

**Título: Metodología para la evaluación de la gestión operativa del servicio hotelero en el cantón Manta de la provincia de Manabí**

**Autores:**

MBA. Gilberto Blanco Gonzáles      [gblanco@espam.edu.ec](mailto:gblanco@espam.edu.ec)

Ing. Miguel Andrés Marcillo Mera      [miguel.marcillo@espam.edu.ec](mailto:miguel.marcillo@espam.edu.ec)

**Institución:**

Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí

**Resumen**

El objetivo del presente trabajo es proponer una metodología para la evaluación de la gestión operativa del servicio hotelero en el Cantón Manta de la provincia de Manabí. Para ello se planteó un diseño no experimental de carácter descriptivo-exploratorio. Los métodos utilizados fueron. Analítico-sintético e inductivo- deductivo. Para obtener los resultados esperados se realizó un estudio de metodologías científicas entre las que destaca la de Ulacia (2008), la cual se enfoca en la medición y evaluación del servicio hotelero y en la calidad de los sistemas operativos en las diferentes áreas de los hoteles. El contexto de estudio incluyó tres fases, primero, una revisión bibliográfica de antecedentes relacionados con la temática del sector, determinándose las bases teóricas de las variables en estudio. La segunda fase involucra un diagnóstico de la situación actual del sector hotelero del cantón Manta. La tercera fase se enfoca en la determinación y evaluación de la gestión operativa, de cada área de los hoteles, para identificar sus falencias. Con este diseño se obtuvo una guía o referente que orienta el trabajo mediante la evaluación periódica de la gestión operativa del servicio hotelero del cantón Manta de la provincia de Manabí.

Palabras claves: Metodología, gestión operativa, servicio hotelero

## Introducción

La hotelería desde sus principios se ha consolidado como un eslabón de carácter indispensable y clave para la cadena de valor de la actividad turística y preponderante en la oferta de los servicios; constituyéndose a su vez como uno de los subsectores con mayor intervención dentro del sistema, así como uno de los mayores generadores de empleo a nivel mundial.

La gestión operativa constituye la dimensión práctica de la gestión estratégica, por lo que ejecutar una eficiente gestión operativa implica garantizar la existencia efectiva de una organización consistente, con tareas específicas asignadas y áreas de trabajo delimitadas; de acuerdo a Soliguer (2017), es necesario elegir personal con capacidades elevadas para que ejecuten las tareas, por lo tanto, la gestión de esta índole en el sector es resultado de la planificación y es aquella que manifiesta la ejecución de los procesos del servicio.

Cabe mencionar que en el ambiente competitivo en el que se involucra el sector de alojamiento, teniendo en cuenta que la cantidad de establecimientos está en constante crecimiento, además de otros factores, han conllevado a que las administraciones ejecuten una evaluación de la gestión tanto estratégica como operativa en sus empresas que se sustenta y que según Fernández (2015) se pone de manifiesto que la gestión de un hotel requiere de la introducción periódica de varias innovaciones y mejoras que permitan al establecimiento evolucionar y ofrecer una mejor calidad del servicio al cliente, haciendo énfasis en que la gestión operativa se debe evaluar continuamente para alcanzar los objetivos planteados.

En el Ecuador la hotelería forma parte de uno de los elementos que conforman las empresas con mayor participación en el ámbito económico y ocupacional del territorio, el mismo que ha experimentado un auge vertiginoso en los últimos años para el desarrollo de la actividad turística. Cabe mencionar, que dentro de las principales falencias que presenta el sector hotelero, se encuentra la ausencia de un modelo de gestión, tanto estratégico como operativo, en donde se dé prioridad a la determinación de las acciones de cara al cliente, en donde Ruano, (2021), manifiesta que, los establecimientos se manejan empíricamente, lo que da como resultado que existan falencias en la administración y operación. Navarro (2021), afirma que la principal problemática de los establecimientos hoteleros radica en su gestión interna, ya que no tienen definidos estándares de procedimientos y por ende no califican en un modelo de gestión.

Por otro lado, Ponce (2017), plantea que la insuficiente planificación de la actividad y el limitado diseño de manuales de procedimientos en las diferentes áreas de alojamiento, representan serios inconvenientes respecto a la calidad de los servicios ofrecidos en la mayoría de los destinos del país, aquejando directamente a la satisfacción, y esto se debe a que la administración

generalmente se ha venido desarrollando empíricamente; al igual que en la parte operativa, se la ejecuta por personas sin las capacidades ni conocimientos competentes relacionados al tema.

La provincia de Manabí, es considerada como una de las zonas con una amplia oferta hotelera, la cual se vio afectada drásticamente en el 2016 a causa del terremoto y en el 2020 por la pandemia de la COVID-19, lo que ha ocasionado pérdidas al sector hotelero, dejando en procesos de mejora provocando el incremento de la baja calidad del servicio en los establecimientos (El Comercio, 2020).

Cabe destacar que entre los aspectos que caracterizan al sector hotelero de la provincia, está el uso limitado de modelos de gestión en el ámbito que den paso a la mejora de los procesos y por lo consiguiente a buen servicio final. La ausencia de evaluaciones periódicas de la gestión operativa en los establecimientos ha afectado directamente a la calidad, además el recurso humano que labora en el sector hotelero ya sea en el área administrativa como operativa, en su mayoría no se encuentran técnicamente preparados y desconocen los procedimientos que requiere dicha actividad.

Manta actualmente es uno de los destinos con mayor potencial turístico del país y dentro de la provincia es uno de los que posee mejor y mayor número de infraestructura turística, siendo así uno de los lugares con mayor frecuencia y referencia ; pero a pesar de poseer dichas cualidades, de acuerdo a Intriago (2018), hay una deficiente gestión operativa en el sector hotelero mantense, ya que dicha problemática radica principalmente en la escasa evaluación de la gestión operativa y la inexistencia de instrumentos que permitan alcanzar tal objetivo, y al mismo tiempo el desinterés por parte de los administradores en evaluar constantemente los procesos.

Al realizarse un análisis del desarrollo de la gestión operativa del sector hotelero, son notorios los bajos presupuestos que se designan a la misma, en donde prevalecen las empresas con una deficiente planificación y una práctica muy limitada.

En el ámbito objeto de estudio se propone un levantamiento de los principales síntomas asociados con la gestión operativa del sector hotelero de la ciudad de Manta, como elemento importante del presente trabajo que consiste en: proponer una metodología que permita evaluar la gestión operativa del servicio hotelero en el cantón Manta.

## Metodología

La gestión operativa que los establecimientos de alojamiento deben llevar, se relaciona con la aplicación de normativas vigentes como las ISOS, dado que una organización podrá lograr una adecuada gestión con estandarización de procesos y certificaciones de la calidad en los servicios de ser posible. Por lo tanto, dentro de la investigación, la aplicación del sistema se ejecuta con la finalidad de optimizar los procesos y recursos de la empresa, así como la gestión de riesgos y el sistema de calidad, para que puedan ser documentados y al mismo tiempo de paso al nuevo diseño del sistema.

La aplicación práctica de una metodología de evaluación de gestión operativa basados en experiencias nacionales e internacionales del servicio hotelero, permitirá incrementar el nivel de calidad que perciba el turista, además de proyectar una mejor imagen externa e interna de la empresa.

La idea de implementación de una metodología de evaluación de la gestión operativa necesitará que todos los actores se involucren de manera comprometida y se relacionen con metodologías, herramientas y técnicas indispensables en la estructuración de dicha propuesta para alcanzar el objetivo principal establecido, además aportará al desarrollo de la cultura organizacional dirigida a la gestión operativa, garantizando que se cuenta con infraestructura, equipos, recursos humanos y servicios idóneos para aumentar los niveles de satisfacción de los clientes.

Antes de proponer o estructurar una metodología propia de la investigación se analizaron antecedentes de otros autores con investigaciones similares y que guardan una relación con el estudio, lo cual se muestra en la tabla 1, con una síntesis de los antecedentes metodológicos investigados como base de la propuesta.

Tabla 1. Antecedentes metodológicos.

<b>Autores</b>	<b>Título</b>	<b>Componentes metodológicos</b>
Ulacia, 2008	La Experiencia Alojativa. Una alternativa en la medición y evaluación de la calidad del servicio hotelero, Ulacia	<ol style="list-style-type: none"><li data-bbox="938 1623 1367 1833">1. Identificar los grupos de interés vinculados al establecimiento y a su vez las necesidades básicas y expectativas respecto al establecimiento</li><li data-bbox="938 1833 1367 1948">2. Determinar las áreas de resultados claves (ARC) de los grupos de interés</li><li data-bbox="938 1948 1367 2011">3. Determinar factores asociados a cada ARC</li></ol>

		<ol style="list-style-type: none"> <li>4. De los factores determinados de cada ARC identificar los más comprometidos con la calidad</li> <li>5. Descomponer cada factor en sub factores</li> <li>6. Clasificar los factores/sub factores determinado en dos categorías intrínsecos y extrínsecos</li> </ol>
MICENTUR, 2012	Manual de buenas prácticas de establecimientos de hospedaje	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fase de enfoque al cliente</li> <li>2. Integración total de la calidad</li> <li>3. Control, seguimiento y mejora de la calidad</li> <li>4. Verificación de la gestión del establecimiento de hospedaje</li> <li>5. Desarrollo de un enfoque esquemático de procesos</li> <li>6. Elaboración del manual de prácticas para el personal administrativo y las posiciones operativas por áreas</li> </ol>
Llevat, 2014	Preceptos de la gestión del servicio en la gestión hotelera	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificación del concepto de servicio del hotel</li> <li>2. Diagnóstico del hotel a partir del enfoque de la gestión del servicio</li> <li>3. Establecimiento de premisas para el rediseño de la gestión hotelera enfocada en el servicio</li> </ol>
Gómez y Muñoz, 2016	Propuesta metodológica para la evaluación de la calidad del servicio en alojamientos rurales del Quindío	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diagnóstico de los alojamientos</li> <li>2. Planeación</li> <li>3. Ejecución y análisis de datos</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia.

La propuesta de Ulacia (2008), se enfoca en garantizar la calidad en el sector de alojamiento en Cuba, en donde mediante la implementación de sistemas de gestión de calidad, la medición y evaluación de la calidad del servicio constituye uno de los procesos fundamentales que bien estructurados y aplicados, direcciona de manera efectiva, la mejora de los procesos de entrega del producto-servicio, ya que en la actualidad, las características de los procesos de medición y evaluación en las principales cadenas hoteleras del sector turístico revelan la existencia de limitaciones en el orden operativo, conceptual y metodológico, que se convierte en oportunidades de mejora de dichos procesos.

La guía que plantea el Ministerio de Comercio Exterior de Turismo (MICENTUR, 2012), tiene un enfoque directo a la calidad del servicio al cliente, en lo cual propone una metodología que abarca seis fases; donde la primera es un enfoque total al cliente en la que se mide el grado de satisfacción, la tipología para el diseño y adaptación del producto. Como segunda fase aborda una integración total de la calidad en donde se aborda un análisis FODA, la planeación, y organización de actividades vinculadas a la calidad. Como tercera fase, plantea control, seguimiento y mejora de la calidad, continuando a la cuarta fase de verificación de la gestión del establecimiento de hospedaje, luego como quinta fase se procede al desarrollo de un enfoque esquemático de procesos y finalmente la sexta fase que abarca la elaboración de un manual de prácticas para el personal administrativo y las posiciones operativas por áreas.

El estudio de Llevat (2014), incluye tres fases, siendo la primera, la identificación del concepto de servicio del hotel, la segunda fase corresponde a un diagnóstico del hotel a partir del enfoque de la gestión del servicio y como tercera y última fase, es la propuesta de establecimiento de premisas para el rediseño de la gestión hotelera enfocada en el servicio.

La investigación de Gómez y Muñoz (2016), se basa en la propuesta de una metodología para evaluar la calidad del servicio en Quindío, Colombia, con base de los modelos de evaluación de calidad del servicio SERVQUAL y el desempeño percibido del servicio SERPERF, la que se estructura en tres fases; la primera, parte con un diagnóstico de los alojamientos en donde se realiza la investigación, como segunda fase se procede a la planificación del desarrollo del trabajo y, por último la tercera fase se enfoca en la ejecución y análisis de datos con la finalidad de establecer acciones de mejora continua.

## Resultados y discusión

De manera más concreta y desde el punto de vista práctico, una metodología para la evaluación de la gestión del servicio de alojamiento de la ciudad de Manta, brindará un instrumento que facilitará y guiará a los servidores turísticos del sector hotelero hacia la orientación de una cultura organizativa basada en la gestión operativa, por lo tanto los prestadores de servicio de alojamiento, se beneficiarán con la puesta en marcha de la propuesta metodológica, misma que se enfoca en la gestión operativa en la optimización de los recursos y mejora de los procesos durante el desarrollo de las actividades operativas de los hoteles de la ciudad de Manta.

El desarrollo de la propuesta partió con una revisión documental de estudios vinculados al objeto de la investigación, que luego de una cuidadosa consideración, se definieron los antecedentes afines, lo que condujo a un análisis pertinente para la determinación del hilo idóneo que se ajuste a las características y requerimientos necesarios para su implementación.

En base al análisis desarrollado, se determinó realizar una propuesta metodológica fundamentada en los referentes ya mencionados, los cuales se apegan a las características de la investigación, evidenciándose un panorama y una problemática similar, por lo que las fases que se proponen dan respuestas a los requerimientos y lo que se pretende buscar en la misma, alineada a los objetivos trazados.

Para la determinación de la metodología de la investigación se aplicarán las siguientes actividades, mediante la utilización de los métodos, técnicas y herramientas que se muestran en la tabla 2.

**Tabla 2.** Propuesta metodológica

<b>Metodología para la evaluación de la gestión operativa del servicio hotelero en el cantón Manta de la provincia de Manabí</b>			
<b>Fases</b>	<b>Actividades</b>	<b>Métodos y técnicas</b>	<b>Herramientas</b>
Determinación de las bases teóricas metodológicas	Recopilación del estado del arte de la investigación	Investigación bibliográfica Entrevista Inductivo-Deductivo	Cuestionario de entrevista
Diagnóstico del sector hotelero de Manta	- Caracterización de los hoteles seleccionados	Recopilación y obtención de información Análisis-Síntesis	Cuestionario de entrevistas Revisión bibliográfica Matriz FODA

	- Diagnóstico de los hoteles seleccionados	Observación directa Entrevistas Análisis FODA	Ficha de caracterización
Determinación y evaluación de la gestión operativa de los servicios hoteleros en el cantón Manta	- Determinación de las áreas de resultados claves de la gestión operativa - Determinación de los factores intrínsecos y extrínsecos - Evaluación de la gestión operativa del sector hotelero	Revisión bibliográfica Análisis-Síntesis Trabajo de campo Observación directa Encuesta	Matriz de identificación de factores Cuestionario de encuesta

Fuente: Elaboración propia

La propuesta del diseño metodológico abarca tres fases, las que establecen sus respectivas actividades acorde a los objetivos que se van a ejecutar. A continuación, se describen cada una de ellas:

### *Fase 1. Determinación de las bases teóricas metodológicas*

La determinación de las bases teóricas y metodológicas se fundamentaron en la recopilación de información teórica científica, en donde se incluye información general y particular que aborde el tema de investigación con la finalidad de dar sustento teórico a la investigación planteada, apoyados en la revisión documental, análisis inductivo-deductivo, y entrevistas a los involucrados del sector de alojamiento del área de estudio.

### *Fase 2. Diagnóstico del sector hotelero de Manta*

El diagnóstico del sector hotelero del Cantón Manta, tiene como finalidad conocer sobre la situación actual de los establecimientos de alojamientos, en el que se levantará información pertinente de los mismos, para ello será necesaria la aplicación de entrevistas a los encargados de la administración de los hoteles seleccionados, la revisión bibliográfica, análisis-síntesis, la observación directa y un análisis FODA. Dicha fase consta de dos actividades, en la cual la primera parte consta con una caracterización de los hoteles que están involucrados en el proceso de investigación para identificar sus cualidades organizacionales, estructurales; como segunda actividad se procede a la elaboración de un diagnóstico exhaustivo de los hoteles, para conocer la situación en la que se

encuentran en relación a la gestión operativa y como se ejecutan sus actividades, para posteriormente sintetizar y analizar toda la información obtenida.

### *Fase 3. Determinación y evaluación de la gestión operativa de los servicios hoteleros en el Cantón Manta*

La determinación y evaluación de la gestión operativa de los servicios hoteleros se estructura en cuatro actividades que se desarrollan secuencialmente, en donde se busca determinar las áreas de resultados claves en el servicio hotelero para verificar si están funcionando sistemáticamente y aportan satisfacción al cliente, para lo cual se utilizará el método de investigación bibliográfica, análisis-síntesis, trabajo de campo, la observación directa y la técnica de la encuesta aplicada a los usuarios, apoyados por herramientas como matrices de identificación de factores y por ende, se procede a la determinación de los factores intrínsecos y extrínsecos que inciden de manera más directa en la calidad del servicio desde la percepción del cliente, para después descomponerlos en subfactores y finalmente evaluar y determinar la realidad de la gestión operativa de los hoteles.

### **Conclusiones**

- ) Mediante la determinación de la base teórica, la investigación posee el sustento bibliográfico necesario para el desarrollo de la misma, ya que se profundizó en numerosos antecedentes que la soportan para lograr una propuesta metodológica adecuada a los objetivos propuestos.
- ) El diagnóstico del sector hotelero del cantón Manta es fundamental para la investigación, ya que el mismo, recolecta los datos e información que sin ellos es imposible su desarrollo, evidenciando así, las falencias en la gestión operativa, el control y manejo interno de los procesos.
- ) La propuesta metodológica constituye un instrumento de gran relevancia para los gestores y administradores del sector de alojamiento del Cantón Manta, ya que permite reconocer el desarrollo vinculado a los componentes de la evaluación de la gestión operativa, identificar los aspectos y dimensiones relevantes, además en determinar factores de valoración de las áreas claves, añadiendo la identificación de estrategias para la evaluación periódica, incidiendo en la mejora continua de la gestión.

## Bibliografías

- Diario EL COMERCIO, (2020). Nueva terminal aérea de pasajeros de Manta está lista. *El comercio*. <http://www.elcomercio.com/actualidad/terminal-aerea-pasajeros-manta-operaciones.html>
- Fernández, J. (09 de julio de 2015). La gestión operativa y logística en los sistemas de hoteles: una necesidad que impone el mercado. <http://www.erptoday.info/gestion-operativa-logistica-sistemas-hoteles-necesidad-mercado/>
- Gómez Gaviria, D. M., Muñoz Martínez, J. S. (2016). *Propuesta Metodológica para la evaluación de la calidad del servicio en alojamientos rurales del Quindío*. [Tesis en Master, Universidad EAFIT]. [https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/11586/DianaMaria\\_GomezGaviria\\_JuanSebastian\\_Mu%C3%B1ozMartinez\\_2016.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/11586/DianaMaria_GomezGaviria_JuanSebastian_Mu%C3%B1ozMartinez_2016.pdf?sequence=2&isAllowed=y)
- Intriago Mieles, C. P. (2018). *Manual de procedimientos para la mejora de procesos en áreas de recepción y ama de llaves del hotel Poseidón, Manta*. [Tesis de grado, Escuela superior politécnica agropecuaria de Manabí “Manuel Félix López”]. <http://repositorio.espam.edu.ec/handle/42000/727>
- Llevat Rodríguez, M. (2014). *Preceptos de la gestión del servicio en la gestión hotelera*. [Archivo PDF]. <https://www.eumed.net/rev/caribe/2014/04/gestion-servicio.pdf>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2012). *Manual de buenas prácticas para establecimientos de hospedaje*. [Archivo PDF]. <https://www.ucipfg.com/Repositorio/MGTS/MGTS14/MGTSV-10/SEMANA2/2.5.BuenasPracticasdegestiondeservicioparahospedaje-Peru.pdf>
- Navarro Diaz, G. L. (2021). *Gestión hotelera y el servicio de alojamiento en el cantón Manta*. [Tesis de grado, Universidad Estatal del sur de Manabí, UNESUM]. <http://repositorio.unesum.edu.ec/handle/53000/3590>
- Ponce Buri, E. X. (2017). *Manual de gestión para el proceso administrativo del hotel casa blanca de la ciudad de Guano. Universidad regional autónoma de los andes*. [Tesis de grado, Universidad Regional Autónoma de los Andes UNIANDES–Riobamba]. <https://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/6213/1/TURTYH002-2017.pdf>

Ruano, R. (2011). *Diseño de un modelo de gestión para la evaluación de la sostenibilidad hotelera*. <https://www.gestiopolis.com/modelo-de-gestion-para-la-evaluacion-de-la-sostenibilidad-hotelera/>

Soliguer, A. 2017. Gestión pública socialmente responsable del turismo en Cataluña. *PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*. Vol. 15. Nº 2. Pág. 1-15. <http://www.redalyc.org/pdf/881/88150355003.pdf>

Ulacia, Z. (2008). *La experiencia alojativa. Una alternativa en la medición y evaluación en la calidad del servicio hotelero*. [Tesis Doctoral, Universidad de la Habana]. 13: 978-84-695-0605-9