

# Lean Management como estrategia de calidad en el sector de alojamiento de Cotacachi

## Lean Management as a strategy for Quality in the Lodging Sector of Cotacachi

Paúl Oña Izurieta<sup>1</sup> y Francisco Vaca Alencastro<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Colegio de Profesionales de Gastronomía, pona@coproge.onmicrosoft.com, <https://orcid.org/0000-0001-9661-4418>, Ecuador

<sup>2</sup>Instituto Superior Cotacachi, pvaca@institutocotacachi.edu.ec, <https://orcid.org/0009-0004-0329-2827>, Ecuador

---

### Información del Artículo

#### *Trazabilidad:*

Recibido 12-08-2025

Revisado 13-08-2025

Aceptado 03-09-2025

---

#### *Palabras Clave:*

Lean Management  
Hotel Management  
Eficiencia Operativa  
Mejora Continua  
Estandarización

#### *Keywords:*

Lean Management  
Hotel Management  
Operational Efficiency  
Continuous Improvement  
Standardization

---

### RESUMEN

El análisis realizado en el sector de alojamiento de la ciudad de Cotacachi evidencia que la gestión de calidad constituye un desafío permanente para los establecimientos hoteleros, particularmente en la medida en que deben responder a un mercado turístico cada vez más exigente y competitivo. Los hallazgos de la investigación muestran que los procesos operativos presentan vacíos de estandarización y dificultades en la administración de recursos, lo que repercute directamente en la experiencia del usuario y en la sostenibilidad de los servicios. La evaluación de los procedimientos más representativos — entre ellos, el registro de entrada y salida de huéspedes, la limpieza de habitaciones, la administración de reservas y la atención personalizada— permitió identificar cuellos de botella que limitan la eficiencia. Dichas deficiencias no solo reflejan la ausencia de protocolos formales, sino también una débil cultura organizacional orientada a la mejora continua. Ante este escenario, la adopción de los principios del Lean Management ofrece una alternativa metodológica idónea para transformar la gestión hotelera. Este enfoque, originalmente aplicado en contextos industriales, se adapta al sector de alojamiento en la medida en que permite priorizar las actividades que generan valor para el cliente, reducir desperdicios y establecer rutinas estandarizadas de trabajo. La investigación evidencia que, al interior de los hoteles analizados, la incorporación de prácticas Lean puede materializarse a través de tres ejes: la capacitación permanente del personal, la integración de herramientas tecnológicas para la administración de reservas y facturación, y la institucionalización de procedimientos operativos estandarizados. Más allá de los beneficios en términos de eficiencia operativa, la implementación de este enfoque fomenta una cultura de calidad sostenida, en la cual cada miembro del personal se convierte en agente activo de la mejora continua. Este cambio cultural posibilita no solo la optimización de recursos internos, sino también la construcción de experiencias más coherentes y satisfactorias para el visitante. En consecuencia, la investigación sostiene que el Lean Management, adaptado a las particularidades del sector de alojamiento de Cotacachi, constituye una estrategia clave para incrementar la competitividad de la oferta turística local, consolidando la imagen de la ciudad como un destino que integra eficiencia organizativa y excelencia en el servicio.

---

### ABSTRACT

The analysis of the lodging sector in the city of Cotacachi reveals that quality management remains a constant challenge for local establishments, particularly as they strive to meet the demands of an increasingly competitive tourism market. The findings indicate that operational processes show significant gaps in standardization and resource management, directly affecting both the guest experience and the sustainability of services. The evaluation of key procedures—such as guest check-in and check-out, room cleaning, reservation management, and personalized service—allowed the identification of bottlenecks that limit efficiency. These shortcomings are not only the result of a lack of formal protocols but also reflect a weak organizational culture oriented toward continuous improvement. In this context, the adoption of Lean Management principles emerges as a suitable methodological alternative for transforming hotel operations. Although

---

originally developed in industrial contexts, this approach can be effectively adapted to the hospitality sector by prioritizing activities that generate value for the guest, reducing waste, and establishing standardized work routines. The research shows that within the hotels studied, the integration of Lean practices can be achieved through three key strategies: ongoing staff training, the use of technological tools for reservation and billing management, and the institutionalization of standardized operating procedures. Beyond improvements in operational efficiency, the implementation of this approach fosters a sustained culture of quality, where every staff member becomes an active agent of continuous improvement. This cultural shift not only enhances the internal use of resources but also contributes to the creation of more coherent and satisfying visitor experiences. Consequently, the study argues that Lean Management, when adapted to the particularities of Cotacachi's lodging sector, represents a key strategy to strengthen the competitiveness of the local tourism offering, positioning the city as a destination that combines organizational efficiency with service excellence.

---

## INTRODUCCIÓN

El turismo, desde su formalización entre los siglos XVIII y XIX, ha experimentado un desarrollo acelerado que ha modificado profundamente las dinámicas sociales y económicas en los destinos turísticos a nivel mundial. La revolución industrial, los avances tecnológicos y la globalización han generado transformaciones sustanciales en las zonas turísticas, haciendo imprescindible la adopción de estrategias innovadoras para garantizar la sostenibilidad y competitividad del sector (Naranjo et al., 2019). Dentro de este marco, el sector alojamiento emerge como uno de los componentes más relevantes, ya que representa el punto de contacto directo con el turista y afecta significativamente su experiencia y satisfacción (Intriago y Solórzano, 2017).

Naranjo et al. (2019) destacan que la gestión turística sostenible requiere una metodología que permita una planificación y organización rigurosas, fundamentadas en un análisis exhaustivo del contexto local. Esto implica la definición de estrategias orientadas a promover el desarrollo comunitario y el bienestar social, así como a impulsar la rentabilidad y el progreso de las empresas del sector alojamiento. Por tanto, un enfoque de gestión adecuado debe ser flexible y adaptarse a las particularidades del entorno, garantizando un equilibrio entre eficiencia operativa y calidad del servicio.

Lean Management se posiciona como una herramienta de gestión que responde a esta necesidad. Según Serna (2022), Lean Management, con su origen en sistemas de producción como las 5S desarrolladas por Hiroyuki Hirano, busca estandarizar procesos para minimizar desperdicios y maximizar valor. En la industria del alojamiento, esta estandarización es crucial para asegurar la eficiencia en operaciones como la limpieza, la gestión de reservas, y el servicio al cliente, evitando errores y desperdicios de recursos que afectan la calidad y la rentabilidad.

Cuatrecasas y Peligros (2013) enfatizan que el enfoque Lean está centrado en el cliente y en preservar el flujo de valor, eliminando obstáculos y desperdicios que ralentizan los procesos. En los establecimientos de alojamiento, la implementación de Lean Management puede mejorar la coordinación entre operaciones y reducir tiempos muertos, proporcionando un servicio más competitivo y de mayor calidad.

Álvarez (2017) subraya la necesidad de que los modelos de gestión empresarial evolucionen conforme a los cambios tecnológicos, sociales y del mercado. La planificación estratégica es un componente esencial en este proceso, ya que permite definir la identidad, misión y visión de la empresa, así como establecer metas claras y un plan de acción coherente con la orientación a la calidad y satisfacción del cliente. Esta visión prospectiva facilita la adaptación continua y el mejoramiento de los procesos operativos.

La gestión de calidad es un elemento clave para alcanzar estos objetivos. Chillogallo et al. (2022) definen el Sistema de Gestión de Calidad (SGC) como un conjunto de actividades orientadas a garantizar que los productos y servicios cumplan con estándares elevados, mejorando el funcionamiento global de la organización. Calderón y Para (2022) relacionan la gestión de calidad con el modelo de gestión empresarial, destacando que esta gestión implica un proceso dinámico de mejora continua, que involucra a todas las partes interesadas y que es fundamental para la competitividad y productividad de las empresas del sector alojamiento.

En Ecuador, el sector alojamiento comprende diversas categorías de establecimientos turísticos, incluyendo hoteles, hostales, haciendas turísticas, resorts y campamentos, cada uno con características específicas y requerimientos normativos que condicionan su operación (Ministerio de Turismo del Ecuador, 2015). La correcta aplicación de Lean Management en estas diferentes tipologías es vital para mejorar la calidad del

servicio, optimizar recursos y fortalecer la posición competitiva de los destinos turísticos, como es el caso particular de la ciudad de Cotacachi.

**Preguntas de investigación:**

- ¿Cuál es la estructura de una gestión con enfoque Lean Management para las empresas de alojamiento en Cotacachi?
- ¿Cuáles son los recursos necesarios para la aplicación efectiva de Lean Management en este sector?

**Objetivos específicos:**

- Diagnosticar los procesos que agregan valor en las empresas de alojamiento de Cotacachi.
- Gestionar Lean Management en las empresas de alojamiento de Cotacachi.

Elaborar un plan de acción para la gestión de calidad en las empresas de alojamiento de la ciudad de Cotacachi.

**MATERIALES Y MÉTODOS**

La investigación se realizó en la ciudad de Cotacachi, que en las últimas tres décadas se ha consolidado como un destino turístico destacado, reconocido por su denominación de “Pueblo Mágico”, así como por su dinámica actividad económica y ubicación geográfica privilegiada. Este cantón, el más extenso de la provincia de Imbabura, cuenta con atractivos naturales como el Parque Nacional Cotacachi-Cayapas, la laguna de Cuicocha y el Valle de Intag, además de un valioso patrimonio cultural que ha impulsado el crecimiento de la oferta de alojamientos en la zona.

Este estudio corresponde a una investigación básica cuyo objetivo fue generar conocimiento y teorías acerca de la aplicación del enfoque Lean Management en empresas del sector alojamiento, con un énfasis particular en el contexto de Cotacachi. Se desarrolló un proceso unidireccional orientado a validar estrategias de gestión que promuevan la mejora continua y la calidad en estos establecimientos.

El enfoque de la investigación es cualitativo, lo que implicó analizar los fenómenos de manera integral, priorizando la interpretación de entrevistas, encuestas y observaciones antes que la medición cuantitativa estricta. Este enfoque permitió comprender en profundidad las variables y procesos implicados en la gestión de calidad, y facilitó la reformulación dinámica de las preguntas de investigación para captar la complejidad del entorno social y operativo del sector alojamiento.

La metodología empleada fue cualitativa-analítica, no experimental, descriptiva y de campo. La recolección de datos se realizó principalmente mediante entrevistas en profundidad a propietarios, personal operativo y clientes de los alojamientos, con el propósito de identificar brechas y oportunidades de mejora en los procesos que generan valor. La investigación observó la realidad tal como se presentó, sin manipular variables, y aplicó matrices y listas de verificación para evaluar el nivel de adopción de prácticas Lean y la competitividad del sector.

Además, se llevó a cabo un análisis exploratorio para evaluar la capacidad operativa de los establecimientos de alojamiento desde la perspectiva de los principios Lean Management, utilizando observaciones directas y evaluación detallada de procesos para detectar fortalezas y limitaciones.

El universo de estudio estuvo conformado por aproximadamente 9,000 pernoctantes registrados durante el año 2024 en los 11 hoteles del centro urbano de Cotacachi. Para determinar la muestra se consideró un promedio diario de pernoctantes distribuidos entre estos hoteles, resultando en un tamaño mínimo requerido de 148 encuestas para asegurar la representatividad, aunque se obtuvo una muestra final de 164 participantes. Este cálculo se realizó con un nivel de confianza del 95% y un margen máximo de error permitido del 8%, alcanzando un error muestral real del 7.6%, lo cual garantizó la validez estadística y la confiabilidad de los resultados. La muestra incluyó a clientes y usuarios de los alojamientos, quienes participaron en las encuestas y entrevistas para aportar información clave sobre la gestión de calidad bajo el enfoque Lean Management.

**RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

Para la caracterización de la situación de los procesos agregadores de valor en los establecimientos de alojamiento se realizó cuatro fichas de observación en 11 establecimientos de alojamiento, con un enfoque en los puntos críticos que revelan deficiencias en la operación. Para la selección de los 11 establecimientos de alojamiento en Cotacachi se utilizaron criterios específicos, buscando una representación diversa del sector.

Estos criterios incluyeron:

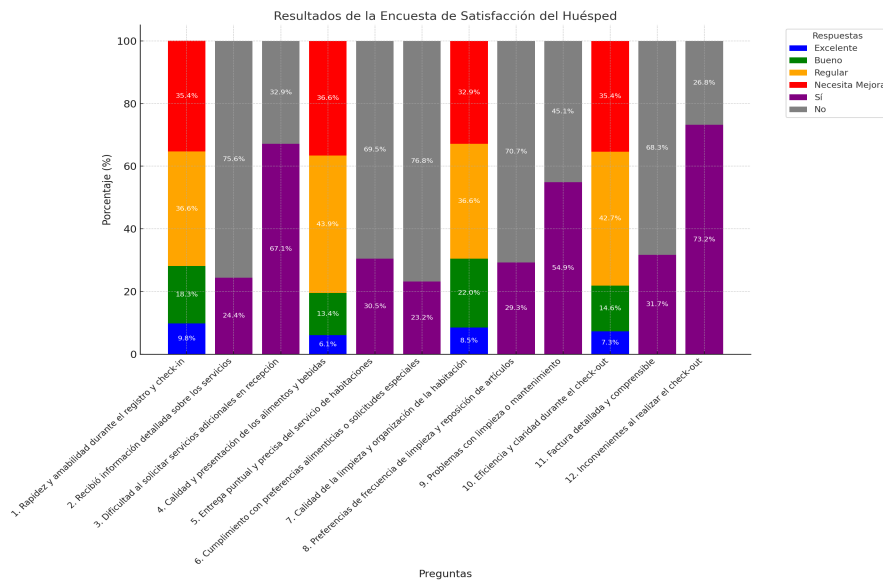
**Clasificación y Categoría del Hotel:** Se consideraron hoteles de 2 y 3 estrellas, así como hostales y alojamientos de tipo económico, para tener una muestra representativa de establecimientos con distintas características y recursos. Esto permite identificar diferencias y similitudes en la gestión operativa según la categoría.

**Ubicación Geográfica:** Se seleccionaron establecimientos ubicados tanto en el área urbana como rural de Cotacachi, con el objetivo de evaluar si existen variaciones en los procesos operativos y de atención al cliente en función de la localización.

**Volumen de Operación y Capacidad de Alojamiento:** Los hoteles elegidos varían en cuanto a su capacidad de hospedaje, desde pequeños hostales hasta establecimientos más grandes con mayor volumen de operaciones. Este criterio es importante para entender cómo la escala del negocio influye en la eficiencia y los procesos.

**Diversificación de Servicios:** Se incluyeron tanto hoteles que ofrecen servicios adicionales, como alimentos y bebidas, spa o actividades recreativas, como aquellos que se enfocan únicamente en el alojamiento. Esto permitió evaluar si la diversidad de servicios ofrecidos impacta la calidad de los procesos observados.

**Relevancia en el Mercado Local:** Se eligieron establecimientos que tienen un reconocimiento considerable dentro de la comunidad y son frecuentados tanto por turistas como por locales. Esto garantiza que los procesos evaluados tienen un impacto directo en la percepción del destino turístico.



**Fig. 1 :** Resultados de la encuesta de satisfacción del huésped

Figura 1 Resultados combinados de la encuesta de satisfacción del huésped. Este gráfico muestra los porcentajes de respuestas para cada pregunta de la encuesta, agrupados por categoría de respuesta (Excelente, Bueno, Regular, Necesita Mejora, Sí, No). Los nombres completos de las preguntas están indicados en el eje horizontal. La distribución permite visualizar las áreas con mayor necesidad de mejora y las que se consideran satisfactorias.

Nota. Los datos fueron recopilados de una encuesta realizada a 164 huéspedes en un hotel, evaluando diferentes aspectos de la experiencia del cliente, como rapidez en el check-in, calidad de alimentos, limpieza, entre otros.

### **Análisis de la evaluación del huésped, en los procesos agregadores de valor de los establecimientos de Cotacachi**

Se analiza la encuesta de satisfacción aplicada a 164 huéspedes con el fin de evaluar varios aspectos del servicio hotelero, incluyendo la rapidez en el check-in, la calidad del servicio de habitaciones, y la eficiencia en el check-out. A través de esta evaluación, se identifican diversas áreas críticas que requieren mejoras sustanciales para garantizar una experiencia más satisfactoria para los clientes.

### **Rapidez y Amabilidad en el Proceso de Check-in**

La primera pregunta evaluaba la rapidez y amabilidad durante el proceso de check-in, y los resultados revelan una situación preocupante. Solo el 28.1% de los huéspedes calificaron este aspecto como excelente o bueno, mientras que el 72% lo calificó como regular o que necesita mejora. Esto sugiere que los procesos de recepción no están optimizados, lo que podría estar afectando la primera impresión de los clientes. Una recepción ágil y amigable es crucial, ya que es el primer contacto del huésped con el hotel. El hecho de que más del 70% de los encuestados expresen algún grado de insatisfacción es una señal clara de que se necesita capacitar mejor al personal y revisar los procedimientos de check-in.

### **Información Detallada sobre los Servicios del Hotel**

En cuanto a la información proporcionada sobre los servicios del hotel durante el check-in, el 75.6% de los huéspedes indicaron que no recibieron información adecuada. Este es un punto crítico, ya que la falta de comunicación de los servicios disponibles puede limitar la experiencia del huésped y reducir las oportunidades de aumentar los ingresos del hotel mediante la venta de servicios adicionales, como comidas, excursiones o tratamientos en el spa. La carencia de esta información también puede generar confusión o frustración en los huéspedes, lo que afecta negativamente su percepción general del servicio.

### **Solicitud de Servicios Adicionales en Recepción**

En relación con la facilidad para solicitar servicios adicionales en la recepción, el 67.1% de los huéspedes reportaron haber encontrado dificultades. Esta cifra es alarmante, ya que la capacidad de resolver solicitudes o necesidades adicionales de los huéspedes es fundamental para asegurar su satisfacción. Una respuesta tardía o la falta de atención a estas solicitudes puede generar incomodidades significativas, afectando la percepción de la calidad del servicio. La recepción debe ser un punto fuerte de atención, no una fuente de problemas.

### **Calidad y Presentación de los Alimentos y Bebidas**

El servicio de habitaciones también mostró resultados desfavorables. El 80.5% de los huéspedes consideró que la calidad y presentación de los alimentos fue regular o necesitaba mejora. Esta área es crucial, ya que el servicio de alimentos y bebidas es uno de los principales diferenciadores en la experiencia hotelera. La presentación adecuada y la calidad de los productos ofrecidos influyen directamente en la satisfacción del huésped, y los resultados de la encuesta indican que este es un área donde se deben implementar mejoras urgentes.

### **Puntualidad y Precisión del Servicio de Habitaciones**

En cuanto a la puntualidad y precisión en la entrega de pedidos de alimentos y bebidas, el 69.5% de los huéspedes reportaron problemas. La puntualidad es un factor esencial en este tipo de servicio, y la incapacidad de cumplir con las expectativas temporales de los huéspedes refleja problemas operativos internos. Un servicio de habitaciones eficiente debe ser capaz de entregar pedidos en un tiempo razonable y de acuerdo con las solicitudes específicas del cliente.

### **Cumplimiento de Preferencias Alimenticias**

El cumplimiento de preferencias alimenticias o solicitudes especiales también fue motivo de insatisfacción para el 76.8% de los huéspedes. Este dato es significativo, ya que la capacidad de personalizar los servicios es un factor clave para generar una experiencia positiva y memorable. No cumplir con las expectativas en cuanto a preferencias dietéticas puede generar molestias e incluso problemas de salud, dependiendo de las restricciones alimenticias del cliente.

### **Limpieza y Organización de las Habitaciones**

El área de limpieza y organización de las habitaciones tampoco se encuentra exenta de críticas. Casi el 70% de los encuestados calificaron la limpieza de sus habitaciones como regular o que necesita mejora, lo cual es alarmante, ya que la limpieza es uno de los aspectos más valorados en cualquier tipo de alojamiento. Las habitaciones limpias y bien organizadas son esenciales para garantizar la comodidad y la satisfacción del huésped, y la falta de atención a estos detalles puede hacer que los clientes opten por no regresar en el futuro.

### **Frecuencia de Limpieza y Reposición de Artículos**

Asimismo, el 70.7% de los huéspedes indicó que no se respetaron sus preferencias en cuanto a la frecuencia de limpieza y reposición de artículos. Este aspecto refuerza la idea de que el personal de limpieza y los procedimientos no están alineados con las expectativas de los huéspedes. La personalización del servicio,

que incluye adaptarse a las preferencias de cada cliente, es fundamental para crear una experiencia positiva y satisfactoria.

### Problemas de Limpieza y Mantenimiento

La encuesta también revela que el 54.9% de los huéspedes experimentaron problemas relacionados con la limpieza o el mantenimiento de sus habitaciones. Este porcentaje resalta problemas significativos en la gestión de estos servicios, lo que podría estar relacionado con una falta de capacitación del personal o una mala gestión de los recursos. Garantizar que las habitaciones estén en perfectas condiciones es esencial para ofrecer un servicio de calidad.

### Eficiencia y Claridad en el Proceso de Check-out

El proceso de check-out es otro punto crítico, con el 78.1% de los huéspedes calificándolo como regular o que necesita mejora. Un proceso de salida fluido es esencial para cerrar la experiencia del huésped de manera positiva. La eficiencia en el check-out evita demoras innecesarias, y la claridad en la facturación ayuda a prevenir malentendidos o disputas sobre los cargos.

### Factura Detallada y Comprensible

Casi el 70% de los huéspedes indicaron que no recibieron una factura detallada y comprensible, lo que refleja una falta de transparencia en el proceso de facturación. La entrega de una factura clara y precisa no solo es una obligación legal, sino que también contribuye a la percepción de profesionalismo y confianza en el servicio.

### Inconvenientes al Realizar el Check-out

Finalmente, el 73.2% de los encuestados reportaron haber encontrado inconvenientes durante el check-out. Este resultado evidencia una desconexión entre las expectativas de los huéspedes y la capacidad del hotel para gestionar este proceso de manera efectiva. Un mal manejo en el check-out puede arruinar la experiencia general del huésped, incluso si otros aspectos del servicio fueron satisfactorios.

### Adaptación del Sistema Lean Management en Empresas de Alojamiento

La metodología Lean Management, originalmente desarrollada en el sector manufacturero, ha demostrado ser eficaz en la optimización de procesos en diversas industrias, incluyendo el sector hotelero. En este contexto, la implementación de Lean permite maximizar la eficiencia operativa, reducir el desperdicio y mejorar la calidad del servicio ofrecido al cliente. La siguiente tabla presenta una selección de los componentes clave del enfoque Lean y su aplicación específica dentro de las empresas de alojamiento, resaltando cómo estas prácticas pueden contribuir a la optimización de actividades esenciales como el check-in, la gestión de habitaciones y la atención al cliente.

**Tabla 1:** Adaptación del Sistema Lean Management en Empresas de Alojamiento

Categorías Centrales	Adaptación de cada Principio en Alojamiento	Citas Parentéticas
<b>Principio de Eficiencia Operativa en Alojamiento</b>	Implementación de procesos estandarizados para la gestión de habitaciones y servicios de limpieza, minimizando tiempos muertos y utilizando técnicas Lean para optimizar el uso de recursos disponibles.	(Huarng y Yu, 2015; Kimes, 2021)
<b>Principio de Calidad del Servicio al Huésped</b>	Capacitación continua al personal para garantizar un servicio de alta calidad, estandarizando procedimientos de atención y limpieza que superen las expectativas de los huéspedes.	(Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1988; Lovelock y Patterson, 2015)
<b>Principio de Flexibilidad Operativa</b>	Ajuste de horarios y personal en función de la ocupación y las temporadas, aplicando prácticas ágiles que permiten adaptarse rápidamente a fluctuaciones en la demanda y eventos imprevistos.	(Harrington y Ottenbacher, 2011; Evans y Lindsay, 2021)
<b>Principio de Participación Personal</b>	Involucrar a los empleados en la detección de problemas y la propuesta de soluciones, fomentando la comunicación abierta y la cultura de mejora continua en todos los niveles operativos.	(Birdi et al., 2008; Wilkinson et al., 2020)

<b>Principio de Satisfacción Huésped</b>	<b>de del</b>	Implementación de encuestas de satisfacción y la recolección de comentarios para identificar áreas de mejora, utilizando esta información para ajustar y personalizar los servicios ofrecidos.	(Oliver, 2010; Chen, Tsai y Hsu, 2018)
<b>Principio de Reducción de Desperdicios Hotelaria</b>	<b>de de en</b>	Identificación de actividades que no aportan valor al cliente, como tiempos de espera en recepción, y su eliminación o minimización mediante la reingeniería de procesos y el uso de tecnologías eficientes.	(Shahin y Mahbod, 2007; Slack et al., 2016)
<b>Principio de Cultura Lean en Alojamiento</b>		Fomentar una cultura organizacional que promueva la participación activa de los empleados en iniciativas de mejora continua y en la reducción de desperdicios para maximizar la eficiencia operativa.	(Radwan, 2021; Ivanov y Webster, 2020)
<b>Principio de Innovación Tecnológica en Servicios</b>	<b>de de en</b>	Integración de sistemas automatizados de gestión de reservas y tecnologías móviles para mejorar la eficiencia en la recepción, el mantenimiento de habitaciones y otros servicios operativos.	(Sigala, 2020; Beldona et al., 2020)

El análisis de la tabla se centra en la adaptación de los principios Lean en el sector de alojamiento, donde se busca optimizar las operaciones y mejorar la experiencia del huésped a través de prácticas sistemáticas. Estos principios, que provienen de la filosofía Lean, se centran en la mejora continua, la eliminación de desperdicios y la maximización de la eficiencia. A continuación, se analiza cada principio y se explica cómo puede adaptarse al contexto de la industria hotelera.

Principio de Eficiencia Operativa en Alojamiento se enfoca en maximizar la productividad mediante la optimización de procesos internos. En el contexto de alojamiento, podría adaptarse implementando procedimientos estandarizados para la gestión de habitaciones y la limpieza, reduciendo tiempos muertos y mejorando la asignación de tareas. El uso de sistemas de gestión hotelera que automatizan la asignación de habitaciones y el seguimiento del estado de limpieza también podría contribuir a eliminar ineficiencias, logrando un uso más eficaz de los recursos disponibles.

Principio de Calidad del Servicio al Huésped establece que la calidad del servicio es fundamental para cumplir o exceder las expectativas del cliente. En el alojamiento, podría adaptarse capacitando al personal de manera continua en estándares de atención y técnicas de servicio al cliente. Implementar auditorías regulares de calidad y establecer protocolos claros de actuación en áreas como recepción, limpieza y atención en habitaciones, permitirá asegurar que el servicio se mantenga en niveles óptimos y se promueva la mejora continua.

Principio de Flexibilidad Operativa es crucial para adaptarse a cambios en la demanda y situaciones imprevistas. En el contexto hotelero, esto podría adaptarse mediante la planificación dinámica de turnos de trabajo en función de la ocupación y las temporadas, permitiendo ajustar rápidamente la plantilla y los recursos operativos según las necesidades. Asimismo, se pueden adoptar tecnologías para monitorizar en tiempo real la ocupación y otros indicadores de demanda, facilitando la toma de decisiones rápida y eficiente.

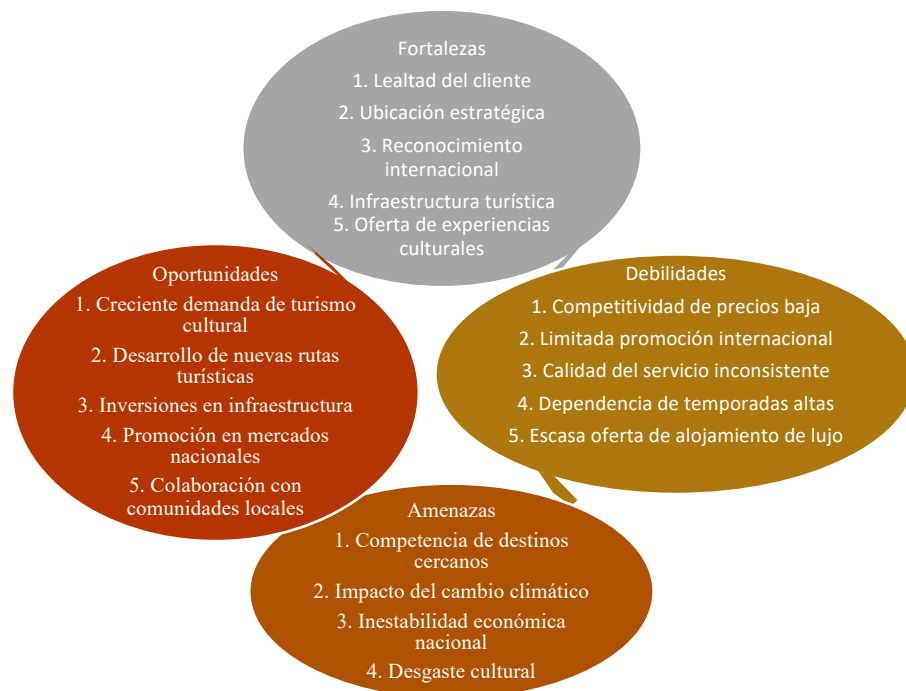
Principio de Participación del Personal involucra a los empleados en la identificación de problemas y en la propuesta de mejoras es clave para la sostenibilidad de las prácticas Lean. En un hotel, este principio puede adaptarse fomentando una cultura de comunicación abierta, donde el personal sea incentivado a sugerir mejoras y se le otorgue un rol activo en la solución de problemas operativos. Programas de formación continua y sesiones regulares de retroalimentación también pueden apoyar en mantener una participación activa del equipo.

Principio de Satisfacción del Huésped es un indicador crítico de éxito en la industria de alojamiento. Este principio se puede adaptar implementando herramientas para medir la satisfacción, como encuestas después de la estancia o sistemas de retroalimentación en tiempo real. Los resultados pueden utilizarse para ajustar los servicios de manera proactiva, personalizando la experiencia del huésped y resolviendo rápidamente cualquier insatisfacción, lo que refuerza la lealtad del cliente y mejora la reputación del establecimiento.

Principio de Reducción de Desperdicios en Hotelaria: La reducción de desperdicios implica eliminar actividades que no añaden valor para el cliente. En el sector de alojamiento, este principio puede aplicarse optimizando procesos como el check-in y check-out, reduciendo tiempos de espera a través de servicios de registro en línea o estaciones de autoservicio. También se puede mejorar el uso de recursos, como los suministros de limpieza y energía, mediante la implementación de prácticas de ahorro y sistemas inteligentes que optimicen el consumo.

**Principio de Cultura Lean en Alojamiento:** Una cultura organizacional orientada a la mejora continua y la eficiencia es fundamental para el éxito de las prácticas Lean. En un hotel, este principio se puede adaptar promoviendo una mentalidad de mejora constante en todos los niveles de la organización. Esto incluye la capacitación en principios Lean para todos los empleados, la implementación de sistemas de gestión visual para monitorear el rendimiento en tiempo real, y la celebración de logros relacionados con la eficiencia operativa.

**Principio de Innovación Tecnológica en Servicios:** La integración de tecnologías avanzadas es esencial para mejorar la eficiencia y la experiencia del cliente. En el contexto hotelero, este principio podría adaptarse utilizando sistemas de gestión automatizados para tareas como la reserva de habitaciones, la gestión de mantenimiento y la comunicación con los huéspedes. La implementación de tecnologías móviles para permitir la interacción directa con los servicios del hotel también contribuye a mejorar la eficiencia y reducir errores.



**Fig. 2:** FODA establecimientos de alojamiento y estrategias para plan de acción

Matriz FODA de establecimientos hoteleros en Cotacachi. La figura muestra los factores organizados en cuatro categorías: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Cada sección detalla aspectos que afectan a los establecimientos hoteleros, tales como la lealtad del cliente, la infraestructura, la competencia de destinos cercanos y la calidad del servicio.

Nota. La matriz FODA se utiliza para evaluar los factores internos y externos que influyen en la operación y competitividad de los establecimientos hoteleros en Cotacachi, Ecuador.

Análisis de la matriz Foda.

El sector de alojamiento en Cotacachi presenta varias fortalezas significativas, como la lealtad de sus clientes y su ubicación estratégica cercana a atractivos naturales y culturales. Estas ventajas hacen de Cotacachi un destino turístico con gran atractivo, especialmente para aquellos que buscan experiencias vinculadas a la cultura y la naturaleza.

Entre las oportunidades más relevantes se destaca el auge del turismo ecológico, un segmento en crecimiento que Cotacachi puede aprovechar al posicionarse como un destino sostenible. Además, el desarrollo de nuevas rutas turísticas ofrece la posibilidad de incrementar el flujo de visitantes y diversificar la oferta de alojamiento, ampliando su atractivo para diferentes tipos de turistas.

Sin embargo, el sector enfrenta algunas debilidades que deben ser abordadas para consolidar su posición en el mercado turístico. La baja competitividad de los alojamientos, especialmente en términos de precios, limita su capacidad de atraer a una mayor cantidad de visitantes. A esto se suma la inconsistencia en la calidad del servicio ofrecido por los diferentes establecimientos, lo que puede afectar la satisfacción del cliente y, en consecuencia, la reputación del destino.

Por último, amenazas como la competencia de destinos cercanos, como Otavalo y Atuntaqui, y los efectos del cambio climático representan desafíos importantes para el sector de alojamiento en Cotacachi. Si no se gestionan adecuadamente, estas amenazas podrían afectar negativamente su competitividad y atractivo turístico. Por lo tanto, es crucial que el sector implemente estrategias proactivas para mitigar estos riesgos y potenciar sus fortalezas y oportunidades.

**Tabla 2:** Plan de Acción para implementar Lean Management en establecimientos de Alojamiento

Fase	Acción	Responsables	Herramientas/Fichas	Indicadores de Éxito	Plazo
<b>Fase Diagnóstico</b>	<b>1:</b> Revisión de los procesos actuales en los hoteles	Gerente de Operaciones	Ficha de Observación de Procesos	Reporte diagnóstico completo para cada hotel	1 mes
<b>Fase Capacitación</b>	<b>2:</b> Capacitación en principios Lean Management	Gerente de Capacitación	Manual Lean Management	Empleados capacitados en un 100%	2 semanas
<b>Fase 3: Diseño de sistemas de información en hoteles</b>	Implementación de sistemas para reservas y facturación	Equipo TI	Sistema de Reservas, Check-In y Check-Out	Automatización completa del sistema de reservas y facturación	1 mes
<b>Fase Estandarización</b>	<b>4:</b> Estandarización de procesos de limpieza, atención al cliente, check in , check out	Supervisores de Área	Procedimientos Operativos Estándar (POEs)	Reducción del 20% en errores de proceso	2 meses
<b>Fase Monitorización y Mejora Continua</b>	<b>5:</b> Monitoreo y evaluación de indicadores	Gerente General	Propuesta de kaizen	Mejora continua basada en lean management	Co

**Etapa 1: Diagnóstico Inicial y Recolección de Datos**

En esta fase, se busca comprender los procesos operativos actuales y cómo contribuyen al valor para el cliente. Se utilizarán herramientas de Lean Management como el Mapeo de la Cadena de Valor para identificar las actividades que generan valor y aquellas que representan desperdicios. El objetivo es obtener una visión clara del estado actual de las operaciones.

**Etapa 2: Estrategias para Implementar el sistema Lean management al sector alojamiento**

En esta etapa, las empresas hoteleras de Cotacachi podrán implementar estrategias específicas de Lean Management, adaptadas a sus necesidades. Estas estrategias se enfocan en mejorar la eficiencia operativa y la calidad del servicio mediante la implementación de principios como agregación e identificación de valor en el proceso, tareas del flujo de proceso, mejora continua.

La implementación de estrategias Lean en hoteles de Cotacachi, requiere recursos, acciones concretas y costos accesibles para optimizar la eficiencia operativa en áreas clave. En el área de check in y check out, se propone el uso de dispositivos móviles o tablets económicos para agilizar el registro de los huéspedes, lo que permitirá reducir la intervención manual y disminuir los tiempos de espera. Además, se creará una plataforma de pre-registro en línea que permita a los huéspedes completar sus datos antes de llegar al hotel. La capacitación del personal en el uso de estas tecnologías mejorará la precisión en los registros y optimizará la eficiencia del proceso. Los costos asociados incluirán la compra de tablets (entre \$80 y \$150 cada una), el desarrollo de la plataforma (\$300 a \$500) y la capacitación del personal (\$100 a \$200).

Para la limpieza de habitaciones, la estandarización de los procedimientos mediante manuales operativos y listas de verificación ayudará a mantener la consistencia en la calidad del servicio. Se realizarán auditorías mensuales para verificar el cumplimiento de los estándares, utilizando materiales económicos como pizarras o carteles para el control visual. Estas acciones permitirán un cumplimiento de los protocolos en un 95% y la reducción de quejas relacionadas con la limpieza. Los costos previstos incluyen materiales de

limpieza (\$50 a \$100 mensuales), pizarras o carteles (\$20 a \$40 cada uno) y auditorías internas (\$50 por mes).

En la gestión de reservas de habitaciones, se utilizarán plataformas de bajo costo o gratuitas para automatizar la confirmación de las reservas. La configuración de alertas y la integración de módulos básicos en la página web del hotel mejorarán la eficiencia del sistema, disminuyendo el tiempo de confirmación en un 50% y aumentando la satisfacción del cliente en un 20%. Los costos asociados son: software de gestión (\$100 a \$300 por año), configuración de alertas (\$50 a \$100) e integración web (\$200 a \$400).

Para la gestión de suministros, se utilizarán hojas de cálculo compartidas para controlar los niveles de inventario y negociar con los proveedores para realizar pedidos frecuentes en menores volúmenes, evitando almacenamiento excesivo. Estas acciones reducirán el inventario en un 40% y disminuirán los costos operativos en un 25%. Los costos estimados son mínimos, ya que el uso de hojas de cálculo es gratuito o puede implicar un costo bajo (hasta \$50), mientras que los ajustes de inventario costarían entre \$20 y \$50 por revisión.

Finalmente, en atención al cliente, se llevarán a cabo capacitaciones periódicas utilizando plataformas gratuitas y recursos internos para mejorar las habilidades del personal. Se creará un sistema de incentivos no monetarios para reconocer el buen desempeño del personal y se implementarán encuestas digitales gratuitas para recopilar retroalimentación de los huéspedes. Estas acciones permitirán mejorar la satisfacción del cliente en un 20% y reducir las quejas en un 30%. Los costos involucrados son accesibles, con capacitaciones en línea de \$0 a \$100, incentivos no monetarios entre \$0 y \$50, y encuestas digitales gratuitas o con un costo mensual de \$10 a \$20.

Estas acciones se han diseñado para ser prácticas y económicas, maximizando el impacto positivo en la operación del hotel sin requerir inversiones significativas. La implementación de los principios Lean management, identificación y agregación de valor, Estabilidad, Eliminación de Desperdicios, permitirá a los hoteles optimizar sus procesos operativos, reducir costos y mejorar la satisfacción de los huéspedes, manteniendo una operación sostenible y competitiva.

### **Etapas 3: Acciones para estandarización de Procesos clave**

La fase final es la implementación del modelo de gestión Lean Management, que incluye la formación de células de trabajo, la estandarización de procesos y el establecimiento de indicadores clave para medir el progreso. El objetivo es mantener una mejora continua en las operaciones.

La estandarización de procesos es esencial para mejorar la gestión operativa en los hoteles. La formación de células de trabajo autónomas permitirá asignar responsabilidades claras a los equipos y mejorar la eficiencia en la gestión de áreas específicas del hotel. Capacitar al personal en técnicas de autogestión y resolución de problemas fortalecerá la capacidad de los equipos para adaptarse rápidamente a cambios operativos. Las reuniones periódicas para revisar el desempeño y ajustar estrategias garantizarán una mejora continua.

Para la capacitación del personal, la creación de un comité Lean interno compuesto por empleados capacitados en principios Lean facilitará la coordinación de iniciativas de mejora continua. Este comité liderará talleres sobre técnicas de resolución de problemas, y la implementación de un sistema de seguimiento de competencias permitirá evaluar el impacto de las capacitaciones en el desempeño laboral.

El control y monitoreo de los procesos incluirá la definición de indicadores clave para medir la eficiencia operativa en tiempo real. El uso de herramientas de control visual, como tableros de información o gráficos, facilitará la comunicación del desempeño. Además, se realizarán auditorías periódicas para identificar desviaciones y optimizar los procesos, reduciendo así los costos y mejorando la eficiencia operativa.

### **Etapas 4: Estandarización de Procesos**

La estandarización es crucial para garantizar que los mismos altos niveles de calidad se mantengan de manera consistente en todos los hoteles. Se elaborarán POEs (Procedimientos Operativos Estandarizados) para cada proceso clave.

## **CONCLUSIÓN**

El diagnóstico de los procesos operativos revela ineficiencias clave en áreas como Check in, Check out, Limpieza de Habitaciones, y Reservas de Habitación. A pesar del compromiso de los empleados con la calidad, los procesos carecen de estandarización, lo que resulta en tiempos de espera prolongados, inconsistencias en el servicio y un uso ineficiente de recursos, tanto humanos como materiales. La falta de conocimiento sobre Lean Management agrava estas ineficiencias, ya que los empleados no están equipados para aplicar herramientas que podrían mejorar el rendimiento de sus actividades diarias.

Las entrevistas realizadas confirman que los empleados de los hoteles en Cotacachi no tienen ningún conocimiento sobre Lean Management. Aunque reconocen la importancia de la calidad, no cuentan con las herramientas o el entendimiento necesarios para aplicar prácticas de mejora continua o de eliminación de desperdicios. Este desconocimiento limita la capacidad de los hoteles para adaptarse a prácticas más eficientes y sostenibles.

La necesidad de un modelo de gestión que optimice los recursos y mejore la eficiencia en los hoteles es evidente. Lean Management ofrece un enfoque estructurado que permitiría eliminar ineficiencias, mejorar la calidad del servicio y reducir costos operativos. El diagnóstico y la evaluación muestran que la falta de estandarización y la gestión ineficiente de los procesos operativos impiden que los hoteles alcancen su máximo potencial en términos de calidad y competitividad.

La conclusión de un artículo debe sintetizar los hallazgos principales del estudio de forma concisa, resaltando las contribuciones significativas al campo de investigación. Debe reiterar los objetivos del estudio y resumir los resultados más importantes, subrayando su relevancia e implicaciones prácticas o teóricas, en este apartado no se debe incluir citas

## REFERENCIAS

- Alvarez, L. (2017). *Modelos de Gestión*. Fondo editorial Areandino.
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2013). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educación.
- Bernal, C. (2016). *Metodología de la investigación*. Bogotá: Pearson.
- Calderón Victor, & Para, L. (2022). *Gestión de calidad aplicada al turismo*. Universidad de Málaga.
- Camelo, J. y. (2012). "Desarrollo, sustentabilidad y turismo: una visión multidisciplinaria". *Nayarit*, 24-29.
- Chillogallo, E., Alvarez, B., & Alvarez, D. (2022). La importancia de la implementación de un sistema de gestión de calidad después del covid 19 en las empresas. *UNESUM-Ciencias: Revista Científica Multidisciplinaria*, 6(1), 85-94.
- Cuatrecasas, L., & Peligros, C. (2013). *Lean Management La gestión eficiente de la realidad empresarial*. Delta Publicaciones.
- Diario La Hora. (2022). *La Hora*.
- Font, A., & Blanco, G. (2018). Calidad del servicio en el proceso alimentos y bebidas de un hotel en Ecuador. *ECA Sinergia*, 9(2), 80-90. [https://doi.org/https://doi.org/10.33936/eca\\_sinergia.v9i2.1125](https://doi.org/https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v9i2.1125)
- Geoparque Imbabura. (2022). <https://geoparque.imbabura.gob.ec/index.php/geoparque/informacion-basica>. Obtenido de <https://geoparque.imbabura.gob.ec/index.php/geoparque/informacion-basica>.
- Gómez Vargas, M., Galeano Higueta, C., & Jaramillo Muñoz, D. (2015). EL ESTADO DEL ARTE: UNA METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN. *Revista Colombiana de Ciencias Sociales*, 6(2), 423-442.
- Hernández, R., & Fernández, C. y. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Intriago, J., & Solórzano, M. (2017). El alojamiento turístico en hogares: una alternativa de negocio para la dinamización de la economía en la parroquia de canoa (destino de sol y playa) después del terremoto del 16 de abril. *International Journal of Scientific Management and Tourism*, 3(3), 259-272.
- Ministerio de Turismo del Ecuador. (2015). *Reglamento de Alojamiento*. Registro Oficial.
- MINTUR. (2022). *Reglamento de Alojamiento Turístico*. Lexis.
- Naranjo, M., Pelegrín, A., & Marín, L. (2019). Modelos de gestión turística: mirada crítica desde diferentes perspectivas. *Revista Electrónica Cooperación*, 4(1), 16-25.
- Organización de Naciones Unidas. (17 de 09 de 2022). *Objetivos de desarrollo sostenible*. Obtenido de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/>
- Prefectura de Imbabura. (2015). *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de la Provincia de Imbabura 2015-2035*. Ibarra: Prefectura de Imbabura.
- Serna, E. (2022). *Ingeniería y Desarrollo de la Nueva Era*. Instituto Antioqueño de Investigación.
- Turismo, B. d. (2022). *La recuperación del turismo gana impulso tras la disminución de las restricciones y el aumento de la confianza*. Madrid: UNWTO.