



Artículo original / Original article

Optimización de procesos operativos, administrativos y gerenciales de un albergue para su sostenibilidad empresarial

Optimization of operational, administrative, and managerial processes of a lodge for its business sustainability

Ruth Katusca Szabo-Cruz ^{1*}; María Merly Vargas-Coral ¹; Carlo Teófilo Aguilar-Perez ¹

¹ Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, Puerto Maldonado, Perú

Recibido: 20/03/2024

Aceptado: 21/05/2024

Publicado: 25/07/2024

*Autor de correspondencia: szabokatusca@gmail.com

Resumen: Este estudio se centró en la optimización de los procesos operativos, administrativos y gerenciales del Albergue Explorer's Inn, ubicado en la ribera del Río Tambopata, Madre de Dios, Perú, como estrategia para garantizar su sostenibilidad empresarial. A pesar de ser pionero en el turismo en Tambopata, el albergue suspendió temporalmente sus actividades tras 38 años de operación continua debido a problemas de gestión interna. Entre agosto de 2017 y junio de 2018, se realizó un diagnóstico situacional utilizando observación directa, encuestas y fichas de verificación, aplicando los instrumentos del Centro de Formación en Turismo (CENFOTUR). Las intervenciones incluyeron tres etapas: diagnóstico situacional, elaboración de protocolos y manuales operativos, e implementación en cada área. Se desarrollaron manuales para housekeeping, cocina, comedor y bar, junto con un organigrama y un manual de funciones. El personal fue capacitado para aplicar los nuevos protocolos, lo que permitió la correcta implementación de los procesos. Con la adopción de estos instrumentos, Explorer's Inn reanudó sus actividades y mejoró su eficiencia interna y competitividad.

Palabras clave: gestión administrativa; manual operativo; optimización de procesos; sostenibilidad empresarial; turismo sostenible

Abstract: This study focused on optimizing the operational, administrative and managerial processes of the Explorer's Inn, located on the banks of the Tambopata River, Madre de Dios, Peru, as a strategy to ensure its business sustainability. Despite being a pioneer in tourism in Tambopata, the lodge temporarily suspended its activities after 38 years of continuous operation due to internal management problems. Between August 2017 and June 2018, a situational diagnosis was conducted using direct observation, surveys and verification sheets, applying the tools of the Tourism Training Center (CENFOTUR). The interventions included three stages: situational diagnosis, development of protocols and operational manuals, and implementation in each area. Manuals were developed for housekeeping, kitchen, dining room and bar, along with an organizational chart and a functions manual. The personnel were trained to apply the new protocols, which enabled the correct implementation of the processes. With the adoption of these instruments, Explorer's Inn resumed its activities and improved its internal efficiency and competitiveness.

Keywords: administrative management; operational manual; process optimization; business sustainability; sustainable tourism

1. Introducción

El turismo sostenible se ha consolidado como una prioridad a nivel global, alineándose con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030 de las Naciones Unidas, en particular con el ODS 8 (Trabajo decente y crecimiento económico) y el ODS 15 (Vida de ecosistemas terrestres). En este contexto, la Organización Mundial del Turismo (OMT) promueve la sostenibilidad en destinos naturales, subrayando la importancia de equilibrar la rentabilidad económica con la conservación ambiental y el bienestar social (Martel-Zevallos et al., 2019).

Los albergues ecológicos desempeñan un papel fundamental en este esfuerzo, al ofrecer experiencias inmersivas que fomentan la conciencia ambiental y contribuyen al desarrollo local (Finegan et al., 2004). Sin embargo, la gestión eficiente de estos establecimientos se ha convertido en un desafío recurrente, especialmente en zonas rurales con infraestructura limitada y recursos financieros escasos. Mejorar los procesos operativos y administrativos es esencial para garantizar la sostenibilidad de estos emprendimientos, evitando cierres temporales o definitivos que impacten negativamente tanto en las comunidades locales como en los ecosistemas que protegen.

El turismo en Madre de Dios ha mostrado un crecimiento significativo en los últimos años, a pesar de los desafíos derivados de la actividad minera que afectaron la percepción de la región (Soria-Díaz et al., 2022). La geografía local ha impulsado a los empresarios a desarrollar modelos de alojamiento adaptados a las necesidades y realidades de la zona. Sin embargo, las normativas vigentes clasifican estos alojamientos rurales como albergues, y en caso de no contar con la clasificación oficial, se les designa como establecimientos de hospedaje, lo cual resulta comercialmente desfavorable para ellos (Marreiro das Chagas et al., 2019). La gestión eficiente de un albergue implica la operación de múltiples áreas y la contratación de personal especializado, pero diversos factores han llevado a varios prestadores de servicios turísticos a entrar en inoperatividad, lo que demanda investigaciones orientadas a mejorar la sostenibilidad empresarial del sector (Mathez-Stiefel et al., 2020).

El Albergue Explorer's Inn, ubicado en la Reserva Nacional Tambopata (RNTAMB), se destaca por su entorno privilegiado de alta biodiversidad y recursos naturales, lo que lo convierte en un destino atractivo para el turismo ecológico (Mamani Uchasara et al., 2020). Fundado en 1976, este albergue fue pionero en el turismo de la región, pero en 2013 suspendió sus actividades debido a problemas en la gestión operativa, administrativa y gerencial. En 2014, bajo nueva administración, se reanudaron las operaciones con el objetivo de recuperar su posición en el mercado turístico. Sin embargo, persistió la preocupación de que los mismos errores de gestión comprometieran la rentabilidad del albergue (Silva Álvarez et al., 2023).

A partir de esta situación, esta investigación se enfoca en la optimización de los procesos operativos, administrativos y gerenciales del Albergue Explorer's Inn como una estrategia para asegurar su sostenibilidad empresarial. Se identificaron problemas en las áreas logísticas, de abastecimiento, housekeeping, restaurante y mantenimiento, así como en el empleo de sistemas de gestión manuales, lo que ha generado una ineficiente utilización de recursos (Hamzah, 2021). Asimismo, la falta de planificación estratégica ha limitado el desarrollo de infraestructura complementaria y la expansión comercial.

A pesar del creciente interés en la sostenibilidad empresarial y en la gestión eficiente de alojamientos rurales, se ha identificado un vacío significativo en la investigación aplicada al contexto amazónico, especialmente en la optimización de procesos operativos, administrativos y gerenciales en albergues turísticos (Debitoor, 2019; León-Mendoza, 2019). La literatura actual se enfoca principalmente en modelos de turismo sostenible en áreas urbanas o en el desarrollo de prácticas ecológicas generales, pero existen pocas investigaciones orientadas a la implementación de herramientas de gestión adaptadas a las particularidades de establecimientos turísticos ubicados en entornos biodiversos y rurales como Madre de Dios (Avila Huamán, 2022). Además, el cierre de albergues debido a la falta de gestión eficiente sigue siendo un fenómeno poco documentado en el contexto latinoamericano, lo que dificulta la generación de modelos

replicables para mejorar la competitividad y sostenibilidad del sector (Rubio Oliveira, 2022). Este estudio busca llenar ese vacío mediante el desarrollo de un modelo de optimización de procesos específico para el Albergue Explorer's Inn, el cual puede servir como referencia para otros albergues de la región, contribuyendo tanto al desarrollo empresarial como a la preservación de la biodiversidad en la Amazonía (Nuñez-Torres et al., 2023).

El estudio plantea como pregunta de investigación si es posible optimizar los procesos operativos, administrativos y gerenciales del albergue para garantizar su sostenibilidad empresarial en Tambopata, Madre de Dios. A partir de esta interrogante, se desarrollaron tres objetivos específicos: (1) determinar las necesidades de gestión del albergue, (2) proponer un esquema operativo y administrativo acorde con la realidad de la empresa, y (3) identificar las herramientas de gestión más adecuadas para su implementación.

Esta investigación busca no solo resolver los problemas internos del albergue, sino también servir como un modelo de gestión sostenible para otras empresas de la región. Con una adecuada optimización de procesos, Explorer's Inn puede consolidarse como un referente en turismo sostenible en la Amazonía peruana, beneficiando tanto al sector empresarial como al desarrollo socioeconómico de la región.

2. Materiales y métodos

Este es un estudio descriptivo y analítico que busca identificar y detallar las deficiencias en los procesos operativos, administrativos y gerenciales del Albergue Explorer's Inn. A través de mediciones precisas, se pretende generar propuestas que aseguren su sostenibilidad (Escudero Sánchez & Cortez Suárez, 2018). La investigación combina enfoques cuantitativos y cualitativos, utilizando encuestas, fichas de verificación y observación in situ. El enfoque cuantitativo permitió medir la eficiencia de los procesos, mientras que el cualitativo proporcionó una comprensión más profunda de la dinámica del albergue. La metodología siguió una estructura lineal para la interpretación y sistematización de la información.

La población está conformada por los 12 empleados del albergue, distribuidos en los niveles operativo, administrativo y gerencial. Dado el tamaño reducido, se utilizó un muestreo no probabilístico, seleccionando deliberadamente a los participantes para obtener información relevante. Se aplicaron varias técnicas, incluyendo la observación directa con registros en cuaderno de campo, fichas de cotejo para comparar la gestión con estándares administrativos, y encuestas dirigidas a empleados y turistas. Además, se realizó un análisis de contenidos para evaluar documentos y protocolos existentes (Medina, 2017).

El albergue, ubicado en la Reserva Nacional Tambopata, fue analizado en tres salidas de campo. La primera salida se enfocó en la observación del estado de las áreas operativas y administrativas. La segunda salida permitió aplicar encuestas al personal, y en la tercera se identificaron deficiencias, proporcionando capacitaciones para corregirlas. Se implementaron manuales de procedimientos para las áreas operativas y un Manual de Organización y Funciones para la gestión administrativa. Además, se definió el organigrama de la empresa y se realizaron capacitaciones al personal para optimizar los procesos internos y asegurar la sostenibilidad del albergue.

3. Resultados y discusión

3.1. Identificación de áreas y procesos

A través de la observación directa se identificaron tres categorías de procesos en el Albergue Explorer's Inn: operativos, administrativos y gerenciales. Los procesos operativos abarcan las áreas de housekeeping, cocina, comedor y bar. Los procesos administrativos se dividen entre la

administración residente y los servicios de contabilidad externa. Finalmente, los procesos gerenciales comprenden la gestión general y comercial del albergue.

3.2. Deficiencias en los procesos operativos

En las áreas operativas se encontraron diversas deficiencias. En housekeeping no existían reglamentos internos para las habitaciones, ni señalización de rutas de evacuación, ni procedimientos de limpieza estandarizados (Alcalde-González et al., 2021). En la cocina se detectó la ausencia de tachos diferenciados para la gestión de residuos sólidos, un inadecuado protocolo de lavado de manos y la falta de registros de control de materia prima. Tampoco se utilizaban los Procedimientos Operativos Estandarizados de Saneamiento (POES) ni se hacía uso adecuado del uniforme. En las áreas de comedor y bar, la atención al cliente carecía de protocolos adecuados, afectando la experiencia turística (Sanon, 2013).

3.3. Deficiencias en los procesos administrativos

Los procesos administrativos mostraron deficiencias importantes. La falta de un registro de controles médicos y de un programa formal de capacitaciones al personal fue evidente. Tampoco se disponía de un sistema de incentivos ni de un manual de funciones que permitiera definir claramente las responsabilidades de cada empleado. La gestión administrativa, en su dependencia de servicios externos para la contabilidad, reflejaba una estructura insuficiente para soportar el crecimiento y sostenibilidad del albergue (Andrade et al., 2021).

3.4. Deficiencias en los procesos gerenciales

En el nivel gerencial se identificaron carencias críticas, como la ausencia de un Manual de Organización y Funciones (MOF), un organigrama y un Reglamento Interno de Trabajo (RIT). Estas deficiencias impactan negativamente en la estructura organizativa y limitan la capacidad de gestión estratégica del albergue (Robayo, 2016).

3.5. Evaluación de los ámbitos empresarial y sociocultural

A nivel empresarial, la evaluación identificó la falta de documentación sobre estándares de calidad, planes de mantenimiento preventivo y procedimientos formales de selección, capacitación y evaluación del personal. Además, no existían mecanismos para evaluar la sostenibilidad de los proveedores ni planes de contingencia bien definidos. En el ámbito sociocultural, se detectó la ausencia de políticas que garanticen condiciones equitativas para el personal local, así como la falta de participación en proyectos comunitarios. Tampoco se encontraron protocolos para prevenir la discriminación, el trabajo infantil o la explotación sexual comercial (Robayo, 2016).

3.6. Implementación de mejoras

Para abordar las deficiencias identificadas, se desarrollaron e implementaron manuales de procedimientos para cada área operativa: housekeeping, cocina, comedor y bar. Además, se estableció un Manual de Organización y Funciones (MOF) y se definió el organigrama de la empresa, proporcionando claridad sobre las responsabilidades en cada nivel (Mehrez et al., 2000). Previo a la implementación, se realizaron capacitaciones al personal, asegurando que cada trabajador comprendiera sus funciones y la importancia de los procedimientos establecidos (Soltani & Wilkinson, 2010).

3.7. Contribución a la sostenibilidad del albergue

La optimización de los procesos operativos, administrativos y gerenciales busca asegurar la sostenibilidad del albergue a largo plazo. La implementación de los manuales y la capacitación del personal permiten una gestión más eficiente, minimizando la rotación de trabajadores y evitando la duplicidad de funciones. Sin embargo, el éxito de estas mejoras depende también de

un mayor compromiso por parte de la gerencia para garantizar los recursos necesarios y consolidar una cultura organizativa orientada a la excelencia operativa y sostenibilidad empresarial (Gallardo-Vázquez & Valdez Juárez, 2022).

4. Discusión

La optimización de los procesos operativos, administrativos y gerenciales del Albergue Explorer's Inn revela que la estandarización de procedimientos es esencial para mejorar la eficiencia y alcanzar la sostenibilidad empresarial. La ausencia de manuales operativos y funciones claras generó sobrecostos, rotación de personal y duplicidad de tareas, afectando la continuidad del servicio. La implementación de protocolos específicos y la capacitación del personal demostraron ser estrategias efectivas para reorganizar las operaciones y recuperar la competitividad del albergue, alineándose con estudios que destacan la importancia de la gestión interna para el turismo sostenible. Sin embargo, estos cambios deben ser acompañados por un monitoreo constante para garantizar la actualización de los procesos y mantener la motivación del personal a largo plazo.

Además, la falta de interés en la gestión operativa y financiera dificultó el suministro de insumos esenciales, impactando la calidad del servicio y evidenciando que la sostenibilidad no solo depende de la eficiencia interna, sino también del compromiso estratégico de la alta dirección. La experiencia de Explorer's Inn sugiere que la sostenibilidad empresarial requiere un enfoque integral que combine la optimización operativa con una asignación adecuada de recursos y una gestión proactiva. Este modelo puede ser replicado por otros albergues de la región, contribuyendo al desarrollo sostenible del turismo en Madre de Dios y fortaleciendo su capacidad de adaptación en un mercado competitivo.

Conclusión

El Albergue Explorer's Inn posee un alto potencial comercial debido a su trayectoria como uno de los albergues pioneros en la región y a su sólida cartera de clientes. Además, su infraestructura se encuentra en buen estado, lo que refuerza su atractivo como destino turístico. Sin embargo, la falta de sistematización en los procesos operativos, administrativos y gerenciales ha generado deficiencias en la gestión, lo que se traduce en gastos innecesarios, duplicidad de funciones y una alta rotación de personal. La implementación de documentos de gestión, junto con la definición clara de funciones y procedimientos, ha demostrado ser esencial para optimizar los procesos internos y mejorar la eficiencia del albergue. La capacitación del personal es un factor clave para asegurar el desempeño adecuado y contribuir a la sostenibilidad empresarial del Explorer's Inn. No obstante, la sostenibilidad se ve limitada por la falta de interés de los propietarios en la gestión operativa y financiera, lo que afecta el abastecimiento de insumos esenciales y compromete la calidad del servicio ofrecido a los turistas. Por lo tanto, la optimización de procesos debe ir acompañada de un compromiso más activo por parte de la administración, garantizando recursos adecuados y una gestión orientada a la mejora continua para alcanzar la sostenibilidad empresarial a largo plazo.

Financiamiento

Ninguno.

Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

Contribución de autores

Szabo-Cruz, R. K.: Definió y conceptualizó el tema de investigación, participó en el diseño metodológico, colaboró en la elaboración y aplicación de los instrumentos, y realizó la investigación. Además, elaboró el primer borrador del artículo científico y contribuyó a la revisión y edición final del documento.

Vargas-Coral, M. M.: Participó en el diseño metodológico del estudio, estableció los indicadores para la elaboración de los instrumentos y colaboró en la aplicación de los mismos. Realizó el análisis estadístico de los datos obtenidos y participó activamente en la redacción del primer borrador. También revisó y editó el artículo.

Aguilar-Pérez, C. T.: Supervisó el desarrollo completo de la investigación, apoyó en la definición del marco teórico y conceptual, y revisó el análisis de los resultados. Contribuyó en la revisión general del artículo y coordinó las mejoras en la versión final.

Referencias bibliográficas

- Alcalde-González, V., Gálvez Mozo, A., & Valenzuela Bustos, A. (2021). No clean rooms, no hotel business: Subversion tactics in Las Kellys' struggle for dignity in hotel housekeeping. *Annals of Tourism Research*, 91, 103315. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2021.103315>
- Andrade, M. S., Miller, D., & Westover, J. H. (2021). Job satisfaction factors for housekeepers in the hotel industry: a global comparative analysis. *International Hospitality Review*, 35(1), 90-108. <https://doi.org/10.1108/IHR-06-2020-0018>
- Avila Huamán, C. B. (2022). El impacto de las prácticas ecoeficientes en hoteles urbanos de 5 estrellas en el Perú. *El Periplo Sustentable*, 42, 463. <https://doi.org/10.36677/elperiplo.v0i42.14437>
- Debitoor. (2019). *La competencia, ¿cómo analizarla?* <https://debitoor.es/guia-pequenas-empresas/marketing/como-analizar-la-competencia>
- Escudero Sánchez, C. L., & Cortez Suárez, L. A. (2018). *Técnicas y métodos cualitativos para la investigación científica*.
- Finegan, B., Delgado, D., Hayes, J. P., & Gretzinger, S. (2004). El monitoreo ecológico como herramienta de manejo forestal sostenible. Consideraciones básicas y propuesta metodológica con énfasis en Bosques de Alto Valor para la Conservación certificados bajo el marco del FSC. *Recursos Naturales y Ambiente*, 42, 1-11.
- Gallardo-Vázquez, D., & Valdez Juárez, L. E. (2022). Orientación estratégica de la Responsabilidad Social Corporativa: de la recopilación de información a la difusión de las actuaciones: Strategic Corporate Social Responsibility Orientation: From Gathering Information to Reporting Initiatives. *Revista de Contabilidad - Spanish Accounting Review*, 25(1 SE-Artículos), 89-106. <https://doi.org/10.6018/rसार.406431>
- Hamzah, A. (2021). Planning for optimal local involvement in tourism and partnership development. In *Handbook for Sustainable Tourism Practitioners*. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781839100895.00015>
- León-Mendoza, J. C. (2019). Emprendimiento empresarial y crecimiento económico en Perú. *Estudios Gerenciales*, 35(153 SE-Artículo de investigación). <https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.153.3331>
- Mamani Uchasara, H. J., Estrada Araoz, E. G., Gallegos Ramos, N. A., & Huaypar Loayza, K. H. (2020). Actitudes hacia la conservación ambiental en adolescentes de educación secundaria en Madre de Dios, Perú. *Ciencia Amazónica (Iquitos)*, 8(1), 99-110.

<https://doi.org/10.22386/ca.v8i1.283>

- Marreiro das Chagas, M., Marques Júnior, S., & da Silva, V. H. (2019). Clasificación de los residentes según el apoyo al desarrollo turístico en comunidades indígenas: Una tipología empírica basada en el Cluster Analysis. *Estudios y Perspectivas En Turismo*, 28(1), 80–100.
- Martel-Zevallos, D. J., Salinas-Alejandro, N. J., Rasmuzzen-Santamaría, R. V., & Maylle-Montalvo, S. (2019). Propuesta de valor y el impacto del turismo: Un estudio en el centro poblado Las Pampas de Tomayquichua- Huánuco, Perú. *Investigación Valdizana*, 13(3), 128–134. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=586062185002>
- Mathez-Stiefel, S.-L., Mulanovich, A. J., Jaquet, S., Bieri, S., Lojas, J., Breu, T., & Messerli, P. (2020). Establishing a science-policy-society interface for biodiversity conservation and human well-being in the Amazon: the case of Madre de Dios, Peru. *Ecosistemas*, 29(1). <https://doi.org/10.7818/ECOS.1882>
- Medina, F. X. (2017). Reflexiones sobre el patrimonio y la alimentación desde las perspectivas cultural y turística. *Anales de Antropología*, 51(2), 106–113. <https://doi.org/10.1016/j.anthro.2017.02.001>
- Mehrez, A., Israeli, A. A., & Hadad, Y. (2000). A Work Measurement Application for Hotel Housekeeping Management. *Tourism Economics*, 6(4), 359–370. <https://doi.org/10.5367/000000000101297686>
- Nuñez-Torres, A., Arones-Huarcaya, A., & Yarasca-Aybar, C. (2023). Strategies for territorial tourism planning in natural protected areas (NPAs): Alto Mayo Protected Forest (BPAM), Peru. *City, Territory and Architecture*, 10(1), 15. <https://doi.org/10.1186/s40410-023-00200-w>
- Robayo, P. (2016). La innovación como proceso y su gestión en la organización: una aplicación para el sector gráfico colombiano. *Suma de Negocios*, 7(16), 125–140. <https://doi.org/10.1016/J.SUMNEG.2016.02.007>
- Rubio Oliveira, J. C. (2022). Aplicación de un programa educativo basado en redes sociales para generar competencias comerciales en los propietarios de restaurantes del distrito de Tarapoto. *Revista Científica de Sistemas e Informática*, 2(2), e384. <https://doi.org/10.51252/rcsi.v2i2.384>
- Sanon, M. (2013). Hotel housekeeping work influences on hypertension management. *American Journal of Industrial Medicine*, 56(12), 1402–1413. <https://doi.org/10.1002/ajim.22209>
- Silva Álvarez, N. D., Navas Espín, G. R., Racines Silva, L. S., & Morales Fiallos, J. C. (2023). El impacto de las estrategias de mercadotecnia en la viabilidad económica de los emprendimientos turísticos en la Comuna San Jacinto del Pindo. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v11iEspecial.4001>
- Soltani, E., & Wilkinson, A. (2010). What is happening to flexible workers in the supply chain partnerships between hotel housekeeping departments and their partner employment agencies? *International Journal of Hospitality Management*, 29(1), 108–119. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.06.006>
- Soria-Díaz, H. F., Lima de Alencastro Graça, P. M., & Soria Solano, B. (2022). Análisis de la capacidad de carga de los atractivos turísticos en la Amazonía Central, Brasil. *Investigaciones Geográficas*, 108. <https://doi.org/10.14350/rig.60531>