.

La tabla 2 evidencia que el personal de recepción presenta una experiencia laboral predominante entre tres y cinco años y un nivel de formación universitario, lo que resalta una capacidad en nivel escolar para la mejora. De igual manera, el teléfono es el principal canal de reservas y perduran dificultades ocasionales en los procesos de check-in y check-out. Sin embargo, la amabilidad y el trato del personal constituye una ventaja competitiva, los resultados sugieren oportunidades de progreso con el uso de los sistemas de gestión operativa. Estos resultados coinciden con lo señalado por Kalnaovakul y Promsivapallop (2023) que la eficiencia y competitividad en esta área se determina en la capacidad de respuesta del personal y la calidad del servicio.

Tabla 3. Encuesta aplicada al personal del área de ama de llaves

Indicador	Resultado
Experiencia laboral	33.3% posee entre 3 y 5 años de experiencia.
Nivel de formación	33.3% cuenta con formación de bachillerato.
Capacitación	22.2% recibe capacitación anual.
Disponibilidad de insumos	88.9% dispone de los recursos necesarios.
Tiempo de limpieza	55.6% limpia una habitación ocupada en menos de 20 minutos.
Atención de desperfectos	56.6% la califica como regular.
Fidelización	66.7% identifica la limpieza profunda como el principal factor.

Los resultados de la Tabla 3 evidencian que el personal de esta área posee una su gran mayoría una experiencia laboral de entre tres y cinco años y un nivel de formación predominante de bachillerato. Asimismo, se muestra que, aunque la mayoría dispone de los insumos y equipos para desarrollar sus actividades de forma eficiente, las capacitaciones las realizan con baja frecuencia. Por otro lado, el tiempo destinado a la limpieza de las habitaciones es adecuado, no obstante, la atención de daños fue calificada como regular, por lo que, se debe mejorar los procesos de mantenimiento. Por último, la limpieza profunda es catalogada como principal factor que contribuye a la satisfacción y fidelización de los huéspedes.

Estos resultados son consistentes con lo planteado por Putra et al. (2022) sostienen que la eficiencia operativa en el área de ama de llaves depende únicamente de la capacidad del personal para gestionar adecuadamente lo que solicita el huésped durante la prestación del servicio ya que, son acciones que contribuyen a la fidelización del cliente.

Tabla 4. Encuesta aplicada al personal del área de alimentos y bebidas

Indicador	Resultado
Experiencia laboral	50% posee entre 3 y 5 años de experiencia.
Nivel de formación	55.6% cuenta con bachillerato.
Capacitación	37.5% recibe capacitación anual.
Supervisión de calidad	50% indica que se realiza frecuentemente.
Tiempos de servicio	62.5% considera que cumplen completamente las expectativas
Recursos disponibles	62.5% afirma contar con los recursos necesarios.
Factor de competitividad	75% identifica el sabor, la presentación y la atención como los principales elementos.

La tabla 4 muestra que el personal del área de alimentos y bebidas tienen una experiencia laboral de entre tres y cinco años y un nivel de formación que prevalece el bachillerato. A su vez, se observa que las capacitaciones en servicio al cliente y manipulación higiénica de alimentos se efectúan de manera anual, mientras que el control de calidad de los productos se realiza con frecuencia. Por otro lado, el personal considera que los tiempos de preparación y entrega cumplen completamente con las expectativas de los clientes y que cuentan con los recursos necesarios para la prestación del servicio. Se identifica que el sabor, la presentación y la atención del personal son los principales factores para que fortalecen la competitividad del área.

Los hallazgos respaldan lo expuesto por Perdomo et al. (2024) quienes sostienen que en el área de alimentos y bebidas en la satisfacción del cliente está determinada principalmente por la calidad de los alimentos y el servicio prestado puesto que, influye en la percepción del cliente y en la competencia de los alojamientos hoteleros.

3.2. Evaluación de la alineación de los procesos operativos con elementos de competitividad de los hoteles

3.2.1. Entrevista semiestructurada aplicada a 5 gerentes de hoteles de categoría económica en Manta-Manabí

La entrevista semiestructurada se aplicó como parte de la segunda etapa del sistema metodológico, orientada a evaluar la alineación de los procesos operativos con los elementos de competitividad de los alojamientos. Su objetivo es profundizar la percepción gerencial sobre la gestión operativa, identificar estrategias aplicadas, dificultades existentes y oportunidades de mejora.

Cada pregunta responde a los componentes del diagnóstico estratégico, lo que permite complementar y contrastar los resultados obtenidos a través de las encuestas aplicadas al personal operativo. Para su aplicación, se diseña una entrevista semiestructurada con enfoque cualitativo compuesta por seis preguntas, cuya estructura se presenta en la Tabla 5. También, se describen los perfiles de las personas entrevistadas.

Tabla 5. Perfiles de entrevistados

Entrevistado	Nombre del hotel	Cargo	Tipo de hotel	Años de experiencia
Gerente 1	Playa Murciélagos	Gerente general	Hotel económico (20 habitaciones)	8 años
Gerente 2	Casa Umiña	Administrador	Hostal económico	5 años
Gerente 3	Stella	Gerente operativo	Hotel económico	10 años
Gerente 4	Puerto Manta	Propietario-gerente	Hostal económico	6 años
Gerente 5	Cabaña Las Velas	Jefe administrativo	Hotel económico (15 habitaciones)	7 años

Se visualiza que las personas entrevistadas logran tener entre cinco a diez años de experiencia en labores de hotelería, lo que permite obtener respuestas de mayor credibilidad, puesto que, su experiencia admite respuestas desde el conocimiento que han desarrollado respecto a la gestión operativa en los hoteles.

En relación con la primera pregunta, los gerentes coinciden en definir la gestión operativa como el proceso de planificar, coordinar, supervisar y evaluar las actividades diarias del establecimiento para garantizar la eficiencia de los procesos, optimizar los recursos disponibles, controlar los costos y ofrecer un servicio de calidad. Asimismo, consideran que una gestión operativa adecuada constituye un factor fundamental para fortalecer la competitividad y asegurar el funcionamiento eficiente de los alojamientos de categoría económica.

Respecto a la segunda interrogante, relacionada con los principales procesos operativos en un hotel de categoría económica, los gerentes coinciden en señalar que la recepción, el proceso de check-in y check-out, el control de reservas, la limpieza de habitaciones, el mantenimiento de las instalaciones y la atención al cliente constituyen las actividades más relevantes. Además, destacan la gestión del personal, el control de insumos y el mantenimiento preventivo como procesos esenciales para garantizar la continuidad de las operaciones, la calidad del servicio y la satisfacción de los huéspedes.

En relación con la tercera pregunta, los gerentes coinciden en que la gestión operativa influye directamente en la competitividad de los hoteles de categoría económica. Señalan que una administración eficiente permite optimizar los recursos, reducir costos y mantener precios competitivos sin afectar la calidad del servicio. Incluso, consideran que una operación organizada fortalece la imagen del establecimiento, incrementa la satisfacción y fidelización de los clientes y favorece la diferenciación frente a otros hoteles, incluso aquellos de mayor categoría.

En cuanto a la cuarta interrogante, relacionada con las estrategias operativas utilizadas para mejorar la competitividad, los gerentes señalan que implementan acciones enfocadas en la capacitación del personal, el control diario de procesos, el uso de plataformas digitales para reservas y promociones, la optimización de turnos, la reducción de desperdicios, la atención personalizada y el control de costos. De igual manera, destacan la importancia del seguimiento y supervisión continua de las actividades como mecanismos que permiten fortalecer la eficiencia operativa y mejorar el desempeño competitivo de los establecimientos.

Con respecto a la quinta pregunta, que pretendía conocer los principales obstáculos en la gestión operativa de los hoteles, los gerentes citan una serie de problemáticas que les impiden desarrollar una buena gestión en su organización. Entre ellas, rotación de personal, restricciones financieras para llevar a cabo mejoras, inexistencia de formación especializada, competencia sin regulación, cambios en la demanda turística, baja automatización de procesos y escaso tiempo para formar al talento humano. Estas barreras reflejan la necesidad de fortalecer la planificación operativa y formular estrategias para aumentar la eficiencia y competitividad de los establecimientos. En cuanto a la última cuestión, los directores coinciden en que ésta es otra de las claves para que el hotel económico pueda ser sostenible, una gestión eficiente entre bastidores. Afirman que un correcto manejo de los recursos ayuda a disminuir gastos, elevar la calidad del

servicio, obtener una mayor utilidad y fortalecer la permanencia del negocio en el mercado. Por último, consideran que la gestión operativa es la clave para garantizar la continuidad del negocio y hacer frente a los desafíos competitivos que presenta dicho sector.

Los resultados expuestos se alinean con los planteamientos por Bravo Zambrano y Loor Zambrano (2024) quienes sostienen que los recursos internos especialmente el capital humano y la innovación contribuyen significativamente a la competitividad del sector hotelero, reforzando que una sólida gestión operativa debe ir de la mano con la potenciación de capacidades organizacionales para lograr mejorar el desempeño en mercados dinámicos. En este contexto, los hallazgos evidencian que la gestión operativa constituye un factor determinante de la competitividad en los alojamientos de categoría económica del cantón Manta, al incidir directamente en la eficiencia de los procesos, la calidad del servicio y el uso adecuado de los recursos disponibles.

No obstante, al igual que lo advierte Suárez Morán et al. (2025), el uso de la tecnología y la capacitación del personal resultan esenciales para asegurar que los hoteles alcancen niveles superiores de desempeño. En este sentido, la investigación evidencia que, pese a contar con personal experimentado y comprometido, los hoteles económicos de Manta presentan debilidades en la capacitación especializada, la estandarización de procesos y el aprovechamiento de herramientas tecnológicas, lo que limita el impacto positivo de estos factores en la competitividad y en la capacidad de respuesta frente a los cambios del entorno.

Del mismo modo, Sampaio et al. (2025) señalan que la aplicación de indicadores financieros se ha modificado en la gestión hotelera, con el uso de indicadores financieros y no financieros, tales como la sustentabilidad, eficiencia operativa, calidad en la prestación del servicio y percepción de los clientes, presentándose una visión multidimensional de la competitividad hotelera que abarca aspectos operativos, cualitativos y estratégicos. Tales factores son cruciales en la industria de alojamiento económico en Manta-Manabí porque, la gestión operativa diaria tiene el mismo peso que la estrategia propiamente dicha. En resumen, se corrobora que la competitividad hotelera no está condicionada sólo a una adecuada formulación estratégica o a la posesión de recursos, sino a la implementación real de prácticas operativas que se adecuan a las circunstancias del hotel. Para los hoteles estudiados de bajo coste la gestión operativa es la vía para mantenerse competitivo en un mercado turístico cuyos recursos son limitados y la presión por competencia es muy alta.

3.2.2. Dendrograma

El dendrograma fue una herramienta de análisis estadístico que se empleó para observar los patrones de similitud y diferencia operativa entre los alojamientos. Mediante el método de Ward (1963) y basándose en las distancias euclidianas estandarizadas, se efectuó el agrupamiento de los hoteles según el tamaño operativo, la localización, nivel de digitalización, políticas ambientales, formación del personal y percepción del cliente. Esta técnica permitió entidad analizar los establecimientos por grupos homogéneos (clúster), con lo cual es posible relacionar las características de sus operaciones con la competitividad. En esta línea, Tusell (2023) explica que el "dendrograma, conformado a partir de un análisis de conglomerados, es un gráfico que visualiza el agrupamiento de observaciones en función de sus semejanzas y permite clasificar tipologías y procesos que tienen rasgos en común". Esta herramienta potencia el estudio de la realidad investigada a través de la producción de categorías interpretativas que no se cristalizan propiamente. Como puede verse en la figura 1, el dendrograma a partir de distancias euclidianas estandarizadas revela dos grandes estructuras agrupadas.

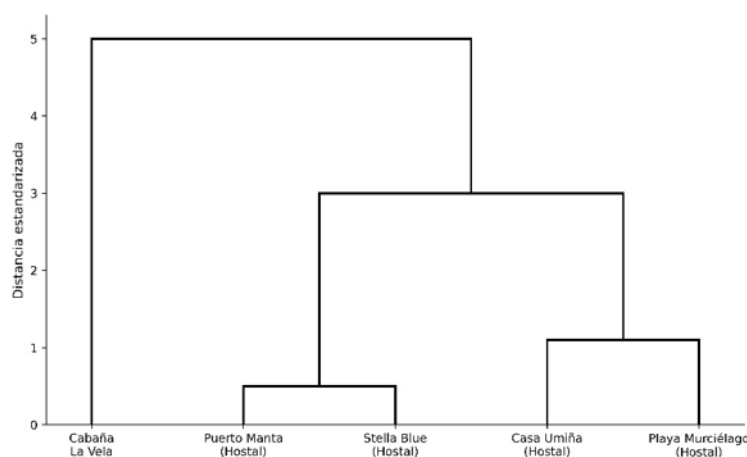


Figura 1. Dendrograma agrupado por similitud operativa

Los clústeres son el resultado multivariable de la expresión entre las empresas que participan en este estudio en cuanto a: tamaño del negocio, ubicación, digitalización, políticas ambientales, formación del personal, percepción del cliente. El primer grupo, formado por Casa Umiña, Playa el Murciélagos, Puerto Manta Hostal y Stella Blue, tiene un alto nivel de similitud operativa. Poseen características comunes, lo que sugiere que tienen una localización en el centro de la ciudad, alto nivel de digitalización, políticas ambientales, formación del personal y percepción positiva del cliente. La uniformidad que muestra estas variables es indicativa de una mayor cohesión entre los elementos competitivos y procesos operativos, lo que se traduce en una gestión más formal y en la eficacia y calidad de servicio.

El segundo clúster, conformado únicamente por el alojamiento Cabañas Las Velas, muestra un comportamiento operativo atípico o diferenciado. Este establecimiento tiene menos trabajadores (tres) y menos habitaciones (seis), una ubicación fuera del centro, tiene un menor nivel de digitalización y estandarización de proceso. Dichas características generan una mayor distancia operativa frente a los demás alojamientos por lo que resalta la necesidad imperiosa de una gestión operativa.

3.3. Diseño de la propuesta de gestión operativa para mejorar la competitividad

La propuesta se fundamenta en los resultados obtenidos en el diagnóstico de los procesos operativos y factores de competitividad, donde se identificó que la eficiencia, calidad del servicio, gestión del talento humano e innovación son claves para fortalecer la competitividad de los alojamientos económicos. Además, se evidenciaron debilidades en capacitación, estandarización de procesos y uso de herramientas tecnológicas. El análisis de conglomerados permitió identificar dos perfiles operativos, demostrando la necesidad de una propuesta flexible adaptada a diferentes niveles de desarrollo.

Cazañas Rivero et al. (2011) proponen un modelo estructurado que integra los requisitos necesarios para la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad conforme a la norma ISO 9001:2015. De igual manera, Millán y Gómez (2018) establecen que, el diseño de la propuesta de gestión operativa para mejorar la competitividad, debe orientarse a la optimización de los procesos internos y las condiciones del servicio como principales generadores de competitividad. A nivel microempresarial, la propuesta busca incrementar la ocupación hotelera, reducir los costos operativos y mejorar la rentabilidad de los establecimientos.

Asimismo, los resultados se alinean con los planteamientos por Santis (2021) quien sostiene que los recursos internos especialmente el capital humano y la innovación contribuyen significativamente a la competitividad del sector hotelero, reforzando que una sólida gestión operativa debe ir de la mano con la potenciación de capacidades organizacionales para lograr mejorar el desempeño en mercados dinámicos. En este contexto, los hallazgos evidencian que la gestión operativa constituye un factor determinante de la

competitividad en los alojamientos de categoría económica del cantón Manta, al incidir directamente en la eficiencia de los procesos, la calidad del servicio y el uso adecuado de los recursos disponibles.

Además, Lima Ribeiro (2018) plantea un modelo centrado en el análisis situacional, la evaluación de los procesos aplicados en la industria hotelera y la determinación de la documentación vinculada a la implementación del sistema de gestión. La propuesta adopta un enfoque integral, sistémico y orientado a la mejora continua, considerando la gestión operativa como un eje estratégico para el fortalecimiento competitivo. Se basa en principios de eficiencia, calidad, flexibilidad e innovación, alineados con las necesidades del cliente y con la capacidad de adaptación al entorno competitivo del sector hotelero económico.

3.3.1. Estructura de la propuesta de mejora de la gestión operativa.

La propuesta se organiza en seis ejes estratégicos, diseñados a partir de los resultados del diagnóstico realizado. Estos responden a las brechas identificadas en el diagnóstico y a los factores de competitividad evaluados. Como se observa en la Tabla 6, cada eje estratégico está conformado por objetivos, acciones e indicadores de seguimiento.

Tabla 6. Propuesta para la mejora de la gestión operativa

Ejes	Objetivos	Acciones propuestas
Eje 1. Estratégico: Gestión operativa para el fortalecimiento de la competitividad	Optimizar los procesos operativos de los alojamientos de categoría económica del cantón Manta-Manabí como estrategia clave para mejorar su competitividad, eficiencia y calidad del servicio.	- Estandarización de los procesos operativos en las áreas de recepción, alojamiento (ama de llaves) y alimentos y bebidas, mediante la elaboración de procedimientos básicos. - Incorporación progresiva de herramientas tecnológicas básicas para la gestión de reservas y el control operativo. - Seguimiento periódico de indicadores operativos y de calidad del servicio.
Eje 2: Estandarización y optimización de los procesos operativos	Mejorar la eficiencia y consistencia de los procesos operativos clave del hotel.	- Elaboración de manuales básicos de procedimientos para las áreas de recepción, alojamiento (ama de llaves) y alimentos y bebidas. - Definición de tiempos estándar para los procesos de check-in, check-out, limpieza de habitaciones y servicio de alimentos. - Implementación de listas de verificación operativas para el control diario de actividades.
Eje 3: Gestión y fortalecimiento del talento humano	Desarrollar las competencias del personal operativo como factor clave de competitividad.	- Implementación de programas de capacitación periódica en atención al cliente, gestión operativa y estándares de calidad. - Establecimiento de mecanismos de motivación e incentivos no monetarios, como reconocimientos al desempeño.
Eje 4: Eje 4: Control y optimización de los recursos operativos	Garantizar el uso eficiente de los recursos humanos, materiales y financieros.	- Implementación de controles de inventario para insumos de limpieza, alimentos y bebidas. - Registro y análisis periódico de los costos operativos por área.
Eje 5: Incorporación de herramientas tecnológicas básicas	Fortalecer la eficiencia operativa y la competitividad comercial mediante el uso de tecnología accesible.	- Uso de sistemas digitales sencillos para la gestión de reservas y control de clientes. - Fortalecimiento de la presencia en plataformas de reservas y redes sociales.
Eje 6: Enfoque en la experiencia y satisfacción del cliente	Incrementar la fidelización y percepción positiva del servicio hotelero.	- Aplicación de encuestas de satisfacción al huésped. - Atención personalizada y gestión eficiente de quejas y sugerencias.

Seguidamente, se presenta el plan de implementación en la Tabla 6, donde se establece cuatro fases con sus respectivas actividades y tiempo estimado.

Tabla 7. Plan de implementación de la propuesta

Fase	Actividades principales	Tiempo estimado
Diagnóstico	Revisión de procesos y recursos actuales	1 mes
Diseño	Elaboración de manuales, indicadores y planes	1 mes
Implementación	Capacitación y aplicación de acciones	3 meses
Evaluación	Seguimiento mediante indicadores de evaluación los cuales pueden ser: • Nivel de satisfacción del cliente • Cumplimiento de los procesos estandarizados • Reducción de costos operativos • Nivel de capacitación del personal • Incremento de la ocupación hotelera	Permanente

La implementación de la propuesta de gestión operativa permitirá mejorar la competitividad de los alojamientos de categoría económica del cantón Manta-Manabí, optimizando los procesos internos, fortaleciendo el talento humano y mejorando la experiencia del cliente. A su vez, contribuirá a la sostenibilidad económica y al posicionamiento de estos establecimientos en un entorno turístico cada vez más exigente.

CONCLUSIONES

El presente estudio determinó que la gestión operativa es una variable que incide en la competitividad de los hostales económicos en Manta, Manabí. La validación de los instrumentos a través del método de expertos y el coeficiente de Kendall ($W=0,91$) demostró un elevado grado de acuerdo entre los expertos, a su vez, el coeficiente de competencia media ($K=0,82$) corroboró la idoneidad del grupo de selección. Los resultados revelaron que la eficiencia operativa, la gestión de recursos humanos y la calidad del servicio tienen un efecto directo en la ventaja competitiva. Sin embargo, se identificaron debilidades en la homogeneización de procesos, formación específica y aplicación de tecnologías, desviando el realce de estos elementos. En respuesta, se elaboró un plan basado en seis ejes estratégicos centrados en la mejora de procesos, el desarrollo de competencias y la experiencia del cliente. Su aplicación permitiría incrementar la productividad y la sustentabilidad de los alojamientos. Se concluye que la operatividad de la gestión constituye un pilar estratégico para la competitividad y continuidad de los hoteles económicos en el mercado. Investigaciones futuras podrían evaluar el efecto de la propuesta tras su aplicación.

FINANCIAMIENTO

Los autores declaran que no recibieron patrocinio para llevar a cabo este estudio-artículo.

CONFLICTO DE INTERESES

Los autores declaran que no existe ningún tipo de conflicto de interés relacionado con la materia del trabajo.

CONTRIBUCIÓN DE LOS AUTORES

La conceptualización, la curación de datos, análisis formal, investigación, metodología, administración del proyecto, supervisión, validación, visualización, supervisión, redacción, borrador original, revisión y edición: Blanco -González, G. y Guerrero-Chávez, L. A.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bravo, Zambrano, D. & Loor Zambrano, H. (2024). Gestión operativa para el cumplimiento de objetivos comerciales en empresas ecuatorianas de consumo masivo. *Revista Uniandes Episteme*, 11(2), 285–304. doi:10.61154/rue.v11i2.3488
- Cazañas-Rivero, M., González González, A., & González-Solá, M. (2011). Diseño de un sistema de gestión de la calidad en el proceso de alojamiento en el Hotel “Gran Caribe Villa Tortuga”. *Ingeniería Industrial*, 32(1), 37–42. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/3604/360433575006.pdf>
- Cedeño, J. (2018). Modelo de gestión hotelera para la mejora del servicio de alojamiento en la ciudad de Manta (Tesis de pregrado). Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, Ecuador. Recuperado de <http://repositorio.esпам.edu.ec/bitstream/42000/734/1/TT83.pdf>
- Herrera-Masó, J., Calero Ricardo, M., Collazo Ramos, M. & Travieso González, Y. (2022). El método de consulta a expertos en tres niveles de validación. *Ciencias de la Educación*, 21(1). Recuperado de <https://www.redalyc.org/journal/1804/180473621013/html/>
- Kalnaovakul, K., & Promsivapallop, P. (2023). Hotel service quality dimensions and attributes: An analysis of online hotel customer reviews. *Tourism and Hospitality Research*, 23(3), 420–440. <https://doi.org/10.1177/14673584221145819>
- Kothari, C. R. (2004). *Research methodology: Methods and techniques* (2nd ed.). Nueva Delhi, India: New Age International.
- Lima Ribeiro Dantas, M., Fernández Ferreira, L. V., Galdino de Araújo, A., & de Oliveira Godeiro, D. P. (2018). La implementación estratégica en el área de hospedaje según la perspectiva basada en los recursos. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 27(3), 737–755. Recuperado de https://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-17322018000300014
- Lohr, S. L. (2021). *Sampling: Design and analysis* (3rd ed.). Boca Raton, FL: CRC Press.
- Midor, K., Sujová, E., Cierna, H., Zarebinska, D., & Kaniak, W. (2020). Key performance indicators (KPIs) as a tool to improve product quality. *New Trends in Production Engineering*, 3(1), 347–354. doi:10.2478/ntpe-2020-0029
- Perdomo-Verdecia, V., Garrido-Vega, P., & Sacristán-Díaz, M. (2024). An fsQCA analysis of service quality for hotel customer satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 122, 103793. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103793>
- Putra, K. H. W., Sari, I. G. A. M. K. K., & Winia, I. N. (2022). Implementation of e-service quality by front office department in increasing guest satisfaction at Movenpick Resort & Spa Jimbaran Bali. *Journal of Applied Sciences in Travel and Hospitality*, 5(2), 88–97. <https://doi.org/10.31940/jasth.v5i2.88-97>
- Rodríguez-Chávez, M. I., Muñoz-Cabrera, J. C., & Negrín-Sosa, E. (2025). Diagnóstico de la gestión de servicios hoteleros en Manabí, Ecuador. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 10(19). <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>
- Sampieri, R. H., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2022). *Metodología de la investigación* (7.ª ed.). México, D.F.: McGraw-Hill.
- Sampaio, C., Régio, M., & Sebastião, J. R. (2025). Beyond financial metrics: A systematic and bibliometric review of hotel business performance. *Administrative Sciences*, 15(5), 179. doi:10.3390/admsci15050179
- Santis-Puche, M. (2021). Los factores claves de la competitividad en el sector hotelero: una propuesta desde la teoría de los recursos y capacidades. *Revista Científica Anfibios*, 4(1), 53–64. doi:10.37979/afb.2021v4n1.84

- Suárez Morán, D. I., Romero Vega, V. G., Salazar Quevedo, S., & Ruiz Morán, C. G. (2025). Gestión operativa eficiente para el adecuado funcionamiento de hoteles turísticos. *MQRInvestigar*, 9(1), 178. doi:10.56048/MQR20225.9.1.2025.e178
- Tusell, A. (2023). Calidad de la democracia en América Latina, 2013–2018: una clasificación con observaciones de conglomerado y dendrograma. *Estado & Comunes*, 2(17), 39–56. doi:10.37228/estado_comunes.v2.n17.2023.325
- Van Nguyen, N., & Ngoc, T. (2024). Service quality as a catalyst for competitive advantage and business performance in hotel industry: An empirical analysis by PLS-SEM algorithm. *International Journal of Analysis and Applications*, 22, 141. doi:10.28924/2291-8639-22-2024-141
- Ward, J. H. (1963). Hierarchical grouping to optimize an objective function. *Journal of the American Statistical Association*, 58(301), 236–244. doi:10.1080/01621459.1963.10500845
- Wilson, O. (2025). Enhancing operational efficiency and guest satisfaction in hotel management: A strategic approach. *OTS Canadian Journal*, 4(5), 72–81. <https://doi.org/10.58840/ae2m7f34>