



Facultad de  
Posgrado

# UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

Resolución No. 001-073 CEAACES-2013-13

FACULTAD DE POSGRADO

**MAESTRÍA EN GESTIÓN DE EMPRESAS TURÍSTICAS**

**TEMA:**

**“MODELO DE GESTIÓN CON ENFOQUE “LEAN MANAGEMENT”  
PARA EMPRESAS DEL SECTOR DE ALOJAMIENTO DE LA CIUDAD  
DE COTACACHI”**

**Trabajo de investigación previo a la obtención del Título de:  
Magister en Gestión de Empresas Turísticas.**

**AUTOR:** Mg. Milton Paúl Oña Izurieta

**TUTOR:** Mg. Galo Oswaldo Echeverría Cachipundo

**ASESOR:** Mg. Santiago Marcelo Salazar Brito

Ibarra - Ecuador

2024

## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

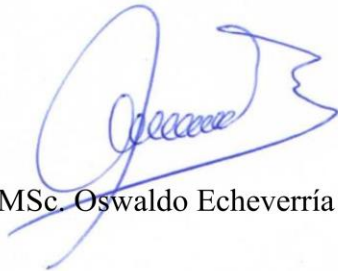
Luego de haber sido designado por el Honorable Consejo Directivo del Instituto de Posgrados de la Universidad Técnica del Norte de la Ciudad de Ibarra, he aceptado participar como director del trabajo de investigación con el siguiente tema:

**“MODELO DE GESTIÓN CON ENFOQUE “LEAN MANAGEMENT”  
PARA EMPRESAS DEL SECTOR DE ALOJAMIENTO DE LA CIUDAD  
DE COTACACHI”**

Trabajo realizado por, el señor Paúl Oña Izurieta, previo a la obtención del título de Magister en Gestión de Empresas Turísticas, doy fe que la investigación reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a presentación pública y evaluación ante un jurado examinador.

En la ciudad de Ibarra, a 30 días del mes de noviembre del 2024.

Atentamente,

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Oswaldo Echeverría Cachipundo', written over a faint circular stamp or watermark.

MSc. Oswaldo Echeverría Cachipundo

**TUTOR DE TESIS**

## **APROBACIÓN DEL ASESOR**

Luego de haber sido designado por el Honorable Consejo Directivo del Instituto de Posgrados de la Universidad Técnica del Norte de la Ciudad de Ibarra, he aceptado participar como director del trabajo de investigación con el siguiente tema:

**“MODELO DE GESTIÓN CON ENFOQUE “LEAN MANAGEMENT”  
PARA EMPRESAS DEL SECTOR DE ALOJAMIENTO DE LA CIUDAD  
DE COTACACHI”**

Trabajo realizado por, previo a la obtención del título de Magister en Gestión de Empresas Turísticas, doy fe que la investigación reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a presentación pública y evaluación ante un jurado examinador.

En la ciudad de Ibarra, a 30 días del mes de noviembre del 2024.

Atentamente,



**ASESOR DE TESIS**

Msc. Santiago Salazar



## AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

### 1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

En cumplimiento del Art. 144 de la Ley de Educación Superior, hago la entrega del presente trabajo a la Universidad Técnica del Norte para que sea publicado en el Repositorio Digital Institucional, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

DATOS DE CONTACTO			
CÉDULA DE IDENTIDAD	1715423693		
APELLIDOS Y NOMBRES	Milton Paúl Oña Izurieta		
DIRECCIÓN	Tolosa y Barcelona		
EMAIL	pauloniaizurieta@gmail.com		
TELÉFONO FIJO		TELÉFONO MÓVIL:	0984742111

DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO:	“MODELO DE GESTIÓN CON ENFOQUE “LEAN MANAGEMENT” PARA EMPRESAS DEL SECTOR DE ALOJAMIENTO DE LA CIUDAD DE COTACACHI”
AUTOR (ES):	Milton Paúl Oña Izurieta
FECHA: DD/MM/AAAA	30 / 03 /2024
PROGRAMA DE POSGRADO	MAESTRÍA EN GESTIÓN DE EMPRESAS TURÍSTICAS
TITULO POR EL QUE OPTA	Magister en Gestión de Empresas Turísticas
TUTOR	Msc. Galo Oswaldo Echeverría Cachipundo

### 2. CONSTANCIAS

El autor (es) manifiesta (n) que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto, la obra es original y que es (son) el (los) titular (es) de los derechos patrimoniales, por lo que asume (n) la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá (n) en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.



Ibarra, a los 30 días del mes de noviembre del año 2024

**EL AUTOR:**

Firma 

Nombre: Milton Paúl Oña Izurieta

## **Dedicatoria**

Dedico mi segunda tesis de maestría a Dios el ser supremo que me entregó todas las herramientas para continuar estudiando, con mis errores y defectos, siempre fiel a él.  
A mi familia por su apoyo incondicional.

Mis padres Milton y Lilian por enseñarme principios y valores morales que me han servido para toda mi vida. A mis hermanos Jeaneth, Natalia, Juan Francisco, por darme el ejemplo de ser, los mejores seres humanos y excelentes profesionales.

A mis sobrinos Milena, Nicolás y Gabriel por ser el reflejo del ejemplo que puedo mostrarles, tanto en lo académico, y también en lo profesional.

A mis grandes amigos que siempre me han apoyado, Danilo, Carolina, David, Gabriela, Paola, Francisco y Patricio.

También agradezco a la adversidad que tuve que enfrentar en estos últimos tres años y que vino disfrazada de muchas circunstancias, y me dio el ímpetu para no rendirme.

“Aunque mi armadura luce vieja y oxidada, aún es tan fuerte como el más grande de los guerreros, esta es la insignia del estandarte de mis días, yo soy el emisor y conquistador de mis días y mis sueños, con mi piel de hielo, con mi voz de fuego, con mis ojos negros, el más fuerte, es el que más resiste...”

## **Reconocimiento**

En la elaboración de esta tesis, es esencial expresar mi reconocimiento a la Universidad Técnica del Norte (UTN), que ha brindado un ambiente académico adecuado y compromiso con la formación profesional. De igual manera a los docentes que impartieron los conocimientos durante el desarrollo del programa académico.

Asimismo, quiero reconocer el esfuerzo personal y el apoyo incondicional de mi familia, que ha sido una fuente constante de motivación. Sin su respaldo y sacrificios, alcanzar esta meta no habría sido posible.

Finalmente, agradezco de manera especial a Cotacachi, que me acogió durante tres años y medio, convirtiéndose en mi hogar y en un lugar lleno de inspiración. Esta hermosa ciudad me brindó un espacio para crecer profesionalmente.

Mi reconocimiento Al Ing. Francisco Vaca y al Mg. Patricio Guevara, por su colaboración en la revisión de este trabajo de investigación.

A mi docente tutor Mg. Oswaldo Echeverría y a mi docente asesor Mg. Santiago Salazar, por su colaboración y ayuda en este trabajo de investigación.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

CAPÍTULO I. EL PROBLEMA	16
1.1. Contextualización del problema	16
1.2. Planteamiento del problema	18
1.3. Formulación del problema	18
1.4. Antecedentes	19
1.5. Objetivos de investigación	21
1.5.1. Objetivo general	21
1.5.2. Objetivos específicos	21
1.5.3. Preguntas de investigación	21
1.6. Justificación de la investigación	22
CAPÍTULO II. MARCO REFERENCIAL	24
2.1. Marco Teórico	24
2.2. Marco Legal	27
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO	30
3.1. Descripción del área de estudio	30
3.2. Tipo de estudio	30



3.3. Enfoque de la investigación	31
3.4. Tipo de investigación	31
3.5. Población y muestra	32
<b>CAPÍTULO IV. RESULTADOS</b>	<b>34</b>
4.1. Procesos agregadores de valor en las empresas de alojamiento de la ciudad de Cotacachi.	34
Análisis de resultados de procesos agregadores de valor en empresas de alojamiento	37
Análisis de la evaluación del huésped, en los procesos agregadores de valor de los establecimientos de Cotacachi	41
4.2. Adaptación del sistema lean management en empresas de alojamiento de la ciudad de Cotacachi.	45
4.2.1. Adaptación del Sistema Lean Management en Empresas de Alojamiento	48
4.3. Plan de acción para la aplicación de un modelo de gestión con enfoque Lean Management en las empresas de alojamiento de Cotacachi	51
Análisis de la matriz Foda.	52
4.3.1. Conocimiento de los empleados de los hoteles de Cotacachi en principios lean management	53
4.3.2. Plan de acción para la aplicación de un modelo de gestión con enfoque lean management. para empresas de alojamiento de la ciudad de Cotacachi.	58
Plan de Acción para la Aplicación de Lean Management en los Hoteles de Cotacachi	58
Fases del Plan de Acción	59

Elaboración propia	63
CAPÍTULO V. PROPUESTA	63
Descripción y Matriz de Estrategias Lean Management para Empresas de Alojamiento de la Ciudad de Cotacachi	63
Etapa 1: Diagnóstico Inicial y Recolección de Datos	64
Aplicación de estrategias Lean Management en Áreas Operativas	64
Tabla 12 <i>Aplicación de Estrategias Lean Management en Áreas Operativas Hoteleras</i>	64
Análisis de la aplicación de estrategias en el Sector de Alojamiento	65
Etapa 2: Estrategias para Implementar el sistema Lean management al sector alojamiento	66
Tabla 13 <i>Estrategias para implementar el sistema lean management al sector alojamiento</i>	66
Tabla 14 <i>Acciones para estandarización de Procesos clave</i>	70
Tabla 15 <i>Estandarización procesos clave:</i>	73
CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	74
Conclusiones	74
Recomendaciones	75
ANEXOS	78

## **Índice de tablas**

Tabla 1 Matriz Diagnostico procesos agregadores de valor	35
Tabla 2 Identificación del Sistema Lean Management en Empresas de Alojamiento	45
Tabla 3 Adaptación del Sistema Lean Management en Empresas de Alojamiento	48
Tabla 4 Conocimiento de los empleados de los hoteles y Lean Management en Hoteles de Cotacachi	53
Tabla 5 Plan de acción	58
Tabla 6 Plan de acción	60
Tabla 7 Matriz de Capacitación	60
Tabla 8 Matriz de sistemas de información	61
Tabla 9 Estandarización procesos clave	62
Tabla 10 Estandarización procesos clave	63
Tabla 11 Cronograma de Implementación	63

## **Índice de figuras**

Figura 1 Resultados de la encuesta satisfacción del huésped	35
Figura 1 FODA establecimientos de alojamiento	45

UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE  
FACULTAD DE POSGRADO  
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN GESTIÓN DE EMPRESAS TURÍSTICAS

“MODELO DE GESTIÓN CON ENFOQUE “LEAN MANAGEMENT” PARA  
EMPRESAS DEL SECTOR DE ALOJAMIENTO DE LA CIUDAD DE COTACACHI”

**Autor:** Oña Izurieta Milton Paúl

**Tutor:** Mg. Oswaldo Echeverría

**Año:** 2024

## RESUMEN

La investigación aborda el diseño e implementación de un modelo de gestión con enfoque Lean Management para las empresas del sector de alojamiento en la ciudad de Cotacachi, Ecuador. El propósito principal es optimizar la eficiencia operativa y mejorar la calidad del servicio, abordando los desafíos que enfrenta el sector, tales como la falta de estandarización, los tiempos de espera prolongados y el uso ineficiente de los recursos. El diagnóstico inicial, basado en observaciones y encuestas realizadas en varios hoteles de la zona, identificó deficiencias significativas en procesos críticos como el check-in, check-out, limpieza de habitaciones, gestión de reservas y atención al cliente. Estas deficiencias se asocian con la falta de conocimiento sobre prácticas de mejora continua y la ausencia de un enfoque sistemático en la gestión de la calidad.

El modelo Lean propuesto se adapta al contexto de la industria hotelera, integrando estrategias enfocadas en la eliminación de desperdicios, la optimización de procesos, la estandarización de procedimientos y la satisfacción del cliente. Entre las acciones específicas destacan la capacitación integral del personal en principios Lean, la automatización de sistemas para la gestión de reservas y facturación, y la implementación de ciclos de mejora continua mediante indicadores clave. El plan de acción contempla la estandarización de procesos operativos mediante Procedimientos Operativos Estándar (POEs), la introducción de tecnologías para agilizar el flujo de trabajo, y la promoción de una cultura de mejora continua que involucre activamente a los empleados.

Se espera que la aplicación de este modelo de gestión Lean permita reducir costos operativos en un 30%, disminuir el tiempo de los procesos clave en un 40%, y elevar la satisfacción del cliente en un 20%. Este enfoque contribuirá significativamente a la mejora de la competitividad de las empresas de alojamiento en Cotacachi, posicionando a la ciudad como un destino turístico más eficiente y orientado a la calidad.

### **Palabras clave:**

Lean Management, gestión hotelera, eficiencia operativa, mejora continua, estandarización, Cotacachi.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE  
FACULTAD DE POSGRADO  
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN GESTIÓN DE EMPRESAS TURÍSTICAS

“MODELO DE GESTIÓN CON ENFOQUE “LEAN MANAGEMENT” PARA  
EMPRESAS DEL SECTOR DE ALOJAMIENTO DE LA CIUDAD DE COTACACHI”

**Autor:** Paúl Oña Izurieta

**Tutor:** Mg. Oswaldo Echeverría

**Año:** 2024

## **ABSTRACT**

This research focuses on the design and implementation of a Lean Management-based management model for accommodation companies in Cotacachi, Ecuador. The main objective is to optimize operational efficiency and improve service quality, addressing the challenges faced by the sector, such as lack of standardization, prolonged waiting times, and inefficient use of resources. The initial diagnosis, based on observations and surveys conducted at various hotels in the area, identified significant deficiencies in critical processes such as check-in, check-out, room cleaning, reservation management, and customer service. These shortcomings are linked to the lack of knowledge about continuous improvement practices and the absence of a systematic approach to quality management.

The proposed Lean model is adapted to the hotel industry context, integrating strategies focused on waste elimination, process optimization, standardization of procedures, and customer satisfaction. Specific actions include comprehensive staff training in Lean principles, automation of systems for reservation and billing management, and the implementation of continuous improvement cycles using key performance indicators. The action plan involves the standardization of operational processes through Standard Operating Procedures (SOPs), the introduction of technologies to streamline workflow, and the promotion of a continuous improvement culture that actively engages employees.

It is expected that the implementation of this Lean management model will reduce operational costs by 30%, decrease the time of key processes by 40%, and increase customer satisfaction by 20%. This approach will significantly contribute to improving the competitiveness of accommodation companies in Cotacachi, positioning the city as a more efficient and quality-oriented tourist destination.

### **Keywords:**

Lean Management, hotel management, operational efficiency, continuous improvement, standardization, Cotacachi.

## CAPÍTULO I. EL PROBLEMA

### 1.1. Contextualización del problema

Imbabura como Geoparque Mundial 1 cubre el territorio de la provincia de Imbabura, con sus seis cantones: Ibarra (capital provincial), Otavalo, Cotacachi, Antonio Ante, Pimampiro y Urcuquí; sus 36 parroquias rurales. Hasta 2015 la superficie provincial era aproximadamente de 4.590 Km<sup>2</sup>; hoy, luego de la consulta popular para conocer la voluntad de la gente del sector Las Golondrinas en el extremo occidental de la provincia, la superficie es de 4.791,00 Km<sup>2</sup> o su equivalente, 479.100 hectáreas, aproximadamente. (Geoparque Imbabura, 2022)

De los seis cantones que hay en Imbabura, el más extenso de territorio es Cotacachi, caracterizado por exaltar la música, el arte, la artesanía y el turismo, en 2019 fue declarado ‘Pueblo Mágico del Ecuador’, por parte del Ministerio de Turismo (Diario La Hora, 2022). Sin embargo, en las empresas de alojamiento de la ciudad de Cotacachi no se logra evidenciar la existencia y aplicación de modelos de gestión destinados al mejoramiento de la calidad de sus productos y servicios lo que conlleva a disminuir la competitividad y la disminución de su participación en el mercado turístico.

El Plan de Desarrollo y Organización Territorial (PDOT) del cantón Cotacachi contiene los programas, objetivos y metas de los componentes biofísico, económico/productivo, sociocultural, asentamientos humanos y político institucional. El sector turístico se encuentra enmarcado dentro del componente económico/productivo, cuyo objetivo estratégico consiste en “Promover la organización, capacitación y formación técnica: agrícola, ganadera, comercial, artesanal, industrial y turística”. Además, se alinea con la política 1 referente a: “Fortalecer a Cotacachi como Pueblo Mágico del Ecuador y Ciudad del Comercio Justo”, y

---

<sup>1</sup> Un Geoparque es un territorio debidamente delimitado, que posee un patrimonio geológico notable, donde confluyen lagos, volcanes, páramos, valles y cascadas.



a la estrategia 3 sobre: “Promocionar a Cotacachi Pueblos Mágicos del Ecuador a través de los medios digitales y convencionales” (PDOT , 2020, p 551).

Dadas estas circunstancias, las empresas medianas y pequeñas del sector, tienen un gran déficit en lo que respecta a la aplicación de sistemas de gestión de calidad, por lo cual se visualiza que en los últimos años, las empresas del sector de alojamiento han venido sufriendo una serie de dificultades debido, a la disminución del porcentaje de ocupación hotelera, alto costo de producción de servicios, baja calidad del portafolio de productos y servicios, esto ha generado una pérdida del mercado y por lo tanto una baja competitividad.

Tal situación ha llevado a los empresarios del sector de alojamiento, a realizar un análisis situacional donde se ha convenido la existencia de desperdicio de recursos: tanto materiales como de mano de obra; además en el análisis se ha observado una incorrecta utilización del tiempo de entrega de productos y por consiguiente la insatisfacción de los clientes. Igualmente, el análisis reveló poco control de materias primas como de productos terminados; concluyendo la inexistencia de una organización sistemática pues no hay una rotación adecuada de productos y materias primas, generando con ello el aumento de inventarios con el costo que esto significa puesto que, al no existir rotación se necesita mayor espacio físico para almacenamiento y también el deterioro de productos y materias primas.

Es evidente que la deficiente gestión, sin un modelo sistémico para las empresas de alojamiento, dificulta monitorear el desempeño del personal y el control de la calidad de los productos y servicios elaborados debido a que no cuentan con procedimientos estandarizados destinados a obtener indicadores de calidad y de eficiencia; esto origina un gran desperdicio de recursos tanto materiales como humanos lo que trae como consecuencia, el aumento en el costo de producción y por lo tanto una mala estrategia en el manejo de precios.

## **1.2. Planteamiento del problema**

La industria turística en la ciudad de Cotacachi, ha experimentado un crecimiento constante en los últimos años, atrayendo a un número significativo de visitantes nacionales e internacionales. Uno de los sectores clave en esta industria es el alojamiento, que comprende una amplia gama de opciones que van desde hoteles de primera y segunda categoría hasta hostales y casas de huéspedes. A pesar del potencial de crecimiento y la diversidad de alojamientos disponibles, muchas empresas de este sector enfrentan desafíos en términos de eficiencia operativa, calidad del servicio y satisfacción del cliente.

En este contexto, se identifica la necesidad de abordar de manera efectiva estos desafíos y mejorar la competitividad de las empresas de alojamiento en Cotacachi. Uno de los enfoques que ha demostrado ser exitoso en diversas industrias es el "Lean Management" o "Gestión Lean", que se centra en la eliminación de desperdicios, la optimización de procesos y la entrega de un mayor valor al cliente. A pesar de su éxito en otros sectores, la aplicación de Lean Management en el sector de alojamiento en Cotacachi ha sido limitada o inexistente.

Por lo tanto, surge la siguiente interrogante: ¿Cómo debe aplicarse un modelo de gestión con enfoque "Lean Management" de manera efectiva en las empresas del sector de alojamiento de la ciudad de Cotacachi para mejorar su eficiencia operativa y la experiencia del cliente?

Este planteamiento del problema establece la base para la investigación al destacar la relevancia del tema y la necesidad de desarrollar un modelo de gestión Lean específicamente adaptado a las empresas de alojamiento en Cotacachi.

## **1.3. Formulación del problema**

Ante esta problemática se plantea la siguiente interrogante:

¿Qué tipo de modelo de gestión con enfoque lean management se pueden aplicar para mejorar la gestión de calidad y competitividad de las empresas de alojamiento?

## **1.4. Antecedentes**

### **Relación con otras investigaciones**

En esta investigación se considerarán algunos estudios realizados por autores que tengan relación directa con esta propuesta y que sirvan de aportes teóricos y metodológicos para consolidar el proyecto.

Entre los siglos XVIII y XIX se empezó la formalización de los viajes turísticos con un fin de esparcimiento. Con el desarrollo del turismo a nivel mundial, nuevas tendencias han surgido dentro de la sociedad, la revolución industrial, el avance tecnológico y la globalización han generado importantes cambios dentro de las zonas más turísticas a nivel mundial.

Los autores Naranjo et al., (2019) señalan que un modelo de gestión turística debe presentar una metodología que asegure la promoción del turismo sostenible. Esto se logra principalmente a través de una planificación y organización meticulosas del trabajo, que incluyen un análisis exhaustivo del área en cuestión y un estudio detenido para identificar las estrategias más adecuadas. Estas estrategias se implementarán en diversos aspectos locales con el objetivo de impulsar el progreso y el bienestar de la comunidad. Un modelo de gestión para la industria de alojamiento debe establecer un plan de acción acorde a los requerimientos empresariales para alcanzar resultados óptimos, que se reflejen en la rentabilidad del establecimiento

Según el autor Serna, (2022) Hiroyuki Hirano desarrolló el concepto de las 5S como parte de un sistema de producción. Se considera una herramienta de Lean Manufacturing en la gestión de procesos, lo que agrega valor principalmente a las industrias manufactureras. Su objetivo principal es lograr la estandarización adecuada de procesos y métodos. En la actividad del servicio de alojamiento resulta fundamental, estandarizar las características del servicio, esto genera el no desperdicio de los recursos y garantiza la satisfacción del huésped.

Con base de la cita anterior el autor indica que: Los sistemas de manufactura esbelta dependen en gran medida de los principios de las 5S, que incluyen la clasificación, organización, limpieza y otros requisitos esenciales para mejorar el entorno laboral. Estas prácticas tienen un impacto positivo en aspectos como la manipulación de materiales, la organización de herramientas, las operaciones, el diseño y lo que se conoce como metodologías de limpieza. En conjunto, estas acciones optimizan considerablemente la eficiencia, la eficacia y, como resultado, la productividad. Dentro de los procesos operativos en los establecimientos de alojamiento, es relevante la aplicación de las 5s, para evitar errores en la operación.

La autora Álvarez, (2017) indica que los modelos de gestión evolucionan constantemente al ritmo de las empresas, y no existe un esquema definitivo. No se puede establecer una estructura fija, ya que hay varios enfoques que han quedado obsoletos y otros se siguen aplicando en la actualidad. El mundo empresarial sigue evolucionando, lo que da lugar a nuevos requerimientos influenciados por una sociedad en constante transformación, donde los avances tecnológicos y las políticas del mercado generan nuevas expectativas de los clientes.

El constante cambio sobre los gustos y preferencias de los huéspedes, establece la necesidad de generar un modelo de gestión para responder a estas nuevas expectativas de los usuarios.

En el mismo contexto de la cita anterior se indica que para establecer un modelo de gestión, es esencial comenzar por discutir la Planificación estratégica como una herramienta directiva fundamental. La Planificación estratégica implica abordar interrogantes como: ¿Cuál es nuestra identidad?, ¿Cuáles son nuestras metas futuras?, y ¿Cuál es nuestra posición actual? En resumen, se trata de una visión prospectiva que se guía mediante la definición de objetivos nítidos, lo que a su vez facilita la formulación de un plan de acción basado en decisiones anticipadas. En este aporte científico se muestra que en la estructura de un modelo de gestión, es primordial que toda empresa de alojamiento establezca claramente su misión y visión, para tener el enfoque de la calidad que desea entregar a sus huéspedes, por lo tanto, el direccionamiento estratégico es fundamental, para aterrizar el proceso operativo y orientarlo a la satisfacción del cliente.

## **1.5.Objetivos de investigación**

### **1.5.1. *Objetivo general***

Diseñar un modelo de gestión “lean management” para empresas del sector de alojamiento de la ciudad de Cotacachi.

### **1.5.2. *Objetivos específicos***

- Diagnosticar los procesos agregadores de valor en las empresas de alojamiento de la ciudad de Cotacachi.
- Identificar el sistema lean management para su adaptación en empresas de alojamiento de la ciudad de Cotacachi.
- Elaborar un plan de acción para la aplicación de un modelo de gestión con enfoque lean management. para empresas de alojamiento de la ciudad de Cotacachi.

### **1.5.3. Preguntas de investigación**

- ¿Cuál es la estructura de un modelo de gestión con enfoque lean management para empresas de alojamiento?
- ¿Cuáles serían los recursos necesarios para la aplicación de un modelo de gestión con enfoque lean management?
- ¿Cuáles son los parámetros y requerimientos de las empresas de alojamiento según el enfoque lean management?

## **1.6. Justificación de la investigación**

Con esta investigación a realizarse en el área de producción de las empresas de alojamiento, se podrían alcanzar resultados que impliquen la aplicación de un modelo de gestión fundamentado en principios de lean management, en cada una de las áreas de una empresa de alojamiento.

Desde el punto de vista práctico las razones que justifican la realización de esta investigación, es el mejoramiento de los estándares de calidad de las empresas de alojamiento, incrementará la satisfacción del turista nacional y extranjero.

Desde el punto de vista social se aportará, herramientas y modelos a los empresarios, esto va a mejorar la optimización de recursos económicos, y va a generar fuentes de empleo. Con la aplicación de un direccionamiento adecuado, el sector de alojamiento va a posicionarse dentro de la matriz productiva de la actividad turística.

La importancia de abordar estos desafíos radica en el papel fundamental que juega la industria del alojamiento en la experiencia global del turista. La calidad de los servicios de alojamiento y la satisfacción del cliente son factores decisivos en la elección de destino y la repetición de visitas. Además, una gestión eficiente de los procesos en las empresas de alojamiento es esencial para garantizar la rentabilidad en un mercado altamente competitivo y estacional.

En este contexto, se identifica la necesidad de desarrollar un modelo de gestión que permita a las empresas de alojamiento en Cotacachi mejorar su eficiencia operativa y la experiencia del cliente. El enfoque "Lean Management" o "Gestión Lean" se presenta como una metodología probada y exitosa en diversas industrias para abordar estos desafíos. Sin embargo, su aplicación específica en el sector de alojamiento en Cotacachi ha sido limitada o inexistente hasta la fecha.

Esta investigación se justifica por las siguientes razones:

**Mejora de la Competitividad Local:** La implementación de un modelo de gestión Lean en

el sector de alojamiento de Cotacachi puede mejorar la competitividad local al permitir a las empresas ofrecer servicios de mayor calidad y eficiencia.

**Mejora de la Experiencia del Turista:** Un enfoque Lean puede contribuir directamente a una experiencia del cliente superior, lo que a su vez puede aumentar la satisfacción y la fidelidad de los visitantes.

**Optimización de Recursos:** La eficiencia operativa resultante de la implementación de Lean Management puede ayudar a las empresas de alojamiento a optimizar el uso de recursos, reduciendo costos innecesarios.

**Contribución a la Economía Local:** El éxito de las empresas de alojamiento puede tener un impacto positivo en la economía local, generando empleo y atrayendo inversiones.

**Generación de Conocimiento:** Esta investigación contribuirá a la generación de conocimiento en la aplicación específica de Lean Management en el sector de alojamiento, lo que puede beneficiar a otras regiones turísticas con desafíos similares.

Este trabajo de investigación busca aportar un importante conocimiento en la aplicación de un modelo de gestión Lean adaptado a las empresas de alojamiento en Cotacachi. El objetivo es mejorar la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente, lo que a su vez puede impulsar el desarrollo sostenible de la industria turística en la ciudad y contribuir al crecimiento económico local. Con esta investigación a realizarse en el área de producción de las empresas de alojamiento, se podrían alcanzar resultados sobre eficacia y eficiencia con un modelo de gestión fundamentado en principios de lean management, en cada una de las áreas operativas de una empresa de alojamiento.

## **CAPÍTULO II. MARCO REFERENCIAL**

### **2.1. Marco Teórico**

#### **2.1.1. Gestión de calidad**

Según Chillogallo et al., (2022) El sistema de gestión de calidad se convierte en una herramienta esencial para aquellas organizaciones que desean garantizar que sus productos y servicios cumplan con altos estándares de calidad. Esto conlleva a mejoras sustanciales en el funcionamiento global de la organización, permitiendo el cumplimiento de las necesidades y expectativas de los clientes. Esto implica que los objetivos que busca alcanzar el Sistema de Gestión de Calidad (SGC) contribuyen positivamente a los objetivos generales de la organización, abarcando áreas financieras, ambientales, de recursos humanos y de seguridad. Con este contexto, se visualiza la importancia de la organización de la calidad, en las empresas de alojamiento, para establecer altos estándares y beneficiar a los clientes.

En referencia Calderón y Para, (2022) indica que el término "gestión de la calidad" puede ser considerado como sinónimo de "modelo de gestión empresarial". En efecto, se puede entender como equivalente, ya que la gestión empresarial se refiere a la actividad destinada a mejorar la productividad y la competitividad de una empresa. Esto se logra a través de un proceso que implica la identificación, satisfacción y superación de las expectativas de todas las partes interesadas relacionadas con la empresa. Este proceso busca mejorar las expectativas de diversos actores, como directores, consultores, productores, gerentes, accionistas, clientes, proveedores, administración, recursos humanos, finanzas, contabilidad, publicidad, mercadotecnia e incluso la sociedad en su conjunto. De este concepto se establece la directa relación entre la gestión de calidad y un modelo de gestión, que busca maximizar la operación de la empresa de alojamiento, para alcanzar el mejoramiento continuo de los procesos operacionales.

#### **2.1.2. Lean Management**



Según Cuatrecasas y Peligros, (2013) El foco principal de la gestión Lean Management es el cliente, y es esencial preservar el flujo de valor que lo conecta, evitando a toda costa cualquier forma de desperdicio y eliminando obstáculos. La producción en lotes, con operaciones independientes y altos niveles de inventario y tiempos muertos entre ellas, aunque pueda parecer eficiente y lógica, es la forma menos competitiva de satisfacer las necesidades del cliente. Aunque puede parecer más rápido para el trabajador cuando se ocupa de cada unidad de producto de forma aislada, el resto de unidades se quedan esperando. La falta de sincronización entre las operaciones solo agrava estas demoras y, en última instancia, provoca interrupciones en el flujo de valor. Contextualizando lo referido por el autor, se destaca que la aplicación de la gestión Lean management en el área operativa de un establecimiento de alojamiento, genera agregación de valor con efectividad y eficacia en las actividades esenciales hacia el huésped, por esto se puede proporcionar un servicio o producto de alta calidad de manera más competitiva, lo que beneficia tanto a la empresa como a sus clientes.

### **2.1.3. Alojamiento**

Según Intriago y Solórzano, (2017) En el ámbito del turismo, a pesar de que los servicios de entretenimiento, transporte y comunicaciones se valoran, es innegable que los servicios de hospedaje y alojamiento desempeñan un papel crucial y estratégico en el crecimiento de esta industria. Por lo tanto, comprender a fondo este componente es esencial para identificar y resolver las cuestiones relacionadas con la demanda insatisfecha en los destinos turísticos a nivel nacional. Por lo expuesto, el autor recalca que es fundamental conocer a fondo la dinámica de los servicios de hospedaje. Esto implica la necesidad de entender las necesidades y expectativas de los turistas en términos de alojamiento, así como la capacidad de los proveedores de alojamiento para satisfacer esas demandas. Al hacerlo, se pueden tomar medidas para mejorar la infraestructura de hospedaje y garantizar una experiencia satisfactoria para los visitantes.

### **2.1.4. Categorización Hotelera**

Según Ministerio de Turismo del Ecuador, (2015) la categorización de este tipo de establecimientos cataloga a los alojamientos turísticos en varios tipos: Hotel: Ofrece servicio de hospedaje en habitaciones privadas con cuarto de baño y aseo privado, con servicio de alimentos y bebidas en un área definida, con un mínimo de 5 habitaciones. Hostal: Proporciona hospedaje en habitaciones privadas o compartidas con cuarto de baño y aseo privado o compartido, con un mínimo de 5 habitaciones. Hostería: Ofrece hospedaje en habitaciones o cabañas privadas con cuarto de baño y aseo privado, con áreas verdes, zonas de recreación y al menos 5 habitaciones. Hacienda Turística: Ofrece hospedaje en habitaciones privadas con cuarto de baño, en áreas naturales o cercanas a centros poblados, con actividades propias del campo y un mínimo de 5 habitaciones. Lodge: Ofrece hospedaje en habitaciones o cabañas privadas con cuarto de baño, ubicado en entornos naturales, con servicios de excursiones y al menos 5 habitaciones. Resort: Complejo turístico con hospedaje en habitaciones privadas, actividades recreativas y deportivas, con servicios complementarios y al menos 5 habitaciones. Refugio: Ofrece hospedaje en habitaciones privadas y compartidas, generalmente en montañas y áreas naturales, con servicios complementarios. Campamento Turístico: Permite el hospedaje en tiendas de campaña, con instalaciones para actividades al aire libre. Casa de Huéspedes: Ofrece hospedaje en la vivienda del prestador del servicio, con habitaciones privadas y servicios de alimentos y bebidas.

#### **2.1.5. Clasificación Hotelera**

Según Ministerio de Turismo del Ecuador, (2015) se establecen las siguientes categorías oficiales de los establecimientos de alojamiento turístico a nivel nacional. Las categorías asignadas a cada tipo de establecimiento son las siguientes:

- Hotel: 2 estrellas a 5 estrellas
- Hostal: 1 estrella a 3 estrellas
- Hostería - Hacienda Turística - Lodge: 3 estrellas a 5 estrellas
- Resort: 4 estrellas a 5 estrellas
- Refugio: Categoría única
- Campamento turístico: Categoría única
- Casa de huéspedes: Categoría única.

Cada categoría tiene requisitos y estándares específicos establecidos en el reglamento de alojamiento del Mintur.

## **2.2.Marco Legal**

La Constitución de la República del Ecuador (2008) establece en su artículo 276 que los objetivos del régimen de desarrollo incluyen promover actividades económicas sostenibles y diversificadas, tales como el turismo, con la finalidad de generar empleo, mejorar la calidad de vida y asegurar la distribución justa de los beneficios. El artículo 283 destaca que el sistema económico debe impulsar sectores estratégicos como el turismo, generando políticas que fomenten su sostenibilidad y competitividad en los mercados nacionales e internacionales. Asimismo, el artículo 334 señala que el Estado debe promover la inversión en sectores estratégicos, como el turismo, para asegurar un desarrollo equilibrado en todas las regiones del país, con un enfoque en la creación de empleo y la participación activa de las comunidades locales.

En cuanto a la promoción del turismo, el artículo 375 de la Constitución subraya la responsabilidad del Estado en fomentar la gestión y promoción de actividades turísticas tanto a nivel nacional como internacional, con el objetivo de generar empleo y fortalecer las economías locales. El Estado también tiene la obligación de garantizar la calidad de los servicios turísticos y asegurar que las comunidades se beneficien de manera equitativa de esta actividad. Además, el artículo 406 establece que el Estado regulará el uso de los recursos culturales y patrimoniales para fines turísticos, incentivando su preservación y promoviendo actividades que valoren el patrimonio cultural y respeten las tradiciones de las comunidades locales.

El Código de Ética Mundial para el Turismo (2005) establece lineamientos claros para la sostenibilidad y desarrollo del sector turístico. El artículo 3 de dicho código resalta que todos los actores involucrados en el desarrollo turístico tienen el deber de promover la calidad de

los servicios prestados y preservar los recursos culturales, patrimoniales y naturales del país. El artículo 4 destaca que el turismo debe organizarse de tal manera que contribuya al enriquecimiento del patrimonio cultural y artesanal, mientras que el artículo 5 asegura que las poblaciones locales deben participar y beneficiarse de las actividades turísticas, promoviendo la inclusión económica, social y cultural de estas comunidades.

En el ámbito normativo, el Reglamento de Alojamientos Turísticos (MINTUR, 2022) regula las actividades del sector alojamiento. En su artículo 1, se especifica que el reglamento tiene como objeto regular las actividades de alojamiento turístico, mientras que el artículo 3 define al alojamiento turístico como el servicio remunerado de hospedaje no permanente, el cual debe cumplir con requisitos específicos relacionados con su clasificación y categoría. El artículo 4 establece que para ejercer la actividad turística de alojamiento es obligatorio contar con un registro de turismo y una licencia única anual de funcionamiento, sujetándose a las normativas vigentes. Además, el artículo 9 regula los procedimientos para la recategorización y reclasificación de establecimientos turísticos, y el artículo 10 exige que los alojamientos cuenten con una identificación visible para evitar engaños sobre su tipología y categoría. Finalmente, el artículo 14 otorga a los gobiernos autónomos descentralizados la facultad de aprobar la construcción o adecuación de edificaciones destinadas al alojamiento turístico, en línea con los planes de ordenamiento territorial locales.

La Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 2 450:2008 provee un marco técnico específico para la gestión de empresas de alojamiento. En sus disposiciones generales, se establece que el administrador de empresas de alojamiento es responsable de gestionar los procesos de la empresa, buscar la mejora continua en los servicios y cumplir con las exigencias legales y tributarias vigentes. Se estipula, además, que el administrador debe planificar objetivos y estrategias, analizar resultados, y velar por la satisfacción del cliente, garantizando la calidad del servicio y la seguridad del establecimiento. Entre los resultados esperados, se destaca la capacidad de mantener la competitividad del negocio, promover la sostenibilidad financiera y fomentar nuevas oportunidades de negocio dentro del sector turístico (NTE INEN 2 450:2008).

Por otro lado, el Plan Nacional de Turismo 2030 establece políticas para fortalecer la competitividad turística en Ecuador. La Política 3 se enfoca en mejorar la competitividad de los destinos turísticos mediante la planificación, innovación en productos turísticos y la prestación de servicios de calidad. Se favorece el turismo con base local como un factor diferenciador de la oferta turística, incentivando el desarrollo económico sostenible a nivel comunitario (MINTUR, 2021).

Finalmente, el Plan Creación de Oportunidades 2021-2025 articula los esfuerzos del gobierno para promover el desarrollo turístico en el país. Los objetivos 2, 8 y 11 están directamente relacionados con el turismo. El objetivo 2 impulsa un sistema económico con reglas claras para fomentar el comercio exterior y el turismo. El objetivo 8 busca generar oportunidades y bienestar en las zonas rurales, con énfasis en pueblos y nacionalidades. El objetivo 11 promueve la conservación y el uso sostenible de los recursos naturales, asegurando que el turismo se desarrolle de manera responsable y equitativa (Plan Creación de Oportunidades 2021-2025).

## **CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1. Descripción del área de estudio**

Desde el punto de vista espacial esta investigación se realizará en la ciudad de Cotacachi ya que, en los últimos 30 años, se ha convertido en un destino con una buena oferta de habitaciones, debido a que tiene la denominación de pueblo mágico y posee una intensa actividad económica y una privilegiada situación geográfica.

Este cantón es el más extenso de la provincia de Imbabura donde se encuentra el Parque Nacional Cotacachi-Cayapas y dentro de ésta, la hermosa laguna de Cuicocha, además está el Valle de Intag, además de un centenar de patrimonios culturales nacionales.

Desde el punto de vista temporal, se tiene previsto que esta investigación culmine hasta el 2024.

### **3.2. Tipo de estudio**

La presente investigación aplica a un tipo de estudio básico, pues según Hernández, et al., (2014) la investigación básica permite producir conocimiento y teorías sobre un tema específico. En el caso del estudio, se propone un modelo de gestión que permita posicionar a las empresas de alojamiento de Cotacachi, por lo que se especifica una acción inherente a una investigación unidireccional.

### **3.3.Enfoque de la investigación**

Según Iglesias y Cortés (2004) el enfoque cualitativo: es una vía de investigar sin mediciones numéricas, tomando encuestas, entrevistas, descripciones, puntos de vista de los investigadores, reconstrucciones los hechos, no tomando en general la prueba de hipótesis como algo necesario. Se llaman holísticos porque a su modo de ver las cosas las aprecian en su totalidad, como un todo, sin reducirlos a sus partes integrantes. Con herramientas cualitativas intentan afinar las preguntas de investigación. En este enfoque se pueden desarrollar las preguntas de investigación a lo largo de todo el proceso, antes, durante y después. EL proceso es más dinámico mediante la interpretación de los hechos, su alcance es más bien el de entender las variables que intervienen en el proceso más que medirlas y acotarlas. Este enfoque es más bien utilizado en procesos sociales.

### **3.4.Tipo de investigación**

La metodología que se va a seguir tiene una modalidad cualitativa-analítica es no experimental descriptiva y de campo.

Se entiende por investigación cualitativa aquella que se basa en la obtención de datos en principio no cuantificables, basados en la observación. Aunque ofrece mucha información, los datos obtenidos son subjetivos y poco controlables y no permiten una explicación clara de los fenómenos. Se centran en aspectos descriptivos. Sin embargo, los datos obtenidos de dichas investigaciones pueden ser operativizados a posteriori con el fin de poder ser analizados. Se van establecer cuestionarios de entrevistas a profundidad para aplicar a dueños de establecimientos, además a clientes internos y externos y encontrar brechas sobre los procesos agregadores de valor de la empresa de alojamiento.

Es no experimental (Ex post facto) e inductiva, en razón de que aborda la realidad sin la manipulación del investigador, el investigador no tiene control sobre las variables independientes porque ya ocurrieron los hechos o porque son intrínsecamente manipulables. Por medio de una matriz o lista de verificación se va a medir el cumplimiento de los factores

de modelo de gestión en las empresas de alojamiento y también se va a trabajar con una matriz de competitividad.

Además de va a trabajar con la investigación exploratoria, aquí se va a analizar la capacidad operativa de los establecimientos de alojamiento, por medio de la observación y en función de los principios lean management.

### **3.5.Población y muestra**

Para calcular la muestra, se ha tomado en cuenta el dato sobre número de personas que pernoctaron por día en los 11 hoteles del centro urbano de Cotacachi para alcanzar un total de 9,000 pernoctantes en el año 2023, usando un promedio de 164 personas por muestra.

#### **Cálculo:**

**Total de pernoctantes en el año:** 9,000 personas

**Número de días en el año:** 365 días

**Número de hoteles:** 11 hoteles en el centro urbano

Paso 1: Número total de pernoctantes por día

Primero, se calcula cuántas personas deben haber pernoctado por día en total para llegar a las 9,000 personas anuales:

1. Total de pernoctantes anuales:

$$\text{Total pernoctantes por día} = \frac{9,000 \text{ personas}}{365 \text{ días}} = 24.66 \text{ personas/día}$$



Paso 2: Distribución entre los 11 hoteles

Ahora SE DIVIDE ese número entre los 11 hoteles para obtener el promedio de personas por hotel por día:

$$\text{Pernoctantes por hotel por día} = \frac{24.66 \text{ personas/día}}{11 \text{ hoteles}} = 2.24 \text{ personas/hotel/día}$$

Conclusión:

En promedio, aproximadamente 2.24 personas por día debieron pernoctar en cada uno de los 11 hoteles del centro urbano de Cotacachi para alcanzar los 9,000 pernoctantes en el año 2023.

Con el universo de 9.000 se procede a calcular la muestra, con la siguiente fórmula:

<b>Fórmula empleada</b>
$n = \frac{n_o}{1 + \frac{n_o}{N}} \quad \text{donde:} \quad n_o = p^*(1-p)^* \left( \frac{Z (1 - \frac{\alpha}{2})}{d} \right)^2$

<b>TAMAÑO DEL UNIVERSO</b>	9.000	
<b>FUENTE DE INFORMACIÓN UNIVERSO</b>		
<b>TAMAÑO DE LA MUESTRA</b>	<b>Número mínimo de la muestra</b>	<b>Número de la muestra obtenida</b>
	148	<b>164</b>
<b>% de ERROR MUESTRAL</b>	<b>% máximo de error muestral permitido</b>	<b>% de error muestral obtenido</b>

	8,0%	7,6%
<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>	95%	

El resultado obtenido es 164 encuestas, para la aplicación de entrevistas se toma en cuenta a 11 hoteles de la parte urbana de Cotacachi, que se encuentran registrados en el Catastro Turístico.

## **CAPÍTULO IV. RESULTADOS**

### **4.1. Procesos agregadores de valor en las empresas de alojamiento de la ciudad de Cotacachi.**

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.

Tabla 1 *Matriz Diagnostico procesos agregadores de valor*

Hotel	Check-In	Check-Out	Limpieza de Habitaciones	Reservas	Atención al Cliente General
<b>Hacienda San Isidro de Itaqui</b>	Tiempo de espera excesivo (10-15 min). No siempre se siguen los protocolos de bienvenida.	Procesos de facturación lentos (10-20 min). Atención inconsistente.	No se inspeccionan todas las habitaciones (30-40 min). Falta reposición de amenities.	Confirmaciones lentas (5-10 min). Políticas de cancelación poco claras.	Falta de protocolos de atención (3-5 min). Falta de capacidad de resolución.

<b>Hostal El Arbolito</b>	Documentación incompleta (10-15 min). No hay un saludo consistente.	Errores en la facturación (15-25 min). Demoras en la entrega de comprobantes.	Limpieza superficial (25-35 min). Material de baño no repuesto correctamente.	Fallas en el sistema de reservas (5-10 min). Confusión en disponibilidad.	Falta de capacitación en atención y resolución (3-6 min).
<b>Oro Azul</b>	No se siguen protocolos de cortesía (10-12 min).	Procesos prolongados (12-20 min). Sin explicación clara de los cobros.	No se verifica la limpieza (30-45 min). Suministros insuficientes.	Confirmación tardía (7-12 min). Incertidumbre para los huéspedes.	No se recibe feedback para mejorar la atención (4-7 min).
<b>Hotel La Cuadra</b>	Documentación no lista (8-15 min). Falta de cortesía.	Larga espera en facturación (12-20 min).	Sin protocolo de limpieza detallado (25-35 min).	Políticas de cancelación no explicadas (6-12 min).	Trato inconsistente y poco profesional (3-5 min).
<b>Casa de Huéspedes Kurmi Wasi</b>	Recepcionista no siempre presente (10-18 min). Tiempo de espera prolongado.	Facturación lenta y con errores (15-22 min).	No cumple estándares de limpieza (35-45 min).	Comunicación poco clara sobre políticas (7-15 min).	Personal no capacitado para manejar quejas (5-8 min).
<b>Watzara Wasi Hogar de Relajación Ancestral</b>	Tiempo de espera largo (12-20 min). Sin cortesía profesional.	Check-out desorganizado (15-25 min). Sin información clara de costos.	Habitaciones sin inspección tras la limpieza (35-50 min).	Reservas poco confiables (8-15 min).	Falta de habilidad para resolver problemas (6-9 min).
<b>Central</b>	Falta de profesionalismo (12-18 min).	Facturas mal elaboradas y check-out ineficiente (10-20 min).	Suministros no repuestos (25-35 min). Sin inspección de habitaciones.	Confirmación tardía y con errores (6-12 min).	Protocolos de atención inconsistentes (4-7 min).
<b>Hostal Sami</b>	Documentación mal gestionada (10-18 min). Tiempo de espera excesivo.	Errores en los detalles de la cuenta (15-20 min).	Suministros insuficientes. Limpieza sin protocolo (30-40 min).	Confirmaciones lentas (7-12 min).	Enfoque de atención al cliente inadecuado (5-8 min).

<b>Jora Continental</b>	Check-in confuso (10-15 min). Falta de protocolos.	Facturación prolongada (12-20 min).	Limpieza deficiente (30-45 min).	Políticas de reserva y cancelación mal comunicadas (6-10 min).	Atención inconsistente (4-7 min).
<b>Hostal Casal Sant Patricia</b>	Falta de protocolos de atención (10-15 min). Tiempo de espera excesivo.	Facturación lenta y sin explicación (15-20 min).	Limpieza deficiente y amenities no repuestos (30-40 min).	Confirmaciones tardías y sistema no confiable (7-12 min).	Personal no capacitado para quejas y sugerencias (5-8 min).
<b>Garden Resort &amp; Convention Center Rancho Santa Fe</b>	Sin protocolos de cortesía (12-20 min). Tiempo de espera prolongado.	Facturación lenta y con errores (15-25 min).	Habitaciones no inspeccionadas tras la limpieza (35-45 min).	Problemas con confirmaciones y políticas poco claras (7-15 min).	Falta de capacitación en atención y resolución de problemas (6-9 min).

Elaboración propia

### **Análisis de resultados de procesos agregadores de valor en empresas de alojamiento**

De acuerdo con los resultados obtenidos de las observaciones, se puede identificar una serie de fallas críticas en los procesos de los hoteles. Estas fallas no solo afectan la eficiencia operativa, sino que también influyen negativamente en la experiencia del cliente. Las áreas más afectadas incluyen:

Proceso de valor Check In: En Hacienda San Isidro de Iltaqui, el proceso de check in tiene un tiempo de espera de 10 a 15 minutos, y no siempre se siguen los protocolos de bienvenida. En Hostal El Arbolito, la documentación es incompleta y no hay un saludo consistente, con un tiempo de espera similar de 10 a 15 minutos. En Oro Azul, el recepcionista no sigue protocolos de cortesía, lo que hace que el proceso dure entre 10 y 12 minutos. En Hotel La Cuadra, la documentación no está lista y se observa falta de cortesía, con un tiempo de espera de 8 a 15 minutos. Casa de Huéspedes Kurmi Wasi muestra un tiempo de espera prolongado

de 10 a 18 minutos, ya que el recepcionista no siempre está presente. En Watzara Wasi Hogar de Relajación Ancestral, el tiempo de espera es de 12 a 20 minutos y no se muestra cortesía profesional en la recepción. En Central, la falta de profesionalismo incrementa el tiempo de espera a 12-18 minutos. En Hostal Sami, la documentación está mal gestionada, lo que genera un tiempo de espera de 10 a 18 minutos. En Jora Continental, el proceso es confuso, con tiempos de 10 a 15 minutos. En Hostal Casal Sant Patricia, no se siguen protocolos de atención, lo que resulta en un tiempo de espera de 10 a 15 minutos. En Garden Resort & Convention Center Rancho Santa Fe, no se aplican protocolos de cortesía y el tiempo de espera en recepción varía de 12 a 20 minutos.

Proceso de valor check out: En Hacienda San Isidro de Itaqui, los procesos de facturación son lentos, con tiempos de entre 10 y 20 minutos, y la atención es inconsistente. En Hostal El Arbolito, se presentan errores en la facturación final y demoras en la entrega de comprobantes, con tiempos de 15 a 25 minutos. Oro Azul tiene procesos de check-out prolongados, que varían de 12 a 20 minutos, y los huéspedes no reciben una explicación clara de los cobros. En Hotel La Cuadra, la facturación tiene una larga espera de 12 a 20 minutos. En Casa de Huéspedes Kurmi Wasi, la facturación es lenta, con errores en los montos, lo que genera tiempos de 15 a 22 minutos. Watzara Wasi Hogar de Relajación Ancestral muestra un check-out desorganizado, con tiempos de 15 a 25 minutos. Central tiene un proceso ineficiente con facturas mal elaboradas, que duran entre 10 y 20 minutos. En Hostal Sami, los tiempos para recibir la factura final varían de 15 a 20 minutos. En Jora Continental, el proceso de facturación es prolongado, con tiempos de 12 a 20 minutos. Hostal Casal Sant Patricia muestra facturación lenta de 15 a 20 minutos, y Garden Resort & Convention Center Rancho Santa Fe tiene facturación lenta con errores, que lleva de 15 a 25 minutos.

Proceso de valor limpieza de Habitaciones: En Hacienda San Isidro de Itaqui, no se inspeccionan todas las habitaciones después de la limpieza y falta reposición de amenities, con un tiempo de 30 a 40 minutos. En Hostal El Arbolito, la limpieza es superficial y los suministros de baño no son repuestos adecuadamente, con un tiempo de 25 a 35 minutos. Oro Azul no verifica la limpieza antes de entregar la habitación, con tiempos de 30 a 45 minutos. En Hotel La Cuadra, no se sigue un protocolo detallado de limpieza, lo que toma

entre 25 y 35 minutos. Casa de Huéspedes Kurmi Wasi no cumple con los estándares de limpieza, con un tiempo de 35 a 45 minutos. Watzara Wasi Hogar de Relajación Ancestral no inspecciona las habitaciones, lo que dura entre 35 y 50 minutos. Central tiene suministros no repuestos y habitaciones sin inspección, con tiempos de 25 a 35 minutos. En Hostal Sami, los suministros son insuficientes y no se siguen protocolos, lo que dura de 30 a 40 minutos. Jora Continental muestra limpieza deficiente con tiempos de 30 a 45 minutos. Hostal Casal Sant Patricia no sigue un protocolo estándar de limpieza, lo que lleva de 30 a 40 minutos. Garden Resort & Convention Center Rancho Santa Fe tiene habitaciones sin inspección después de la limpieza, con tiempos de 35 a 45 minutos.

Proceso de reservas: En Hacienda San Isidro de Iltaqui, las confirmaciones son lentas y las políticas de cancelación no son claras, con un tiempo de 5 a 10 minutos. En Hostal El Arbolito, el sistema de reservas presenta fallas de actualización, lo que genera confusión en la disponibilidad, con tiempos de 5 a 10 minutos. Oro Azul tiene confirmaciones tardías que duran de 7 a 12 minutos. En Hotel La Cuadra, las políticas de cancelación no son bien explicadas, con tiempos de 6 a 12 minutos. Casa de Huéspedes Kurmi Wasi tiene poca claridad en la comunicación de las políticas de cancelación, lo que tarda de 7 a 15 minutos. Watzara Wasi Hogar de Relajación Ancestral tiene reservas poco confiables, con tiempos de 8 a 15 minutos. Central muestra confirmaciones tardías y errores, con tiempos de 6 a 12 minutos. Hostal Sami tiene un proceso de reservas poco claro, con confirmaciones lentas de 7 a 12 minutos. En Jora Continental, las políticas de reserva y cancelación no se comunican adecuadamente, con tiempos de 6 a 10 minutos. Hostal Casal Sant Patricia muestra confirmaciones tardías y un sistema no confiable, con tiempos de 7 a 12 minutos. Garden Resort & Convention Center Rancho Santa Fe tiene problemas con el sistema de reservas y confirmaciones tardías, que duran de 7 a 15 minutos.

Proceso atención al Cliente: En Hacienda San Isidro de Iltaqui, el personal no siempre sigue los protocolos de atención y carece de capacidad de resolución, con un tiempo de 3 a 5 minutos. En Hostal El Arbolito, el personal no está bien capacitado para la atención y resolución de quejas, lo que dura de 3 a 6 minutos. Oro Azul no recibe retroalimentación para mejorar la atención, con un tiempo de 4 a 7 minutos. En Hotel La Cuadra, el trato es

inconsistente y poco profesional, con tiempos de 3 a 5 minutos. Casa de Huéspedes Kurmi Wasi muestra que el personal no tiene la formación adecuada para manejar quejas, con tiempos de 5 a 8 minutos. Watzara Wasi Hogar de Relajación Ancestral carece de habilidades para solucionar problemas, con un tiempo de 6 a 9 minutos. En Central, los protocolos de atención no se siguen consistentemente, con un tiempo de 4 a 7 minutos. En Hostal Sami, el enfoque en la atención al cliente no es el adecuado, con tiempos de 5 a 8 minutos. En Jora Continental, la atención es inconsistente, con tiempos de 4 a 7 minutos. Hostal Casal Sant Patricia muestra que el personal no está capacitado para manejar quejas y sugerencias, con un tiempo de 5 a 8 minutos. Garden Resort & Convention Center Rancho Santa Fe tiene falta de capacitación en atención y resolución de problemas, con tiempos de 6 a 9 minutos.

Evaluación del huésped, en los procesos agregadores de valor de los establecimientos de Cotacachi

Figura 2 Resultados de la encuesta satisfacción del huésped

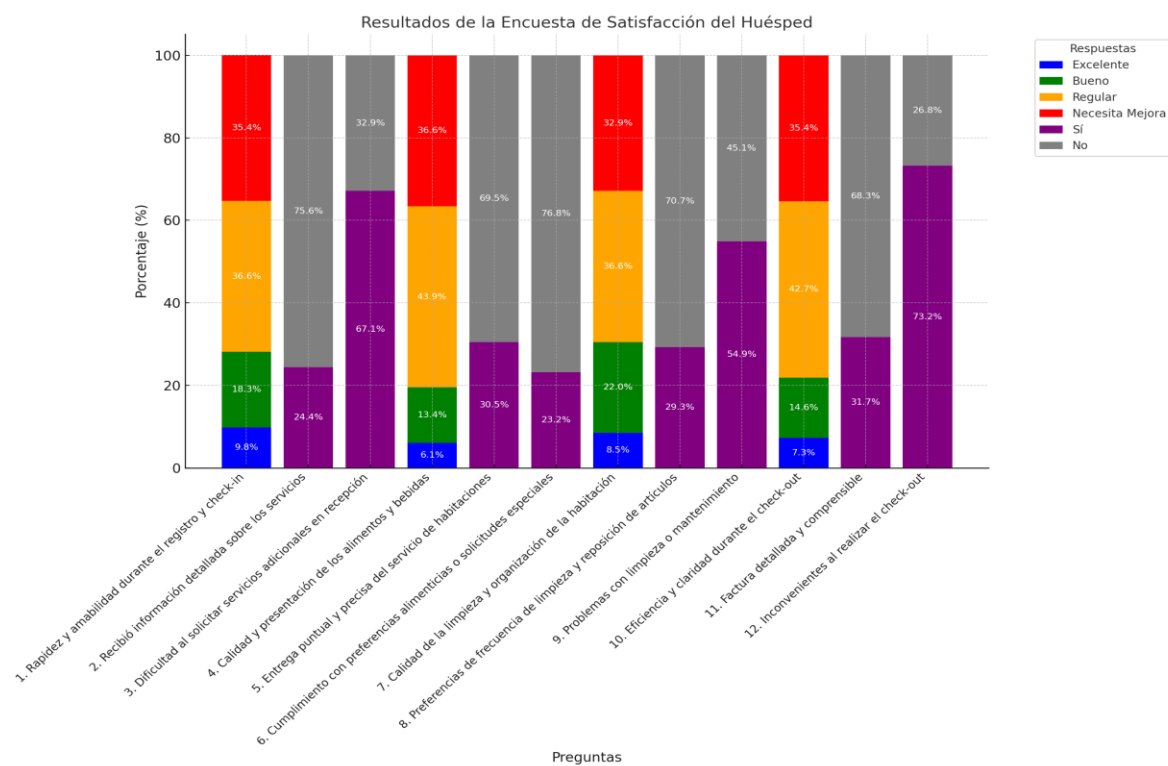




Figura 1 Resultados combinados de la encuesta de satisfacción del huésped. Este gráfico muestra los porcentajes de respuestas para cada pregunta de la encuesta, agrupados por categoría de respuesta (Excelente, Bueno, Regular, Necesita Mejora, Sí, No). Los nombres completos de las preguntas están indicados 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.

## 4.2. Adaptación del sistema lean management en empresas de alojamiento de la ciudad de Cotacachi.

El sistema Lean Management se ha consolidado como una metodología eficiente para mejorar la productividad y la calidad en diversos sectores, incluidos los servicios de alojamiento. Su enfoque en la eliminación de desperdicios, la mejora continua y la optimización de procesos resulta especialmente relevante en la industria hotelera, donde la satisfacción del huésped, la eficiencia operativa y la capacidad de adaptación son factores críticos para la competitividad.

Esta matriz presenta una guía para identificar los principios Lean Management en el sector de alojamiento.

Tabla 2 *Identificación del Sistema Lean Management en Empresas de Alojamiento*

Categorías Centrales	Definición Teórica de la Categoría	Citas Parentéticas
Principio de Eficiencia Operativa	La capacidad de las empresas de alojamiento para optimizar procesos internos, como la gestión de habitaciones, servicios de limpieza y atención al cliente, eliminando ineficiencias para maximizar la productividad.	(Huarng y Yu, 2015; Kimes, 2021)
Principio de Calidad del Servicio	La medida en que los servicios ofrecidos, como recepción, limpieza y servicio de habitaciones, cumplen o exceden las expectativas de los huéspedes, enfocándose en la mejora continua.	(Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1988; Lovelock y Patterson, 2015)
Principio de Flexibilidad Operativa	La habilidad de las empresas de alojamiento para adaptarse rápidamente a cambios en la demanda o en el entorno, como picos estacionales o crisis sanitarias, ajustando sus procesos para mantener la competitividad.	(Harrington y Ottenbacher, 2011; Evans y Lindsay, 2021)
Principio de Participación del Personal	Involucramiento activo de los empleados en la identificación de áreas de mejora y la implementación de soluciones, crucial para la sostenibilidad de las prácticas Lean en el sector alojamiento.	(Birdi et al., 2008; Wilkinson et al., 2020)
Principio de Satisfacción del Huésped	El grado en que los clientes de servicios de alojamiento sienten que sus expectativas han sido satisfechas o superadas, lo que influye directamente en su lealtad y en la reputación del establecimiento.	(Oliver, 2010; Chen, Tsai y Hsu, 2018)
Principio de Reducción de Desperdicios	Proceso de identificación y eliminación de actividades que no añaden valor en la cadena de servicios hoteleros, como tiempos de espera en check-in/check-out, optimizando el uso de recursos.	(Shahin y Mahbod, 2007; Slack et al., 2016)

Principio de Cultura Lean	Cultura organizacional en empresas de alojamiento que promueve la mejora continua, la eliminación de desperdicios y la orientación hacia la satisfacción del huésped mediante prácticas eficientes.	(Radwan, 2021; Ivanov y Webster, 2020)
---------------------------	---	--

Elaboración propia

## **Análisis de la Matriz de Identificación del Sistema Lean Management en Empresas de Alojamiento**

El análisis de la matriz de identificación del sistema Lean Management en el contexto de empresas de alojamiento revela varios puntos clave que reflejan la relevancia y la aplicabilidad de esta metodología en el sector hotelero:

**Adaptabilidad del Lean Management a la Industria de Alojamiento:** La matriz muestra que los principios fundamentales de Lean Management, como el Justo a Tiempo (JIT), el mapeo de la cadena de valor y el Kaizen, son fácilmente adaptables a las operaciones hoteleras. Por ejemplo, el JIT puede aplicarse eficazmente en la gestión de suministros de lavandería y en el servicio de habitaciones, asegurando que los recursos estén disponibles cuando se necesitan, pero sin incurrir en excesos que generen desperdicios o aumenten los costos. Esto demuestra la flexibilidad del sistema Lean en sectores orientados al servicio.

**Enfoque en la Satisfacción del Huésped:** Al implementar prácticas como el control visual y la estandarización de procesos, los hoteles pueden ofrecer servicios más consistentes y eficientes, lo que contribuye directamente a la satisfacción del huésped. La reducción de tiempos de espera en el check-in o check-out, la estandarización en la limpieza de habitaciones y la mejora en la atención al cliente resultan en una experiencia más fluida para los clientes. Esto es crucial en una industria donde la percepción de calidad del servicio es un determinante clave del éxito.

**Optimización de Recursos y Eliminación de Desperdicios:** La eliminación de desperdicios en el contexto hotelero incluye no solo la reducción de tiempo y esfuerzo innecesarios en los procesos, sino también un mejor uso de los recursos materiales, como energía y agua. En un

entorno donde los márgenes de beneficio pueden ser estrechos, optimizar el uso de estos recursos contribuye a la sostenibilidad económica y medioambiental del hotel. Aplicar Lean a procesos de alto consumo, como la gestión de lavandería y la limpieza de habitaciones, puede llevar a una considerable reducción de costos operativos.

**Fomento de la Participación del Personal:** La filosofía Kaizen y la creación de células de trabajo promueven la participación activa de los empleados en la mejora de los procesos. Esto no solo aumenta la eficiencia operativa, sino que también mejora la motivación y la moral del personal. En el sector de alojamiento, donde el personal interactúa directamente con los huéspedes, su participación en la optimización de los servicios es clave para garantizar una experiencia de calidad.

**Uso de la Innovación Tecnológica:** La incorporación de tecnologías en el contexto de Lean Management, como los sistemas automatizados de gestión hotelera, refleja la tendencia creciente en el sector hacia la digitalización. La automatización de procesos repetitivos, como la asignación de habitaciones o el seguimiento de tareas de limpieza, permite a los empleados enfocarse en actividades que aporten mayor valor al cliente, mejorando tanto la eficiencia operativa como la calidad del servicio.

**Impacto Sostenible de la Cultura Lean:** Finalmente, la cultura Lean es uno de los elementos más estratégicos que se resaltan en la matriz. La adopción de una cultura de mejora continua dentro de las empresas de alojamiento no solo promueve la optimización constante de los procesos, sino que también fomenta un entorno organizacional en el que la innovación, la eficiencia y la satisfacción del cliente se convierten en prioridades permanentes.

El análisis de la matriz muestra que Lean Management no solo es aplicable, sino altamente beneficioso para las empresas de alojamiento. Implementar este sistema puede llevar a mejoras significativas en la eficiencia, la calidad del servicio y la satisfacción del cliente, al tiempo que se reducen los costos y se optimizan los recursos. La adopción de este enfoque puede ser un factor diferenciador clave en un mercado altamente competitivo como el de la hotelería.

#### 4.2.1. 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 3 *Adaptación del Sistema Lean Management en Empresas de Alojamiento*

Categorías Centrales	Adaptación de cada Principio en Alojamiento	Citas Parentéticas
Principio de Eficiencia Operativa en Alojamiento	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.	(Huang y Yu, 2015; Kimes, 2021)
Principio de Calidad del Servicio al Huésped	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)
Principio de Flexibilidad Operativa	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)
Principio de Participación del Personal	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)
Principio de Satisfacción del Huésped	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)
Principio de Reducción de Desperdicios en Hotelería	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)
Principio de Cultura Lean en Alojamiento	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)
Principio de Innovación Tecnológica en Servicios	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)



## Elaboración propia

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 Hotelería: 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.

### 4.3. Plan de acción para la aplicación de un modelo de gestión con enfoque Lean Management en las empresas de alojamiento de Cotacachi

Para la caracterización de la situación de los establecimientos de alojamiento se realizó una matriz Foda obteniendo los siguientes datos:

Figura 3 FODA establecimientos de alojamiento



**Figura 1**

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.

### 4.3.1. Conocimiento de los empleados de los hoteles de Cotacachi en principios lean management

Tabla 4 *Conocimiento de los empleados de los hoteles y Lean Management en Hoteles de Cotacachi*

<b>Hotel</b>	<b>Procesos Agregadores</b>	<b>Observaciones</b>	<b>Acciones Propuestas</b>	<b>Resultados Esperados</b>
Hostal Central	Check-In: Tiempos de espera elevados (12-18 min). Check-Out: Facturación lenta y errores. Limpieza de Habitaciones: Reposición inconsistente. Atención al Cliente General: Falta de protocolos claros para quejas.	La falta de conocimiento lean management genera demoras y falta de estandarización en todos los procesos.	Capacitar en lean management para estandarizar procesos y optimizar el flujo continuo.	Check-In: Reducción del tiempo a menos de 10 min. Check-Out: Mayor precisión en la facturación. Limpieza: Mejora en la consistencia de la reposición. Atención al Cliente: Mejora en el manejo de quejas.
Hostal Sami	Check-In: Retrasos por desorganización. Check-Out: Errores en la factura. Limpieza de Habitaciones: Variabilidad en tiempos (30-40 min). Atención al Cliente General: Falta de gestión eficiente.	El desconocimiento de lean management lleva a desperdicios y variabilidad en la calidad del servicio.	Aplicar lean management para eliminar desperdicios y optimizar flujos de trabajo.	Check-In: Tiempos reducidos. Check-Out: Facturación sin errores. Limpieza: Consistencia en tiempos bajo 30 min. Atención al Cliente: Respuesta más rápida.
Hostal Jora Continental	Check-In: Tiempos de espera altos (10-15 min). Check-Out: Proceso lento. Limpieza de Habitaciones: Verificación inadecuada. Atención al Cliente General: Calidad inconsistente.	La falta de conocimientos lean management genera ineficiencia y calidad variable en todos los procesos.	Estandarizar procesos y capacitar en optimización Lean management.	Check-In: Espera menor a 10 min. Check-Out: Facturación más rápida. Limpieza: Verificación estandarizada. Atención al Cliente: Servicio más consistente.
Hostal Casal Santa Patricia	Check-In: Sin procedimientos estandarizados. Check-Out: Facturación lenta. Limpieza de Habitaciones: Tiempos variables. Atención al Cliente General: Trato inconsistente.	La falta de prácticas Lean management causa variabilidad y tiempos prolongados en todos los procesos.	Implementar Lean management para optimizar la limpieza y la facturación.	Check-In: Procedimientos claros. Check-Out: Facturación bajo 15 min. Limpieza: Reducción de variabilidad. Atención al Cliente: Trato consistente.
Garden Resort & Convention Center	Check-In: Procedimientos poco claros. Check-Out: Facturación con errores	La falta de principios Lean management genera demoras y	Capacitar en eliminación de desperdicios y optimizar	Check-In: Procedimientos optimizados. Check-Out: Facturación sin

Rancho Santa Fe	(15-25 min). Limpieza de Habitaciones: Inspección deficiente. Atención al Cliente General: Sin protocolos claros.	problemas de calidad.	procesos con Lean management.	errores. Limpieza: Inspección estandarizada. Atención al Cliente: Protocolos definidos.
Hacienda San Isidro de Iltaqui	Check-In: Espera prolongada. Check-Out: Retrasos en la facturación. Limpieza de Habitaciones: Uso excesivo de productos. Atención al Cliente General: Sin protocolos para quejas.	La falta de formación Lean management resulta en ineficiencia y demoras.	Optimizar el uso de recursos y estandarizar procesos mediante Lean management.	Check-In: Tiempos reducidos. Check-Out: Facturación eficiente. Limpieza: Menor uso de productos. Atención al Cliente: Manejo de quejas mejorado.
Hostal El Arbolito	Check-In: Documentación incompleta. Check-Out: Facturación con errores. Limpieza de Habitaciones: Falta de protocolo. Atención al Cliente General: Problemas en gestión de quejas.	La falta de prácticas Lean management provoca errores y falta de control.	Estandarizar procesos y capacitar en resolución de problemas.	Check In: Documentación completa y rápida. Check Out: Reducción de errores. Limpieza: Estándares definidos. Atención al Cliente: Gestión de quejas mejorada.
Hostal Oro Azul	Check-In: Organización deficiente y tiempos largos. Check-Out: Proceso con errores. Limpieza de Habitaciones: Variabilidad en la calidad. Atención al Cliente General: Sin protocolos.	La falta de técnicas Lean management causa tiempos prolongados y calidad inconsistente.	Aplicar Lean management para optimizar los flujos de trabajo.	Check-In: Organización mejorada. Check-Out: Sin errores. Limpieza: Calidad constante. Atención al Cliente: Protocolos claros.
Hotel La Cuadra	Check-In: Documentación no lista. Check-Out: Facturación lenta. Limpieza de Habitaciones: Sin protocolo. Atención al Cliente General: Respuesta lenta.	La falta de conocimientos Lean management genera demoras.	Implementar Lean management para estandarizar procesos.	Check-In: Documentación eficiente. Check-Out: Facturación rápida. Limpieza: Protocolos definidos. Atención al Cliente: Respuesta oportuna.
Casa de Huéspedes Kurmi Wasi	Check-In: Recepcionista ausente. Check-Out: Facturación con errores. Limpieza de Habitaciones: Estándares incumplidos. Atención al Cliente General: Falta de capacitación.	La falta de prácticas Lean management genera problemas.	Estandarizar procesos y capacitar en Lean management.	Check-In: Personal disponible. Check-Out: Facturación precisa. Limpieza: Cumplimiento de estándares. Atención al Cliente: Personal capacitado.

Hogar de Relajación Ancestral Andino Watzara Wasi	Check-In: Tiempos elevados. Check-Out: Proceso desorganizado. Limpieza de Habitaciones: Habitaciones sin inspeccionar. Atención al Cliente General: Problemas no resueltos.	La falta de conocimiento Lean management afecta la eficiencia.	Capacitar en Lean management para mejorar la organización.	Check-In: Tiempos reducidos. Check-Out: Proceso eficiente. Limpieza: Inspección estandarizada. Atención al Cliente: Resolución de problemas mejorada.
---	---	--	--	---

Elaboración propia

### **Proceso check in**

En Hacienda San Isidro de Iltaqi, el personal no está capacitado en prácticas Lean Management, lo que provoca que los tiempos de check-in sean de 10 a 15 minutos debido a la falta de estandarización de los protocolos de recepción. En Hostal El Arbolito, los empleados no están entrenados para gestionar la documentación de manera eficiente, lo cual alarga el tiempo de check-in a 10-15 minutos. En Oro Azul, el personal no sigue protocolos de cortesía y falta organización en la recepción, lo que resulta en tiempos de 10 a 12 minutos. En Hotel La Cuadra, la ausencia de formación para una recepción fluida hace que los tiempos de espera oscilen entre 8 y 15 minutos. En Casa de Huéspedes Kurmi Wasi, la falta de personal capacitado disponible prolonga el check-in a 10-18 minutos.

En Watzara Wasi Hogar de Relajación Ancestral, el personal no aplica protocolos de cortesía estandarizados, lo que lleva a tiempos de espera de 12 a 20 minutos. En Hostal Central, la falta de conocimientos en prácticas de mejora continua causa un tiempo de 12 a 18 minutos. En Hostal Sami, los empleados no están formados en la gestión adecuada de la documentación, lo que provoca tiempos de 10 a 18 minutos. En Jora Continental, el check-in es confuso debido a la falta de prácticas estandarizadas, lo que resulta en tiempos de 10 a 15 minutos. En Hostal Casal Sant Patricia, la falta de procedimientos claros en la recepción causa tiempos de espera de 10 a 15 minutos. En Garden Resort & Convention Center Rancho Santa Fe, los empleados no cuentan con un protocolo definido para la recepción, lo que extiende el tiempo de espera a 12-20 minutos

### **Proceso check out**

En Hacienda San Isidro de Itaqui, el personal no está capacitado para seguir un proceso de check-out eficiente, lo que provoca demoras de 10 a 20 minutos. En Hostal El Arbolito, la falta de formación en técnicas Lean Management genera errores en la facturación y tiempos de salida de 15-25 minutos. En Oro Azul, el personal no ha sido entrenado en prácticas de facturación precisa, lo que resulta en tiempos de 12 a 20 minutos debido a la falta de claridad en los cobros. En Hotel La Cuadra, la carencia de formación para manejar la facturación de manera eficiente prolonga el check-out a 12-20 minutos. En Casa de Huéspedes Kurmi Wasi, los empleados no están capacitados para evitar errores en la facturación, lo que genera tiempos de salida de 15-22 minutos.

En Watzara Wasi Hogar de Relajación Ancestral, la falta de procedimientos estandarizados y de formación en la salida de los huéspedes provoca demoras de 15-25 minutos. En Hostal Central, el personal no tiene la capacitación adecuada para manejar la facturación, lo que causa tiempos de 10-20 minutos. En Hostal Sami, los empleados no están entrenados para procesar la facturación rápidamente, lo que lleva a tiempos de 15 a 20 minutos. En Jora Continental, la facturación lenta y la falta de estandarización en el proceso provocan demoras de 12 a 20 minutos. En Hostal Casal Sant Patricia, el personal no sigue un protocolo claro para la facturación, lo que causa tiempos de 15-20 minutos. En Garden Resort & Convention Center Rancho Santa Fe, la falta de capacitación en técnicas Lean extiende el tiempo de check-out a 15-25 minutos.

### **Proceso limpieza de habitaciones**

En Hacienda San Isidro de Itaqui, el personal no está capacitado en Lean Management, lo que se refleja en el uso excesivo de productos de limpieza y falta de inspecciones adecuadas, llevando a tiempos de 30 a 40 minutos. En Hostal El Arbolito, los empleados no siguen protocolos claros, lo que resulta en una limpieza superficial de 25 a 35 minutos. En Oro Azul, la falta de estandarización en los procedimientos de limpieza por parte del personal genera tiempos de 30 a 45 minutos. En Hotel La Cuadra, la carencia de formación para optimizar los tiempos de limpieza causa que los empleados tarden de 25 a 35 minutos. En Casa de Huéspedes Kurmi Wasi, los empleados no aplican consistentemente los estándares de limpieza, lo que extiende el tiempo a 35-45 minutos. En Watzara Wasi Hogar de



Relajación Ancestral, la falta de inspecciones por parte del personal después de la limpieza provoca demoras de 35 a 50 minutos. En Hostal Central, los empleados no reponen suministros de manera consistente ni realizan inspecciones de calidad, lo que alarga la limpieza de 25 a 35 minutos. En Hostal Sami, la falta de protocolos claros para la reposición de suministros causa tiempos de limpieza de 30 a 40 minutos. En Jora Continental, la falta de formación en prácticas Lean Management resulta en una limpieza deficiente, con tiempos que oscilan entre 30 y 45 minutos. En Hostal Casal Sant Patricia, la falta de un enfoque sistemático para reponer amenities y realizar una limpieza completa prolonga el tiempo a 30-40 minutos. En Garden Resort & Convention Center Rancho Santa Fe, los empleados no realizan inspecciones posteriores a la limpieza, lo que extiende el tiempo a 35-45 minutos.

### **Proceso de atención al cliente**

En Hacienda San Isidro de Itiqui, el personal carece de formación en Lean Management, lo que impide que sigan los protocolos de atención de manera adecuada, generando tiempos de respuesta de 3 a 5 minutos. Los empleados no tienen las habilidades necesarias para gestionar eficientemente los problemas de los clientes. En Hostal El Arbolito, los empleados no están capacitados para abordar quejas y resolver problemas de manera rápida, lo cual extiende el tiempo de atención entre 3 y 6 minutos. La falta de formación en técnicas de mejora continua en Oro Azul deja al personal sin herramientas para optimizar el servicio, resultando en tiempos de atención de 4 a 7 minutos. En Hotel La Cuadra, la falta de un entrenamiento consistente provoca que el trato a los clientes sea inconsistente y poco profesional, prolongando los tiempos a 3-5 minutos. En Casa de Huéspedes Kurmi Wasi, el personal no está bien preparado para manejar quejas, lo que se refleja en tiempos de 5 a 8 minutos debido a la falta de conocimientos en resolución de conflictos.

En Watzara Wasi Hogar de Relajación Ancestral, la carencia de formación en técnicas Lean Management dificulta la resolución efectiva de problemas, llevando a tiempos de atención de 6 a 9 minutos. En Hostal Central, los empleados no aplican los protocolos de manera uniforme, ya que no han sido capacitados adecuadamente, resultando en tiempos de atención de 4 a 7 minutos. En Hostal Sami, la falta de entrenamiento en prácticas de mejora

continúa afecta la eficiencia en la atención al cliente, con tiempos de 5 a 8 minutos. En Jora Continental, la atención es inconsistente debido a que el personal no sigue prácticas estandarizadas, con tiempos que varían de 4 a 7 minutos. En Hostal Casal Sant Patricia, la falta de formación adecuada para gestionar quejas y sugerencias hace que el tiempo de atención sea de 5 a 8 minutos. En Garden Resort & Convention Center Rancho Santa Fe, el personal no tiene capacitación suficiente en la resolución de problemas, lo que extiende los tiempos de atención a 6-9 minutos.

#### **4.3.2. Plan de acción para la aplicación de un modelo de gestión con enfoque lean management. para empresas de alojamiento de la ciudad de Cotacachi.**

Tabla 5 *Plan de acción*

Fase	Acción	Responsables	Herramientas/Fichas	Indicadores de Éxito	Plazo
Fase 1: Diagnóstico	Revisión de los procesos actuales en los hoteles	Gerente de Operaciones	Ficha de Observación de Procesos	Reporte diagnóstico completo para cada hotel	1 mes
Fase 2: Capacitación	Capacitación en principios Lean Management	Gerente de Capacitación	Manual Lean Management	Empleados capacitados en un 100%	2 semanas
Fase 3: Diseño de sistemas de información en hoteles	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
Fase 4: Estandarización	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
Fase 5: Monitorización y Mejora Continua	Monitoreo y evaluación de indicadores	Gerente General	Propuesta de kaizen	Mejora continua basada en lean management	Co

Elaboración propia

#### **Plan de Acción para la Aplicación de Lean Management en los Hoteles de Cotacachi**

Objetivo General:

Aplicar un modelo de gestión basado en Lean Management que optimice los procesos operativos clave en los hoteles de Cotacachi, reduciendo desperdicios, mejorando la eficiencia operativa y aumentando la satisfacción del cliente.

## **Fases del Plan de Acción**

### **Fase 1: Diagnóstico de Procesos Agregadores de valor**

En esta primera fase, se realizó un análisis profundo de los procesos operativos que afectan el rendimiento de los hoteles, como Check-In, Check-Out, Limpieza de Habitaciones, Reservas y Atención al Cliente General. Se identificaron las áreas que requieren mejoras con base en observaciones directas y la recopilación de datos (ya mencionados en las fichas de observación).

#### **Instrumentos de Diagnóstico:**

Fichas de Observación: Estas se utilizaron para evaluar los tiempos, errores y cuellos de botella en cada proceso.

Encuestas de Satisfacción al Cliente: Aplicadas a 164 huéspedes para identificar las principales áreas de insatisfacción.

#### **Resultados Clave:**

Check-In: Tiempos de espera prolongados en la mayoría de los hoteles.

Check-Out: Errores frecuentes en la facturación y procesos manuales lentos.

Limpieza de Habitaciones: Falta de inspección adecuada y problemas en la reposición de suministros.

Reservas: Sistemas obsoletos que generan confusión y retrasos en la confirmación.

Atención al Cliente: Falta de capacitación para la resolución de problemas y atención cordial.

Tabla 6 *Plan de acción*

Proceso	Hotel	Problema Identificado	Oportunidad de Mejora
Check-In			
Check-Out			
Limpieza de Habitaciones			
Reservas			
Atención al Cliente			
General			

Elaboración propia

### **Fase 2: Capacitación del Personal**

El personal hotelero necesita entender los principios de Lean Management para poder aplicar las mejoras. Se planificaron capacitaciones específicas para cada proceso, cubriendo desde la eliminación de desperdicios hasta la mejora continua.

Capacitación en 5S: Se aplicará a las áreas de limpieza y almacenamiento para mejorar la organización.

Capacitación en Kaizen: Orientada a la mejora continua en la atención al cliente y la gestión de procesos.

Tabla 7 *Matriz de Capacitación*

Actividad	Personal Involucrado	Duración	Indicadores de Éxito
Taller de Introducción a Lean Management	Todo el personal	2 días	aplicación de los principios básicos de lean management

Capacitación en tareas de agregación de valor	Personal operativo	3 días	Disminución del tiempo en la ejecución de tareas
Capacitación en estandarización y mejora continua del proceso	Personal operativo	2 días	Disminución de errores en el resultado final de los procesos

Elaboración propia

### Fase 3: Sistemas de información

Los sistemas de información son clave para reducir los errores humanos y acelerar los tiempos de respuesta en los procesos de Check In, Check Out y Reservas.

Sistemas de Check Out: Permite que los huéspedes revisen su factura antes de llegar a recepción, lo que reduce significativamente los tiempos de espera.

Sistema de Reservas en Línea: Garantiza la actualización en tiempo real de la disponibilidad de habitaciones, evitando sobreventas.

Tabla 8 Matriz de sistemas de información

Proceso	Herramienta Implementada	Indicadores de Éxito	Fecha de Implementación
Check-Out	Software de facturación automatizado	Reducción del tiempo de facturación en 50%	30/11/2024
Reservas	Sistema de reservas online	0% de errores en sobreventas	15/12/2024

Elaboración propia

### Fase 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.

Tabla 9 Estandarización procesos clave

Proceso	Actividad	Procedimiento Operativo Estandarizado (POE)	Responsable	Indicadores de Éxito
Limpieza de Habitaciones	Inspección post-limpieza	Lista de verificación diaria	Supervisor de Limpieza	Cero quejas sobre limpieza
Check-In	Registro ágil de huéspedes	Uso del software de registro automático	Gerente de Recepción	Reducción del tiempo a 5 min
Reservas	Confirmación automática	Integración de sistema de reservas	Gerente de Ventas	Confirmaciones instantáneas

Elaboración propia

### **Fase 5: Implementación del Ciclo de Mejora Continua**

Se implementarán círculos de mejora continua donde el personal podrá aportar sugerencias para mejorar los procesos operativos.

Reuniones mensuales para identificar y resolver problemas de manera constante.

Implementación de indicadores para monitorear la eficiencia y la satisfacción del cliente.

Tabla 10 *Estandarización procesos clave*

Actividad	Responsable	Frecuencia	Indicadores de Éxito
Reunión de análisis de procesos	jefe de Operaciones	Mensual	Propuestas de mejora implementadas

Elaboración propia

Tabla 11 Cronograma de Implementación

Fase	Actividad	Fecha de Inicio	Fecha de Fin
Fase 1: Diagnóstico	Mapeo de procesos y recopilación de datos		
Fase 2: Capacitación	Capacitación en Lean Management		
Fase 3: Automatización	Instalación de software de Check-Out y check out		
Fase 4: Estandarización	Reservas Desarrollo y aplicación de procesos		
Fase 5: Mejora Continua	Monitoreo e implementación de indicadores de desempeño		

Elaboración propia

## **CAPÍTULO V. PROPUESTA**

### **Descripción y Matriz de Estrategias Lean Management para Empresas de**

## Alojamiento de la Ciudad de Cotacachi

El modelo de gestión Lean Management propuesto se desarrolla en tres etapas clave, que permitirán a las empresas del sector de alojamiento de Cotacachi implementar un enfoque sistemático de mejora continua. Cada etapa se estructura en estrategias específicas alineadas con los principios Lean, adaptadas al contexto operativo del sector hotelero.

### 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.

### Aplicación de estrategias Lean Management en Áreas Operativas

Tabla 12 *Aplicación de Estrategias Lean Management en Áreas Operativas Hoteleras*

Área Operativa	Estrategia Propuesta	Principio Lean Aplicado	Indicador de Éxito
Check-In y Check-Out	Implementar sistemas tecnológicos para reducir los tiempos de espera y asegurar precisión en los documentos.	Principio de Eficiencia Operativa, Principio de Estabilidad y Estandarización	Disminución del tiempo promedio de espera en un 30%, aumento en la precisión de los datos registrados
Limpieza de Habitaciones	Estandarizar procesos de limpieza mediante listas de verificación visuales para asegurar el cumplimiento de protocolos.	Principio de Control Visual, Principio de Calidad del Servicio al Huésped	Incremento del cumplimiento de protocolos al 95%, reducción en las quejas de limpieza por parte de los huéspedes
Reserva de Habitaciones	Automatizar el sistema de reservas para garantizar confirmaciones inmediatas y transparencia en las políticas de reserva.	Principio de Justo a Tiempo (JIT), Principio de Flexibilidad Operativa	Reducción en los tiempos de confirmación en un 50%, mejora de la satisfacción del cliente en las encuestas de reservas en un 20%
Gestión de Suministros	Implementar el sistema Justo a Tiempo (JIT) para la gestión de lavandería y suministros, minimizando el almacenamiento excesivo.	Principio de Eliminación de Desperdicios, Principio de Eficiencia Operativa	Disminución de los niveles de inventario en un 40%, reducción del costo de almacenamiento en un 25%



Área Operativa	Estrategia Propuesta	Principio Lean Aplicado	Indicador de Éxito
Atención al Cliente	Capacitar continuamente al personal en la resolución de problemas y el cumplimiento de protocolos de atención al cliente.	Principio de Participación del Personal, Principio de Mejora Continua (Kaizen)	Aumento de la calificación promedio en encuestas de satisfacción del cliente en un 15%, reducción en el número de quejas en un 30%

Elaboración propia

### **Análisis de la aplicación de estrategias en el Sector de Alojamiento**

Para mejorar la eficiencia operativa y la calidad del servicio en los hoteles, se han diseñado estrategias Lean adaptadas a diferentes áreas operativas clave. En el caso de check in y check out, se propone el uso de dispositivos móviles o tablets accesibles, permitiendo agilizar el registro de los huéspedes y reducir la necesidad de intervención manual por parte del personal. Además, se capacitará al equipo para utilizar estas tecnologías de manera efectiva, lo cual contribuirá a disminuir significativamente el tiempo de espera y a mejorar la satisfacción general del cliente.

En la limpieza de habitaciones, la estandarización de procedimientos mediante manuales operativos y listas de verificación visuales asegurará que el personal mantenga la calidad en el servicio. La realización de auditorías internas mensuales ayudará a identificar áreas que requieren ajustes, asegurando el cumplimiento constante de los protocolos de limpieza. Por otro lado, en la gestión de reservas de habitaciones, se adoptarán plataformas de bajo costo para automatizar la confirmación de las reservas, facilitando la atención inmediata y la respuesta a cambios en tiempo real, lo cual incrementará la satisfacción de los huéspedes.

La gestión de suministros también se beneficiará de la implementación de estrategias Lean, como el uso de hojas de cálculo compartidas para un control efectivo de los inventarios y la realización de compras frecuentes en menores volúmenes para evitar el almacenamiento excesivo. Estas acciones ayudarán a reducir los costos operativos y a minimizar el riesgo de caducidad de productos. En cuanto a la atención al cliente, la capacitación continua del personal en técnicas de servicio y la implementación de encuestas digitales para recopilar

retroalimentación en tiempo real permitirán mejorar la capacidad del hotel para responder de manera ágil a las necesidades de los huéspedes.

## **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.

Tabla 13 *Estrategias para implementar el sistema lean management al sector alojamiento*

<b>Área Operativa</b>	<b>Acciones para Llevarlo a Cabo</b>	<b>Principio Lean Aplicado</b>	<b>Indicador de Éxito</b>	<b>Costos Aproximados</b>
<b>Check-In y Check-Out</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementar dispositivos móviles o tablets económicos para agilizar el registro de los huéspedes, reduciendo la intervención manual.</li> <li>- Crear una plataforma de pre-registro en línea con herramientas de bajo costo para que los huéspedes puedan completar sus datos antes de su llegada.</li> <li>- Capacitar al personal en el uso de la tecnología para optimizar la eficiencia del proceso de check-in y check-out.</li> </ul>	Identificación de agregación de valor Estandarización de procesos y mejora continua	Reducción del tiempo de espera en un 30%, incremento en la precisión de los registros.	Tablets: \$80-\$150 por unidad; desarrollo de plataforma en línea: \$300-\$500; capacitación: \$100-\$200.
<b>Limpieza de Habitaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estandarizar los procedimientos de limpieza mediante manuales operativos y listas de verificación impresas para el personal.</li> <li>- Realizar auditorías internas mensuales</li> </ul>	Estabilidad y Estandarización, Control Visual	Cumplimiento de protocolos en un 95%, mejora en auditorías y reducción de quejas.	Materiales de limpieza: \$50-\$100 por mes; pizarras y carteles: \$20-\$40 cada uno; auditorías internas: \$50 por mes.

---

	<p>para verificar el cumplimiento de estándares, utilizando formularios accesibles.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementar tableros de control visual hechos con materiales económicos (pizarras blancas o carteles) para monitorear el estado de las habitaciones.</li> </ul>			
<b>Reserva de Habitaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilizar plataformas de reservas en línea gratuitas o de bajo costo que permitan la confirmación automática de reservas.</li> <li>- Configurar alertas para gestionar cancelaciones y cambios en tiempo real, mejorando la eficiencia del sistema.</li> <li>- Implementar módulos básicos de reservas en la página web del hotel sin necesidad de sistemas costosos.</li> </ul>	<p>Identificación de agregación de valor</p> <p>Estandarización de procesos y mejora continua</p>	<p>Disminución del tiempo de confirmación en un 50%,</p> <p>satisfacción de la cliente aumentada en un 20%.</p>	<p>Software de gestión básico: \$100-\$300 por año;</p> <p>configuración de alertas: \$50-\$100;</p> <p>integración web: \$200-\$400.</p>
<b>Gestión de Suministros</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementar el uso de hojas de cálculo compartidas para controlar los niveles de inventario de manera efectiva.</li> <li>- Negociar con proveedores para realizar pedidos frecuentes y en menores volúmenes, evitando almacenamiento excesivo.</li> <li>- Realizar ajustes en los niveles de inventario según las tendencias de demanda para evitar pérdidas por caducidad.</li> </ul>	<p>Identificación de agregación de valor</p> <p>Estandarización de procesos y mejora continua</p> <p>Eliminación de Desperdicios</p>	<p>Reducción del inventario en un 40%,</p> <p>disminución de costos operativos en un 25%.</p>	<p>Software de gestión básico o hojas de cálculo: \$0-\$50;</p> <p>negociaciones sin costo adicional;</p> <p>ajustes de inventario: \$20-\$50 por revisión.</p>
<b>Atención al Cliente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar capacitaciones periódicas utilizando</li> </ul>	<p>Identificación de agregación de valor</p> <p>Estandarización de</p>	<p>Mejora en la satisfacción del cliente en un</p>	<p>Capacitaciones en línea: \$0-\$100;</p> <p>incentivos no</p>

---

plataformas gratuitas de formación en línea o recursos internos. - Crear un sistema de incentivos no monetarios para reconocer al personal destacado, como certificados o beneficios adicionales. - Implementar encuestas digitales gratuitas para obtener retroalimentación de los huéspedes.	procesos y mejora continua	20%, reducción en quejas en un 30%.	monetarios: \$0-\$50; encuestas digitales: gratuitas o \$10-\$20 mensuales.
--	----------------------------	-------------------------------------	---

### Elaboración propia

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.

Tabla 14 *Acciones para estandarización de Procesos clave*

<b>Área Operativa</b>	<b>Acciones para Llevarlo a Cabo</b>	<b>Principio Lean Aplicado</b>	<b>Indicador de Éxito</b>	<b>Costos Aproximados</b>
<b>Gestión de Equipos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formar células de trabajo autónomas para la gestión integral de áreas específicas del hotel, asignando responsabilidades definidas.</li> <li>- Capacitar a los equipos en técnicas de autogestión y mejora continua, con énfasis en la resolución rápida de problemas.</li> <li>- Realizar reuniones mensuales para analizar el desempeño del equipo y ajustar estrategias operativas.</li> </ul>	Células de Trabajo, Kaizen	Incremento en la eficiencia operativa en un 30%, reducción del tiempo de respuesta a problemas en un 40%.	Capacitación inicial: \$100-\$200; reuniones periódicas: \$0-\$50 por mes; materiales para reuniones: \$20-\$30.
<b>Capacitación del Personal</b>	- Establecer un comité Lean interno encargado de liderar y monitorear iniciativas de mejora continua en cada departamento.	Kaizen, Mejora Continua	Cumplimiento del 95% de las metas de mejora, participación activa del 80% del personal en las iniciativas de capacitación.	Creación del comité: \$0; talleres de formación: \$0-\$100 por sesión; y seguimiento y evaluación del

---

					desempeño: \$50-\$100 por año.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organizar talleres trimestrales sobre principios Lean y técnicas de resolución de problemas, usando recursos internos y plataformas gratuitas.</li> <li>- Implementar un sistema de seguimiento de competencias con evaluaciones semestrales para medir el desarrollo del personal.</li> </ul>				
<b>Control y Monitoreo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir indicadores clave (KPI) para medir la eficiencia, como tiempos de ciclo, costos operativos y productividad del personal.</li> </ul>	Mejora Continua, Control Visual	Reducción de tiempos de ciclo en un 25%, disminución de costos operativos en un 30%, incremento en la visibilidad del desempeño en un 50%.	Herramientas de control visual: \$20-\$50 cada una; software de seguimiento básico: \$50-\$150 por año; auditorías internas: \$50-\$100 por trimestre.	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilizar herramientas de control visual económicas (pizarras, carteles) para comunicar los indicadores de rendimiento.</li> <li>- Llevar a cabo auditorías trimestrales para identificar desviaciones y hacer ajustes a los procesos operativos.</li> </ul>				

---

Elaboración propia

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.



#### **Etapa 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.

Tabla 15 *Estandarización procesos clave:*

Proceso	Actividad	Procedimiento Operativo Estandarizado	Responsable	Indicadores de Éxito
Limpieza de Habitaciones	Inspección post limpieza	Lista de verificación diaria	Supervisor de Limpieza	Cero quejas sobre limpieza
Check In	Registro ágil de huéspedes	Uso del software de registro automático	Gerente de Recepción	Reducción del tiempo a 5 min
Reservas	Confirmación automática	Integración de sistema de reservas	Gerente de Ventas	Confirmaciones instantáneas

Elaboración propia

## **CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **Conclusiones**

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.

## **Recomendaciones**

Se recomienda la estandarización de los procesos operativos, específicamente en las áreas críticas mencionadas. se debe realizar la creación de procedimientos operativos estandarizados que guíen a los empleados en cada etapa del proceso, eliminando variaciones y mejorando la eficiencia. Además, es esencial introducir métricas que permitan medir el rendimiento de cada proceso para identificar oportunidades de mejora continua.

Se recomienda implementar un programa de capacitación integral en Lean Management para todos los empleados, con un enfoque en la eliminación de desperdicios, la mejora continua y la eficiencia operativa. Esta capacitación debe estar adaptada a las áreas multifuncionales en las que los empleados trabajan, asegurando que puedan aplicar estos principios en la práctica diaria y en los procesos de recepción, limpieza, alimentos y bebidas, entre otros.

Se recomienda implementar un modelo de gestión basado en Lean Management para las empresas de alojamiento en Cotacachi. Este modelo debe estar basado en los principios de mejora continua, estandarización de procesos, y reducción de desperdicios, Además, el modelo debe incluir un plan de seguimiento y evaluación mediante indicadores para asegurar la mejora continua de los procesos operativos.

## BIBLIOGRAFÍA

- 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.

## ANEXOS

### ANEXO A. Matriz de observación

#### Ficha de Observación: Proceso de Check-in

Aspectos Observados	Objetivos del Proceso
1. Flujo de atención al cliente	Asegurar un flujo eficiente y continuo en la atención de los clientes durante su llegada.
2. Tiempo promedio de atención	Minimizar el tiempo de espera del cliente durante el proceso de check-in para mejorar su experiencia.
3. Verificación de documentos y confirmación de la reserva	Garantizar que la verificación de documentos y la confirmación de la reserva se realicen de manera rápida y precisa.
4. Comunicación de información relevante	Asegurar que se comunique adecuadamente al cliente toda la información importante sobre su estadía (horarios, servicios, políticas del hotel, etc.).
5. Entrega de llave o tarjeta de habitación	Optimizar el proceso de entrega de llave o tarjeta para evitar retrasos y errores.

#### Ficha de Observación: Proceso de Check-out

Aspectos Observados	Objetivos del Proceso
1. Devolución de llave o tarjeta	Facilitar un proceso ágil de devolución de llaves o tarjetas de habitación sin inconvenientes.

Aspectos Observados	Objetivos del Proceso
2. Revisión de consumo (minibar, servicios adicionales)	Asegurar que la revisión de consumos (minibar, servicios adicionales) se realice de manera precisa y rápida antes de la facturación.
3. Procedimiento de facturación	Optimizar el proceso de facturación para que sea rápido y preciso, reduciendo el tiempo de espera del cliente.
4. Proceso de pago y cierre de cuenta	Estandarizar el proceso de pago para reducir los tiempos de cierre de cuenta y aumentar la satisfacción del cliente.
5. Encuesta o solicitud de retroalimentación	Promover la obtención de feedback del cliente para mejorar los servicios a través de encuestas o solicitudes de retroalimentación.

### **Ficha de Observación: Limpieza de Habitaciones**

<b>Aspectos Observados</b>	<b>Objetivos del Proceso</b>
1. Proceso de limpieza general	Asegurar que la limpieza de las habitaciones cumpla con los estándares de calidad y eficiencia establecidos por el hotel.
2. Tiempo promedio de limpieza por habitación	Optimizar el tiempo de limpieza por habitación para maximizar la eficiencia sin comprometer la calidad.
3. Uso de insumos y materiales de limpieza	Estandarizar el uso adecuado y eficiente de los insumos y materiales de limpieza, evitando desperdicios.
4. Revisión final (estado de la habitación, minibar, baño)	Garantizar una revisión final detallada de la habitación, asegurando que todos los aspectos (minibar, baño, etc.) estén en perfectas condiciones.
5. Notificación de la habitación lista para recepción	Asegurar que las habitaciones limpias se notifiquen rápidamente a la recepción para que estén disponibles para los nuevos huéspedes.

---

## **Ficha de Observación: Reservas de Habitación**

<b>Aspectos Observados</b>	<b>Objetivos del Proceso</b>
1. Flujo de toma de reservas	Asegurar un proceso eficiente en la toma de reservas, ya sea por teléfono, online o en persona.
2. Confirmación de disponibilidad y envío de confirmación	Garantizar que la confirmación de disponibilidad y el envío de la confirmación al cliente se realicen de manera rápida y precisa.
3. Registro de datos en el sistema	Asegurar que el registro de datos en el sistema sea preciso y rápido, minimizando errores.
4. Comunicación de políticas de cancelación y modificación	Asegurar que los empleados comuniquen de manera clara y precisa las políticas de cancelación y modificación al cliente.
5. Atención a solicitudes especiales	Garantizar que las solicitudes especiales de los clientes (habitaciones contiguas, vistas, etc.) se gestionen de manera eficiente y satisfactoria.



## ANEXO B. Encuesta

### Instrumento de Encuesta

Sección	Pregunta	Objetivo	Opciones de Respuesta
Recepción y Check-in	1. ¿Cómo calificaría la rapidez y amabilidad durante el proceso de registro y check-in?	Evaluar la eficiencia y amabilidad del proceso de check-in.	- Excelente - Bueno - Regular - Necesita Mejora
	2. ¿Recibió información detallada sobre los servicios del hotel durante el check-in?	Evaluar si el huésped recibió la información necesaria sobre los servicios del hotel.	- Sí - No
Solicitud de Servicios Adicionales	3. ¿Tuvo alguna dificultad al solicitar servicios adicionales en recepción?	Identificar la facilidad para solicitar servicios adicionales y la capacidad del hotel para atenderlas.	- Sí - No
Servicio de Habitaciones	4. ¿Cómo calificaría la calidad y presentación de los alimentos y bebidas del servicio de habitaciones?	Evaluar la calidad y presentación de los alimentos y bebidas del servicio de habitaciones.	- Excelente - Bueno - Regular - Necesita Mejora

	5. ¿La entrega de los alimentos fue puntual y precisa?	Evaluar la puntualidad y precisión del servicio de habitaciones.	- Sí - No
	6. ¿Se cumplieron sus preferencias alimenticias o solicitudes especiales?	Evaluar el cumplimiento de preferencias alimenticias o solicitudes especiales.	- Sí - No
Limpeza de Habitaciones	7. ¿Cómo calificaría la limpieza y organización de su habitación?	Evaluar la limpieza y organización de las habitaciones.	- Excelente - Bueno - Regular - Necesita Mejora
	8. ¿Se respetaron sus preferencias en cuanto a la frecuencia de limpieza y reposición de artículos?	Evaluar el respeto por las preferencias del huésped en la limpieza y reposición de artículos.	- Sí - No
	9. ¿Experimentó algún problema con la limpieza o el mantenimiento de su habitación?	Identificar problemas de limpieza o mantenimiento de las habitaciones.	- Sí - No
Proceso de Check-out	10. ¿Cómo calificaría la eficiencia y claridad durante el proceso de check-out?	Evaluar la eficiencia y claridad del proceso de check-out.	- Excelente - Bueno - Regular - Necesita Mejora
	11. ¿Recibió una factura detallada y comprensible?	Evaluar si el huésped recibió una factura detallada y comprensible.	- Sí - No

12. ¿Tuvo algún inconveniente al realizar el check-out?	Identificar inconvenientes experimentados durante el proceso de check-out.	- Sí - No
---	--	--------------

## ANEXO C.

### Entrevista a empleados

Objetivos	Preguntas de la Entrevista
1. Identificar el nivel de conocimiento de los empleados sobre calidad en los servicios ofrecidos en el hotel.	1. ¿Cómo definiría usted la 'calidad' en su trabajo diario? 2. ¿Qué aspectos de calidad considera más importantes en su área (recepción, alimentos y bebidas, limpieza, etc.)? 3. ¿Qué prácticas implementa usted para asegurar la calidad en el servicio que brinda?
2. Evaluar el nivel de conocimiento de los empleados sobre Lean Management y su aplicación en el sector hotelero.	4. ¿Ha escuchado hablar de Lean Management o la gestión Lean? 5. En su experiencia, ¿cómo podría mejorar la eficiencia de los procesos en su área de trabajo? 6. ¿Qué piensa sobre la posibilidad de optimizar los procesos para reducir desperdicios o tiempos muertos?

---

3. Explorar la percepción de los empleados sobre los beneficios de la implementación de Lean Management.

7. ¿Cree que el hotel podría beneficiarse de la implementación de un sistema de mejora continua en los procesos?

8. ¿Cómo cree que podrían mejorarse los flujos de trabajo en su área?

9. ¿Qué ventajas cree que traería reducir actividades que no aportan valor al cliente en los procesos del hotel?

---

4. Identificar áreas específicas que podrían ser mejoradas mediante Lean Management.

10. ¿Ha identificado algún proceso que podría hacerse más eficiente?

11. ¿Ha observado algún desperdicio o ineficiencia en los procesos operativos del hotel?

12. ¿Qué sugerencias tiene para mejorar el rendimiento o la productividad en su área?

---