

El perfil del visitante y sus implicaciones para la gestión turística en destinos emergentes

Visitor profiles and their implications for tourism management in emerging destinations

Tania-Jackeline Ochoa-Ochoa¹  , Ana Patricia Armijos Maurad¹  , Alex-Paúl Ludeña-Reyes¹ 

¹ Private Technical University of Loja, Ecuador

Corresponding author: Tania-Jackeline Ochoa-Ochoa | tjochoa@utpl.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5470-8018>

DOI: <https://doi.org/10.29073/e3.v12i4.1097>

Received: 19/03/2026 | **Accepted:** 22/05/2026 | **Published:** 10/06/2026

RESUMEN

El objetivo de esta investigación es analizar el perfil del visitante en Loja – Ecuador y sus implicaciones para la gestión turística, con especial atención a la temporada baja. Esta temporada se caracteriza por una disminución en la demanda de servicios turísticos, ofrece tanto desafíos como oportunidades para destinos emergentes. Los beneficios incluyen una mejor utilización de recursos locales y una experiencia más personalizada para los turistas, lo cual contribuye a un desarrollo turístico más sostenible. A través de una metodología que combina revisión de literatura y análisis de datos recolectados en Loja, se investiga cómo la aplicación de la técnica Lean puede optimizar la cadena de valor turística. Esta técnica adaptada al sector turístico permite incrementar la satisfacción del visitante. Los resultados destacan la importancia de estrategias de marketing dirigidas y la promoción del periodo de baja demanda para equilibrar el flujo de visitantes y mejorar la sostenibilidad del destino. Además, se identifican las principales motivaciones y patrones de comportamiento de los turistas, proporcionando recomendaciones prácticas para fortalecer la gestión turística. Las conclusiones determinan la necesidad de integrar políticas de turismo sostenible y marketing para atraer a visitantes durante la temporada baja, mejorando así la competitividad y sostenibilidad del destino.

Palabras clave: turismo sostenible, temporada baja, técnica Lean, gestión turística, destinos emergentes.

ABSTRACT

The objective of this research is to analyse the profile of visitors to Loja, Ecuador, and its implications for tourism management, with special attention to the low season. This season is characterized by a decrease in demand for tourism services, offering both challenges and opportunities for emerging destinations. The benefits include better use of local resources and a more personalized experience for tourists, contributing to more sustainable tourism development. Using a methodology that combines literature review and analysis of data collected in Loja, we investigate how the application of the Lean technique can optimize the tourism value chain. This technique, adapted to the tourism sector, increases visitor satisfaction. The results highlight the importance of targeted marketing strategies and the promotion of the low-demand period to balance visitor flow and improve the sustainability of the destination. In addition, the main motivations and behaviour patterns of tourists are identified, providing practical recommendations to strengthen tourism management. The conclusions determine the need to integrate sustainable tourism and marketing policies to attract visitors during the low season, thus improving the competitiveness and sustainability of the destination.

Keywords: sustainable tourism, low season, Lean technique, tourism management, emerging destinations.

INTRODUCCIÓN

El turismo constituye una de las actividades económicas más dinámicas y de mayor crecimiento a nivel global, contribuyendo significativamente al desarrollo socioeconómico de diversas regiones. En particular, los destinos emergentes enfrentan el desafío de conciliar el crecimiento turístico con la sostenibilidad y la calidad de vida de las comunidades locales. La ciudad de Loja, situada en el sur de Ecuador, representa un caso de estudio relevante debido a su riqueza cultural y natural, así como a su potencial para posicionarse como un destino turístico de referencia. Este artículo se centra en el análisis del perfil del visitante que arriba a Loja y las implicaciones que tiene para la gestión turística, con un enfoque especial en el periodo de temporada baja.

La temporada baja se define como el período del año en que la demanda de servicios turísticos disminuye significativamente en comparación con la temporada alta. Este fenómeno, condicionado por factores como el clima, las vacaciones escolares y eventos específicos, presenta tanto desafíos como oportunidades para los destinos emergentes. Durante el periodo, es común observar una reducción en la congestión turística y una mejor utilización de los recursos locales, propiciando una experiencia turística más personalizada y relajada para los visitantes. Asimismo, la promoción estratégica de la temporada baja contribuye a mitigar los efectos negativos del turismo masivo, favoreciendo una distribución más equilibrada del flujo de turistas a lo largo del año y promoviendo un desarrollo turístico más sostenible.

En este sentido, la estacionalidad turística genera impactos económicos relevantes: un estudio reciente evidencia que las llegadas internacionales a destinos costeros europeos disminuyen hasta en un 42% durante la temporada baja, afectando directamente la ocupación laboral y gasto promedio (Gkarane, 2025).

En España, la gestión deficiente de la temporada baja ha demostrado incrementar en un 27% los costos municipales relacionados con la gestión de residuos turísticos, lo que evidencia consecuencias no solo económicas sino también ambientales (Arbulú et al., 2024).

En este contexto, la aplicación de la metodología Lean en la gestión turística se presenta como una estrategia innovadora para optimizar la cadena de valor, mejorar la eficiencia operativa y elevar la calidad de los servicios. El presente artículo analiza cómo la implementación de la técnica Lean puede contribuir a una gestión más eficiente y sostenible en destinos emergentes como Loja, proporcionando *insights* valiosos para el diseño de estrategias de marketing y la mejora continua de servicios turísticos. Además, estudios recientes post-pandemia han reportado que la adopción de Lean permitió reducir en un 15% el consumo de recursos en clusters turísticos, optimizando la eficiencia especialmente en periodos de baja demanda (Almomani et al., 2023).

El artículo está estructurado en cinco apartados: introducción, revisión de literatura, metodología, resultados y conclusiones, con el propósito de analizar el perfil del visitante en Loja y discutir sus implicaciones para la gestión turística durante la temporada baja.

Finalmente, esta investigación aporta una revisión bibliográfica actualizada (2019–2025) sobre estacionalidad y gestión operativa mediante Lean en destinos emergentes, y contrasta estas tendencias con evidencia exploratoria, abordando así vacíos significativos en la literatura latinoamericana respecto a la aplicación operativa de la estacionalidad en la toma de decisiones de gestión turística.

REVISIÓN DE LITERATURA

Para abordar este tema es necesario presentar un análisis conceptual en el contexto turístico sobre temporada baja, entendido como el período del año en que la demanda de servicios turísticos disminuye significativamente en comparación con la temporada alta. Esta diferenciación se fundamenta en factores como el clima, las vacaciones escolares o eventos específicos que influyen en el flujo turístico. Generalmente durante esta temporada se registra menor afluencia de turistas debido a condiciones menos favorables o porque no coincide con vacaciones predominantes (Corluka et al., 2016; Li et al., 2020; Kim y Lee, 2019; Dwyer et al., 2021).

Corluka et al. (2016) indican que, durante la temporada baja, los destinos turísticos experimentan una reducción en el número de visitantes, situación que comúnmente conduce a la aplicación de tarifas reducidas en alojamientos, servicios y actividades, con el objetivo de atraer a más turistas. Esta disminución en la afluencia también genera menor congestión, lo que puede mejorar la experiencia del visitante al facilitar un acceso más cómodo y personalizado a las atracciones y servicios. Asimismo, los recursos locales, como el transporte y los espacios públicos, se encuentran menos saturados, lo que contribuye a una exploración más relajada y enriquecedora del destino (Jones et al., 2022; Smith y Walker, 2020; Park y Park, 2019).

En este ámbito, el estudio de la temporada baja es pertinente para los destinos emergentes al presentar un potencial significativo para el desarrollo sostenible del turismo. Al promover la actividad turística durante estos periodos, los destinos pueden lograr una distribución más equilibrada de los visitantes a lo largo del año, aliviando la presión sobre los recursos locales durante la temporada alta y mejorando la estabilidad económica de las comunidades receptoras. Además, la promoción de la temporada baja contribuye a mitigar los impactos del turismo masivo en el medio ambiente y en la calidad de vida de los residentes locales, promoviendo una forma de turismo más sostenible y responsable (Corluka et al., 2016; Martins et al., 2020; Wang et al., 2018). En consonancia, Dalir (2024), define la temporada baja como aquel período donde la demanda turística disminuye significativamente debido a factores estacionales que atraen a menor número de visitantes.

Dalir (2024) por su parte resalta que, aunque el número de visitantes en temporada baja es menor, el gasto diario de estos puede ser superior que el de los visitantes en temporada alta, lo que implica que, pese a la menor cantidad, su impacto económico puede ser significativo. Este fenómeno se manifiesta en variaciones de la duración de la estancia y en la intención de revisita, que suelen ser mayores en estos periodos. Este hallazgo resulta relevante para optimizar la oferta turística y desarrollar estrategias de marketing orientadas a atraer segmentos de alto valor durante la temporada baja (Baker et al., 2021; Kim y Lee, 2019).

En este sentido, el análisis de la temporada baja es fundamental para el desarrollo sostenible de destinos emergentes. Dalir (2024) sugiere que entender y gestionar la temporada baja permite una distribución más equilibrada de los visitantes a lo largo del año, reduciendo la presión sobre los recursos locales y mejorando la experiencia del visitante. Este enfoque puede ayudar a mitigar los efectos adversos del turismo masivo y promover un turismo más responsable y sostenible (Nguyen y Vo, 2019).

Desde la perspectiva de la gestión operativa, la literatura muestra que la aplicación de la técnica Lean en servicios turísticos puede incrementar la productividad en más de un 18%, reduciendo tiempos de espera y desperdicios en la cadena de valor (Tatiyanantakul, 2024).

Por otra parte, estudios de turismo digital indican que el uso de sistemas de predicción basados en sistemas de recomendaciones turísticas, que consideran estacionalidad, popularidad y emisiones, puede mejorar la distribución del flujo turístico en más del 20% durante la temporada baja (Banerjee et al., 2024).

IMPACTOS DEL TURISMO EN TEMPORADA BAJA

El turismo durante la temporada baja puede aportar beneficios económicos significativos a la economía local, contribuyendo a una distribución más equilibrada de los ingresos anuales. Allaberganov y Preko (2022) reportan que los visitantes en esta temporada tienden a invertir más en restaurantes, compras y transporte local en comparación con los de temporada alta, lo que puede fortalecer los ingresos de los negocios locales durante periodos tradicionalmente menos activos.

Además, Sahoo y Mohanty (2022) destacan que la intención de revisita de los turistas que viajan en temporada baja es más alta que la de aquellos que viajan en temporada alta, lo que indica un potencial de fidelización del cliente y de ingresos sostenidos para los negocios locales a largo plazo. Este factor subraya la importancia de entender y maximizar los beneficios económicos que en periodo de baja demanda puede ofrecer a los destinos turísticos (Nguyen y Vo, 2019; Wang et al., 2018).

En el ámbito social, el turismo en temporada baja se enfrenta a desafíos especialmente en términos de empleo, ocasionando inestabilidad para los residentes. Allaberganov y Preko (2022) sugieren que la dependencia del turismo estacional puede afectar negativamente la seguridad económica y el bienestar social de la comunidad receptora.

Por otro lado, Sahoo y Mohanty (2022) señalan que la sobreexplotación de recursos durante los picos turísticos puede ser mitigada mediante la promoción del turismo en periodo de baja demanda. Esto permite una gestión más sostenible de los recursos y ayuda a prevenir problemas ambientales y sociales a largo plazo asociados con el turismo masivo.

Desde la perspectiva de la sostenibilidad, esta temporada ofrece una oportunidad única para implementar prácticas de turismo sostenible que benefician tanto a los turistas como a la comunidad local. Según Allaberganov y Preko (2022), el turismo en temporada baja puede fomentar un uso más eficiente de los recursos y una mejor distribución de los beneficios del turismo, apoyando el desarrollo económico local sin comprometer la sustentabilidad ambiental o cultural.

De igual forma, Sahoo y Mohanty (2022) argumentan que la promoción del turismo en temporada baja puede contribuir a un desarrollo más equitativo y sostenible al aliviar la presión sobre los recursos locales y ofrecer una experiencia más auténtica y menos comercializada a los visitantes, lo que a su vez puede mejorar la percepción del destino y su valoración a largo plazo (Jones et al., 2022).

PERFIL DEL VISITANTE

El análisis de las características demográficas de los turistas es fundamental para comprender la elección de destinos, así como su comportamiento y decisiones de consumo. Allabergano y Preko (2022) resaltan que factores como edad, género, ingresos y nivel educativo influyen no solo en la selección del destino, sino también en las actividades realizadas durante la estancia. Los turistas jóvenes prefieren destinos con ofertas de entretenimiento y actividades recreativas, mientras que los grupos de mayor edad se inclinan por destinos culturales y de descanso.

Asimismo, los ingresos y el nivel educativo impactan directamente en la participación en diversas actividades culturales. Sahoo y Mohanty (2022) demuestran que los turistas con mayores ingresos y educación tienden a involucrarse en experiencias culturales y educativas más profundas, en contraste con aquellos con bajos ingresos, quienes priorizan aspectos como el costo y la accesibilidad (Li et al., 2020; Kim y Lee, 2019).

MOTIVACIONES DEL VIAJE

Las motivaciones para viajar son diversas y responden a una combinación de necesidades internas y deseos personales del visitante, además de factores individuales, sociales, culturales y económicos. Sin embargo, estas motivaciones varían notablemente entre las temporadas alta y baja. Según Allaberganov y Preko (2022) en temporada alta predominan motivaciones relacionadas con el clima y eventos especiales, orientados a maximizar su disfrute y la participación en actividades al aire libre. En temporada baja, las motivaciones se relacionan con la evitación de multitudes, precios reducidos y la búsqueda de experiencias más auténticas y tranquilas, atrayendo a turistas que valora la calidad sobre la cantidad.

El destino ejerce una influencia significativa en las motivaciones, especialmente en lo relativo a las conexiones espirituales. Sahoo y Mohanty (2022) destacan que el entorno cultural y religioso influye fuertemente, atrayendo a turistas interesados en exploraciones espirituales y culturales en temporada baja, cuando los sitios están menos concurridos y la experiencia es más íntima y personalizada (Smith y Walker, 2020).

PATRONES DE COMPORTAMIENTO

Los patrones de comportamiento turístico, entendidos como los hábitos de pensamiento, sentimiento y acción del viajero, varían según factores como el propósito del viaje, las características demográficas, preferencias y contextos socioeconómicos y culturales. También depende de la temporada. Allaberganov y Preko (2022) indican que la duración de la estancia suele ser más prolongada en temporada baja, favorecida por menor congestión y tarifas económicas. Aunque el gasto promedio puede ser menor, se orienta hacia experiencias de calidad como tours culturales, gastronomía y servicios personalizados.

De forma complementaria, Sahoo y Mohanty (2022) señalan que, en temporada baja, los turistas prefieren actividades extensas y menos dependientes del clima, tales como visitas a museos, sitios religiosos y experiencias culinarias tradicionales, evidenciando un viraje hacia vivencias culturales y educativas por encima de destinos de ocio masivo como playas o parques temáticos (Wang et al., 2018; Nguyen y Vo, 2019).

LA GESTIÓN TURÍSTICA EN DESTINOS EMERGENTES

Los destinos emergentes se caracterizan por estar en proceso de desarrollo de infraestructura y servicios turísticos para atraer mayor afluencia. Aduce et al. (2021) describen cómo destinos como Sarawak capitalizan su legado cultural y recursos naturales para atraer turistas internacionales, aunque enfrentan desafíos relacionados con reconocimiento global, infraestructura, servicios y estrategias de marketing.

Lourens (2007), sostiene que estos destinos emplean rutas temáticas para estimular el turismo local y el desarrollo económico regional, aprovechando su autenticidad y elementos culturales distintivos, aunque deben superar limitaciones en accesibilidad, conocimiento del mercado global y participación comunitaria (Baker et al., 2021; Kim y Lee, 2019).

En este ámbito, las estrategias de gestión en temporada baja en destinos emergentes incluyen la creación de eventos especiales, promociones y campañas de marketing dirigidas. Aduce et al. (2021) destacan la importancia de comprender las motivaciones del turista para

adaptar las ofertas y atraer visitantes en esta etapa, capitalizando los atractivos únicos del destino.

Lourens (2007) también resalta que la implementación de rutas turísticas temáticas contribuye a distribuir los beneficios durante todo el año, manteniendo el interés y fomentando productos y servicios auxiliares, lo cual es esencial para la dinamización económica en periodos de baja demanda. Además, el éxito de estas rutas se evalúa a partir de su impacto económico y la generación de empleo sostenible, así como por la integración comunitaria y la mejora continua de la infraestructura turística.

Los indicadores de rendimiento para evaluar las estrategias de gestión en temporada baja en destinos emergentes incluyen el incremento en el número de visitantes, la duración de la estancia y el gasto turístico. Aduce et al. (2021) sugieren que analizar las intenciones de visita y revisita ofrece información valiosa sobre la eficacia de las acciones implementadas y la percepción de los turistas (Jones et al., 2022).

Por tanto, analizar y comprender las percepciones de los visitantes en temporada baja es esencial para diseñar estrategias de planificación y gestión que mejoren la competitividad y sostenibilidad de los destinos emergentes (Smith y Walker, 2020; Park y Park, 2019).

METODOLOGÍA

La metodología de la presente investigación se enmarca en una revisión bibliográfica estructurada, sustentada en criterios rigurosos para la selección de literatura publicada entre 2019 y 2024 en bases de datos indexadas. Esta revisión teórica se complementa con datos exploratorios obtenidos en Loja, con el propósito de contrastar las tendencias identificadas en la literatura con evidencia contextual concreta.

El estudio empieza con la fundamentación teórica a través de una revisión exhaustiva en fuentes académicas, centrada en estudios relacionados con la gestión turística en destinos turísticos emergentes, y la aplicación de la técnica Lean para mejorar la eficiencia y calidad de los servicios en la cadena de valor de los destinos turísticos. Se priorizaron publicaciones entre 2019 y 2024, garantizando así la actualidad y pertinencia teórica. La búsqueda bibliográfica se realizó utilizando combinaciones de términos como “low season tourism”, “lean management tourism”, “visitor profile in emerging destinations” y “tourism seasonality sustainability”, aplicando operadores booleanos para depurar resultados.

Los criterios de inclusión contemplan artículos con revisión por pares publicados entre 2019–2025; con enfoque en temporada baja, estacionalidad, gestión operativa mediante Lean o perfil del visitante en destinos emergentes. Se excluye literatura no indexada y publicaciones de carácter estrictamente técnico sin aplicación directa al ámbito turístico. De los documentos seleccionados se extrajeron datos relevantes, como autor, año, contexto, metodología, hallazgos y sus implicaciones en la gestión turística. La síntesis se realizó mediante un análisis comparativo y temático, abarcando aspectos de estacionalidad, gestión y mercado.

Con el fin de contrastar esta base teórica con una realidad territorial concreta, se incorporaron datos exploratorios levantados en Loja mediante encuestas aplicadas a visitantes en temporada baja. Este levantamiento de información no constituye el núcleo metodológico del estudio, sino un recurso de apoyo para verificar la correspondencia entre las tendencias globales y la realidad de un destino emergente andino. La recolección se efectuó durante dos semanas en la terminal terrestre de Loja, obteniéndose una muestra representativa de 384 viajeros, seleccionada mediante un muestreo no probabilístico por

conveniencia. Este tamaño muestral es adecuado para análisis descriptivos exploratorios, ya que cumple con el valor recomendado por Cochran para poblaciones grandes con un nivel de error $e=5\%$ y proporciones $p=q=0,5$, lo que garantiza la confiabilidad de los resultados.

Previo a la aplicación del trabajo de campo, se realizó una fase de pilotaje para validar y ajustar el cuestionario, asegurando la claridad y pertinencia de las preguntas, y garantizando así la rigurosidad del instrumento y la calidad de los datos recopilados.

El cuestionario estuvo conformado por varias secciones con el fin de analizar el perfil del visitante en temporada baja de la ciudad de Loja. Se incluyen variables relacionadas con motivaciones de viaje, medios de transporte utilizados, nivel de satisfacción en aspectos como gastronomía, alojamiento, transporte, atractivos turísticos y datos sociodemográficos considerados relevantes para la gestión turística.

En este estudio, la técnica Lean fue analizada en la literatura y contrastada con datos locales, aplicándose para optimizar la gestión del destino turístico en Loja. La adaptación de esta técnica en el contexto turístico requiere considerar las particularidades de cada sector, dado que cualquier ineficiencia o pérdida se propaga a lo largo de toda la cadena de valor turístico, afectando negativamente la calidad del servicio al cliente (Foris et al., 2020). Esta metodología integra herramientas estadísticas y análisis de datos para perfeccionar la calidad de los procesos y minimizar pérdidas, aspectos clave para aumentar la competitividad y la satisfacción del visitante, promoviendo una gestión turística eficiente y sostenible.

En este contexto, su aplicación en destinos emergentes puede generar varias implicaciones, Por ejemplo, permite conocer el nivel de satisfacción en servicios turísticos, motivaciones de visita, transporte utilizado, gastronomía y canales de información, aspectos sobre los cuales los gestores pueden desarrollar estrategias enfocadas en la cadena de valor. En la figura 1 se ilustran los principios de Lean adaptados a la gestión turística de destinos emergentes.

Figura 1 – Técnica Lean adaptada a la gestión de destinos turísticos emergentes



Fuente: Adaptado de Foris et al. (2020)

En este ámbito, la identificación del valor implica definir el valor desde la perspectiva del visitante, identificando qué elementos de la experiencia turística en Loja son más valorados.

El mapeo de la cadena de valor permite identificar todas las actividades que contribuyen al valor percibido por el visitante.

El flujo continuo asegura la fluidez de los procesos dentro de la cadena de valor, por ejemplo, optimizando la circulación de información sobre los destinos a través de canales de comunicación identificados en la tabla 4, como redes sociales y recomendaciones de familiares y amigos.

El sistema Pull consiste en implementar una gestión basada en la demanda recabada, ajustando la oferta turística conforme a las necesidades y preferencias de los visitantes. Esto abarca la adecuación del número y tipo de alojamientos, así como la mejora en servicios de transporte y gastronomía, según los niveles de satisfacción reportados.

El proceso de mejora continua permite establecer ciclos periódicos de evaluación y ajuste, mediante la recolección constante de datos y el análisis de la satisfacción del visitante, manteniendo y elevando la calidad de la experiencia turística.

Finalmente, la implementación de un sistema de evaluación basado en indicadores de desempeño (KPIs) relacionados con la satisfacción del visitante permitirá la adaptación ágil y eficiente de las estrategias de gestión en destinos emergentes, asegurando la mejora continua de los servicios ofrecidos.

RESULTADOS

Los resultados muestran que el transporte privado y el taxi reciben alta valoración (transporte privado 63,64% totalmente satisfecho, taxi 53,44%), con un índice de satisfacción que coincide con la preferencia de control y autonomía del visitante en baja estación, como lo señala Gkarane (2025), en temporada baja los visitantes priorizan control y autonomía en la movilidad. Sin embargo, a diferencia de destinos europeos donde el transporte público disminuye su eficiencia (Arbulú et al., 2024). En Loja el nivel de satisfacción no presenta caídas críticas, lo que sugiere menor presión operativa y mayor capacidad de respuesta del sistema local.

Tabla 1 – Transporte utilizado en el destino y nivel de satisfacción

Transporte	Totalmente satisfecho	Muy satisfecho	Satisfecho	Poco satisfecho	Nada satisfecho
Taxi	53,44	41,80	4,23	0,53	
Bus urbano	46,15	43,59	10,26		
Vehículo propio	63,64	22,73			13,64
Otro	58,82	11,76		5,88	23,53

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2 – Motivo principal de viaje y tipo de alojamiento

Motivo de viaje	Hoteles	Casa de familiar es o amigos	Vivienda alquilada	Vivienda propia	No durmió en la ciudad	Campamento
Visita a familiares y amigos	3,51	66,67	3,51	9,65	16,67	

Compras		22,22		2,78	75,00	
Negocios y motivos profesionales	28,99	28,99	5,80	2,90	31,88	1,45
Salud y atención médica	2,94	26,47	1,47	2,94	66,18	
Turismo y recreación	21,43	42,86	14,29	7,14	14,29	
Educación y formación		26,67	38,33	8,33	26,67	
Religión, peregrinaciones	60,00	40,00				
Tránsito					100	
Otro		25,00			75,00	

Fuente: Elaboración propia

La preferencia por alojarse en casas de familiares o amigos (hasta 66,67% en ciertos motivos de viaje) se relaciona con el perfil de visitante recurrente que menciona Wang et al. (2018), que asocia la temporada baja con viajes de reconexión social más que de turismo masivo. Esto contrasta con la literatura de destinos emergentes en Asia, donde la baja estacional impulsa ofertas hoteleras agresivas de destinos (Almomani et al., 2023), lo cual en Loja aún no se evidencia como estrategia comercial.

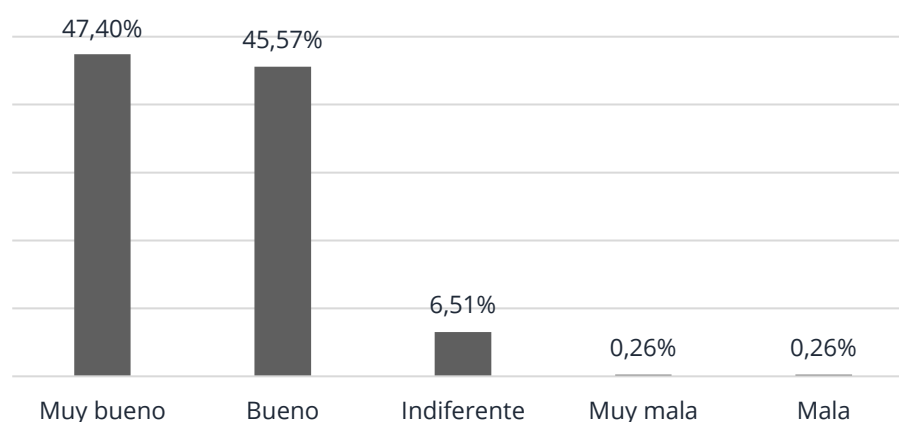
Tabla 3 – Consumo de gastronomía y nivel de satisfacción

Gastronomía consumida	Totalmente satisfecho	Muy satisfecho	Satisfecho	Nada satisfecho
Tradicional lojana	52,16	45,18	2,66	
Tradicional nacional	54,43	41,77	3,80	
Internacional	25	25	25	25

Fuente: Elaboración propia

La gastronomía tradicional (local y nacional) fue altamente valorada, (más del 50% de visitantes totalmente satisfechos), lo que refuerza la hipótesis de Tatiyanantakul (2024), quien indica que la temporada baja facilita experiencias culinarias más personalizadas debido a menor carga operativa, incrementando percepción de calidad. Esto respalda lo planteado por Lean aplicado a servicios de hospitalidad: menos demanda puede traducirse en más valor por visitante.

Figura 2 – Distribución del nivel de satisfacción del visitante



La mayoría de los visitantes calificó la experiencia global como “muy buena” o “buena”. Manteniendo niveles superiores a los reportados para destinos europeos en temporada baja, donde la satisfacción suele decrecer (Gkarane, 2025).

Tabla 4 – Medios de comunicación por los que se informaron del destino

Medio de comunicación	Porcentaje
Ya conocía la ciudad	89,32
Recomendación de amigos o familiares	8,59
Redes sociales	2,08

Fuente: Elaboración propia

La mayoría (89,32%) de visitantes ya conocía la ciudad, lo que confirma la prevalencia de un turismo de repetición en temporada baja. Banerjee et al. (2024), indica que el marketing no crea primeras visitas, sino que refuerza fidelización. Aquí emergen las brechas señaladas por Gkarane (2025) falta de estrategias para captar nuevos segmentos durante la baja, más allá del círculo de visitantes recurrentes.

Tabla 5 – Perfil sociodemográfico del visitante

Categoría	Detalle	Porcentaje
Género	Mujer	51,56
	Hombre	48,44
Edad media	43 años	
Estado civil	Casado	45,31
	Soltero	43,49
	Divorciado	6,77
	Viudo	2,60
	Unión libre	1,82
Situación ocupacional	Estudiante	21,88
	Ama de casa	16,93
	Técnicos y profesionales científicos e intelectuales	12,76
	Trabajadores no cualificados	12,24
	Trabajadores de los servicios de restauración y comercio	12,24
	Artesanos y trabajadores cualificados de las industrias	7,29
	Desempleado	4,95
	Empleados de tipo administrativo	3,91
	Dirección de las empresas y administración pública	3,65
	Jubilado/Retirado/Pensionista	2,86
	Fuerzas armadas	1,30
Nivel de instrucción	Primaria	14,58
	Secundaria	47,14
	Superior	36,46
	Posgrado	1,56
	Ninguno	0,26
Ingresos mensuales	Más de 2501	0,26
	De 2001 a 2500	0,78
	De 1501 a 2000	0,78
	De 1001 a 1500	10,16
	De 501 a 1000	25,00
	Menor de 500	63,02
Nacionalidad	Ecuador	97,66
	Venezuela	1,04
	España	0,26
	Perú	0,78
	Colombia	0,26

Fuente: Elaboración propia

El perfil sociodemográfico muestra una mayoría femenina (51,56%); edad media 43 años, y el 88,02% con ingresos mensuales menores o iguales a USD 1.000. Este perfil coincide con la búsqueda de valor y viajes de reconexión típicos de baja demanda, sugiriendo el diseño de paquetes turísticos que integran gastronomía local, actividades culturales y movilidad flexible para segmentos de ingreso medio y medio-bajo

Estos resultados evidencian que la temporada baja en Loja permite ofrecer experiencias personalizadas y de calidad en transporte y gastronomía, favoreciendo un turismo sostenible y gratificante, tal como sugieren estudios previos. Además, la aplicación de la técnica Lean puede potenciar la gestión turística local mediante la optimización del flujo continuo de información y servicios adaptados a las necesidades del visitante, fomentando la mejora continua y la fidelización.

Por lo tanto, con base a estos resultados autores como Corluka et al. (2016) y Li et al. (2020) contextualizan que la temporada baja ofrece oportunidades para mitigar la congestión y optimizar los recursos locales, fomentando un turismo más sostenible. En el caso de Loja, los resultados muestran que, aunque el turismo en temporada baja se caracteriza por un flujo menor de visitantes, este período también permite ofrecer experiencias más personalizadas y de calidad, especialmente en servicios de transporte y gastronomía, donde los niveles de satisfacción fueron mejor valorados. Esto refuerza la idea de que una menor densidad de turistas contribuye a una experiencia más gratificante y sostenible, en línea con las observaciones de Jones et al. (2022) sobre la mejora en la percepción de los destinos durante la temporada baja.

Así mismo, la necesidad de diversificar estrategias para atraer turistas de alto valor en temporada baja (Dalir, 2024) se refleja en los hallazgos de la investigación, señalando que los visitantes tienden a valorar más la autenticidad y calidad de las experiencias locales, lo que indica la importancia de fortalecer las estrategias de marketing y promoción cultural para maximizar los ingresos y la sostenibilidad económica durante estos periodos menos concurridos.

Finalmente, la técnica Lean, destacada en la revisión como una herramienta para optimizar la gestión turística (Foris et al., 2020), también tiene aplicaciones claras en los resultados obtenidos. La implementación de un flujo continuo de información y servicios, adaptado a las necesidades específicas de los visitantes, puede mejorar aún más la competitividad del destino. En este sentido, la satisfacción reportada representa una base sólida sobre la cual implementar mejoras continuas para garantizar la fidelización del turista y su intención de revisita.

En conjunto, los resultados apoyan que la menor congestión del periodo de baja demanda facilita mayor satisfacción en servicios núcleo (transporte, gastronomía) y experiencias personalizadas. Ello se alinea con la evidencia de eficiencia operativa y mejora del valor percibido cuando la carga disminuye (enfoque Lean). Como brecha, persiste la dependencia del visitante recurrente (89,32% ya conocía la ciudad), lo que limita la captación de nuevos segmentos. En consecuencia, la gestión debería combinar ajustes operativos Lean con marketing de descubrimiento (rutas temáticas, eventos de nicho, bundles de temporada). Este nexo teoría-dato fundamenta las conclusiones del estudio.

CONCLUSIONES

La revisión literaria y los resultados empíricos presentados en este estudio revelan vacíos importantes en la operacionalización de la estacionalidad en destinos turísticos latinoamericanos, especialmente en la integración de prácticas Lean en la gestión de pequeñas y medianas organizaciones, como las DMOs y empresas turísticas locales. Este trabajo contribuye a cerrar esta brecha mediante una doble dimensión: primero, realiza una síntesis actualizada de la literatura (2019–2025), con énfasis en la gestión durante periodos de baja demanda; y, segundo, presenta una contrastación empírica en un destino emergente andino, Loja.

Los datos obtenidos muestran que la reducción de carga operativa en temporada baja tiene un efecto positivo sobre la percepción de calidad y la productividad de los servicios turísticos. Además, la dependencia de visitantes recurrentes resalta la necesidad de diseñar estrategias de descubrimiento que diversifiquen la oferta y atraigan nuevos segmentos, en línea con las recomendaciones de la literatura y las tendencias internacionales. La identificación de los perfiles de visitante y sus motivaciones específicas permite orientar el diseño de paquetes turísticos segmentados, que incluyan alojamiento en hoteles para motivos de negocios, y experiencias en casas de familiares o actividades culturales para turismo recreativo, optimizando así la gestión de recursos y la satisfacción del cliente.

El análisis de los resultados también confirma que la temporada baja es una oportunidad significativa para promover prácticas de turismo sostenible. La distribución equilibrada de beneficios económicos, la mitigación de la presión sobre los recursos naturales y la posibilidad de implementar eventos y promociones específicas contribuyen a un desarrollo turístico más equilibrado y responsable. Este enfoque, alineado con la aplicación de la técnica Lean, puede mejorar la cadena de valor al asegurar un flujo continuo de información y servicios, así como establecer ciclos de mejora continua, incrementando la competitividad y sostenibilidad del destino.

Un hallazgo importante es que, en Loja, los niveles de satisfacción en transporte y gastronomía en temporada baja mantienen altos estándares, contrastando con algunos estudios internacionales (Arbulú et al., 2024) que reportan incrementos en costos ambientales y operativos en otros destinos durante estos periodos. Esto señala la importancia de contextualizar y adaptar las estrategias a las condiciones locales, evitándose enfoques uniformes que puedan no ser efectivos en todos los entornos. La aplicación de Lean en este contexto muestra manera de optimizar recursos y procesos sin generar sobre costos, fortaleciendo la viabilidad de la gestión en destinos emergentes.

No obstante, uno de los vacíos más notorios en la literatura revisada y en la práctica, es la escasa evidencia acerca de cómo ajustar estas estrategias a las particularidades culturales, sociales y económicas de destinos latinoamericanos. Aunque el turismo en Europa y Asia ha sido ampliamente abordado, la transferencia de estos conocimientos a contextos latinoamericanos sigue siendo limitada. La investigación aquí presentada propone un esquema modelo que combina perfiles de visitante con intervenciones Lean específicas, y su potencial para ser replicado en otros destinos de la Sierra y de la Amazonía, contribuyendo así a ampliar la base teórica y práctica del turismo sostenible en la región.

Finalmente, los resultados confirman que, si bien la demanda en temporada baja tiende a ser menor, la satisfacción en servicios, como transporte y gastronomía, puede mantenerse elevada, favoreciendo la fidelización del visitante y su intención de revisión. La dependencia

de visitantes recurrentes, sin embargo, revela la necesidad de implementar estrategias de marketing de descubrimiento y rutas temáticas, que permitan ampliar la base de turistas durante estos periodos. La integración de herramientas Lean con la promoción del turismo de valor y sostenibilidad emerge como una estrategia necesaria para potenciar la competitividad de destinos emergentes y promover un desarrollo turístico más justo, eficiente y ambientalmente responsable.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adruce, S. A. Z., Ting, H., Hong, P. C., Tze-Yin, L., & Kichin, S. (2021). Visit, revisit, or stay longer? A case of emerging tourism destination. *Asian Journal of Business Research*, 11(2). <https://doi.org/10.14707/ajbr.210110>
- Allaberganov, A., & Preko, A. (2022). Inbound international tourists' demographics and travel motives: Views from Uzbekistan. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 5(1), 99–115. <https://doi.org/10.1108/JHTI-09-2020-0181>
- Almomani, M., Mumani, A., & Alsyoud, I. (2023). Toward a rapid and sustainable recovery in the tourism industry using lean manufacturing principles. *Applied Sciences*, 13(4), 2529. <https://doi.org/10.3390/app13042529>
- Arbulú, I., Lozano, J., & Rey-Maqueieira, J. (2024). Tourism seasonality and municipal costs: Evidence from Spain. *Heliyon*, 10(2), e33894. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e33894>
- Baker, D., Bradley, S., & Huyton, J. (2021). Tourism in the off-season: A critical analysis. *Journal of Tourism Studies*, 32(2), 150–165. <https://doi.org/10.1016/j.jots.2020.101200>
- Banerjee, S., Shetty, A., Subramanian, M., & Srikantaiah, D. (2024). Combating seasonality in regional tourism: A call to action through sport events and practitioner insights. *arXiv Preprint*. <https://doi.org/10.1007/s40558-024-00303-1>
- Corluka, G., Mikanac, K., & Milenkowska, A. (2016). Classification of tourist season in coastal tourism. *UTMS Journal of Economics*, 7(1), 71–83.
- Dalir, S. (2024). Innovative strategies to tackle seasonality issue in hospitality and tourism industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 36(5), 1690–1709. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2023-1382>
- Dwyer, L., Forsyth, P., & Dwyer, W. (2021). Economic impacts of tourism in the low season: A multi-regional perspective. *Annals of Tourism Research*, 89, 103218. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2020.103218>
- Foris, D., Florescu, A., Foris, T., & Barabas, S. (2020). Improving the management of tourist destinations: A new approach to strategic management at the DMO level by integrating lean techniques.
- Gkarane, E. (2025). Tourism seasonality in regional destinations: Impacts and adaptive strategies. *Tourism and Hospitality*, 6(2), 66. <https://doi.org/10.3390/tourhosp6020066>
- Jones, T., Morgan, N., & Pritchard, A. (2022). The benefits of low season tourism: A case study of rural areas. *Tourism Management Perspectives*, 43, 100982. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2021.100982>
- Kim, H., & Lee, S. (2019). Low season tourism and its impacts on local communities. *Journal of Sustainable Tourism*, 27(5), 703–718. <https://doi.org/10.1080/09669582.2019.1585447>
- Li, X., Jin, X., & Chen, W. (2020). Seasonality and its effects on tourism development. *Tourism Management*, 80, 104111. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2020.104111>
- Lourens, M. (2007). Route tourism: A roadmap for successful destinations and local economic development. *Development Southern Africa*, 24(3), 475–490. <https://doi.org/10.1080/03768350701445574>
- Martins, M., Costa, C., & Sousa, C. (2020). Sustainable tourism in the low season: Strategies and perspectives. *Sustainability*, 12(8), 3214. <https://doi.org/10.3390/su12083214>
- Nguyen, T., & Vo, H. (2019). The role of off-season tourism in sustainable development. *International Journal of Tourism Research*, 21(6), 845–860. <https://doi.org/10.1002/jtr.2297>
- Park, J., & Park, J. (2019). Seasonal tourism and its socio-economic impacts. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 43(1), 35–50. <https://doi.org/10.1177/1096348018798449>
- Sahoo, D., & Mohanty, S. (2022). Does demographic factor affect tourist behaviour? Findings from the religious site of Jagannath Dham, India. *Geojournal of Tourism and Geosites*, 43(3), 1071–1080. <https://doi.org/10.30892/gtg.43328-922>

- Smith, R., & Walker, G. (2020). Exploring the effects of low season tourism on local economies. *Tourism Economics*, 26(7), 1283–1301. <https://doi.org/10.1177/1354816619896371>
- Tatyanantakul, W. (2024). Integrating lean management into community-based tourism: Enhancing efficiency in tourism supply chains through value stream mapping concept. *Humanities, Arts and Social Sciences Studies*, 24(1), 1–19. <https://doi.org/10.69598/hasss.24.2.263703>
- Wang, Y., Fan, Y., & Sun, J. (2018). Analyzing the sustainability of tourism in off-peak seasons. *Tourism Analysis*, 23(4), 467–480. <https://doi.org/10.3727/108354218X15323734256954>

AUTHORS' CONTRIBUTIONS (CREDiT)

Investigation, TJOO, AAAM, and APLR.

All authors have read and agreed to the published version of the manuscript.

FUNDING

This research received no external funding.

CONFLICT OF INTEREST

The authors declare no conflict of interest.

DATA AVAILABILITY STATEMENT

Data supporting the findings of this study are available upon reasonable request.

ETHICS STATEMENT

This study did not involve human participants or animals and therefore did not require ethical approval.

ACKNOWLEDGEMENTS

The authors declare no acknowledgements.