

ENFOQUE DE PROCESOS EN EL MODELO DE GESTIÓN PARA LA OPERACIÓN DE HOTELES

ENGINEERING PROCESS APPROACH IN THE MODEL MANAGEMENT DEPARTMENT FOR HOTEL OPERATIONS

Jhoan José Sira Carrasquero¹

 <https://orcid.org/0009-0009-5509-5725>

Recibido: 21-05-2024

Aceptado: 31-05-2024

Resumen

La gestión por procesos busca convertirse en una herramienta que facilite a las empresas de la hospitalidad, implementar acciones específicas que les permitan dirigir su gestión hacia la consecución de objetivos, metas e indicadores claros, así como a establecer procedimientos, estándares y procesos fundamentales que garanticen la entrega de servicios de alta calidad. Esta investigación tiene como objetivo presentar una propuesta de un modelo de gestión con enfoque de procesos para la operación de hoteles, aplicable de manera exitosa a cualquier organización hotelera. El estudio se realizó mediante una investigación de tipo proyecto factible, con un diseño descriptivo, donde la muestra estudiada quedó conformada por quince (15) expertos en hotelería de los estados Nueva Esparta, Distrito Capital y Falcón. Se aplicó un (1) instrumento de recolección de datos bajo la metodología Delphi, identificando las principales áreas operativas y de gestión de un establecimiento hotelero, así como los procesos clave en lo que deben soportarse para lograr una gestión eficiente y eficaz. Los resultados permitieron diseñar un modelo de gestión bajo un enfoque de procesos, tomando en cuenta las recomendaciones de los expertos consultados en el área hotelera, asegurando las condiciones óptimas de organización, equipamiento, calidad y seguridad en los mismos.

Palabras clave: Enfoque de procesos, modelo de gestión, hotel, operación.

Abstract

Process management seeks to become a tool that facilitates hospitality companies to implement specific actions that allow them to direct their management towards the achievement of objectives, goals, and clear indicators, as well as to establish procedures, standards, and fundamental processes that guarantee the delivery of high-quality services. This research aims to present a proposal for a process-focused management model for hotel operations, applicable successfully to any hotel organization. The study was conducted through a feasible project research, with a descriptive design, where the sample studied consisted of fifteen (15) hospitality experts from the states of Nueva Esparta, Distrito Capital, and Falcón. One data collection instrument was applied using the Delphi methodology, identifying the main operational and management areas of a hotel establishment, as well as the key processes that must be supported to achieve efficient and effective management. The results allowed for the design of a management model under a process-oriented approach, considering the recommendations of the experts

¹ Universidad Yacambú. Venezuela. Correo: jhoan.sira@uny.edu.ve

consulted in the hotel industry, ensuring optimal conditions of organization, equipment, quality, and safety in the same.

Keywords: Process approach, management model, hotel, operation.

Introducción

El turismo, con sus inmensas posibilidades, tanto de demanda interna como internacional, ha generado modelos de alojamientos turísticos de diferentes características, sea de tamaño y oferta, aglomerándose y formando enormes grupos multinacionales, sofisticados o muy sencillos, de arquitectura con firma internacionalmente reconocida y con un diseño interior que incorpora los nombres de mayor actualidad en las nuevas formas y estilos, haciendo suyas las nuevas tendencias en calidad y medio ambiente, y con instalaciones de tecnología de punta.

En este desarrollo del turismo, sin duda, el elemento capital que lo representa en su conjunto es el hotel. Los alojamientos se han convertido en estructuras en constante evolución que tienen y deben moldearse ateniéndose al mercado, a sus constantes e imprevisibles cambios, a las innovaciones, a las nuevas tecnologías, a los distintos perfiles de la demanda, a las tendencias de la moda, a la creatividad inmediata o las necesidades que se van generando. Los hoteles, sus organizaciones, sus objetivos y sus realizaciones vivirán un proceso de adaptación a las exigencias de los nuevos tiempos. (Gallegos, 2011). En este orden de ideas, en la gestión de establecimientos hoteleros aparecen nuevos conceptos y técnicas como la calidad en todas sus acepciones, el marketing y otros sistemas de reservas, la contratación de empresas externas para la ejecución de determinados trabajos o tareas, el avance en productos de alimentación cada vez más perfeccionados, refinados y tratados que simplifican los trabajos en la cocina; cuya aplicación, sin duda, van a influir en los organigramas y en las profesiones/ocupaciones de los alojamientos. En resumen, todos ellos, son ejemplos claros de las transformaciones que se producen y su incidencia en las empresas de la hospitalidad.

Para Gallegos (2011) estos dos conceptos, calidad y hospitalidad, representan los nuevos pilares para afianzar el hecho turístico en su globalización, además de ser las claves de la competitividad de los destinos que ya se encuentran en cualquier área geográfica del planeta. Las empresas turísticas, cadenas hoteleras, corporaciones multinacionales, las instituciones públicas o privadas han querido también introducirse en el reto de la calidad, así como de la excelencia en la hospitalidad. Es por ello, que el consumidor-turista quiere cada vez más ejercer sus derechos a recibir productos/servicios con los requisitos adecuados que garanticen tanto la atención como la calidez de quienes los reciben.

En este sentido, las empresas turísticas y sus actividades tienen que introducirse en una nueva etapa, en la que la calidad tiene que ser el objetivo prioritario y los principios de la hospitalidad en el servicio, la guía para un verdadero desarrollo del sector.

Los hoteles del siglo XXI han de tener en sus “venas imaginarias” un flujo dinámico con una enorme dosis de vitalidad regeneradora y de adaptación a los cambios permanentes, también necesitan de algo fundamental que es muy sencillo de nombrar: talento. Por tanto, hay que posicionar la gestión de este dentro de las empresas, tratando de que la actividad se desarrolle a través del talento no solo individual sino también colectivo, no sólo a través de operaciones mecánicas y repetitivas que no aportan nada al crecimiento de la empresa ni de las personas.

Al respecto de ello, Gonçalves et al. (2014), hacen énfasis de que, en los últimos años, las organizaciones han iniciado una especie de reconversión de sus estructuras funcionales y por ello, se han encontrado conceptos relacionados con la organización horizontal, el empowerment, la participación, la evaluación del desempeño, la competitividad, las competencias, entre otros. A pesar del esfuerzo de cambio que, en el caso de la hotelería, es muy lento por múltiples razones, la realidad de este nuevo siglo que inicia los empuja y presiona de tal manera que cada día se encuentran más dificultades en la tarea de la gestión directiva.

El hotelería y su organización tienen que moldearse a través del talento de las personas que contribuyen al funcionamiento de esta, pues cualquier producto/servicio que genere debe tener el contraste de la “C” de conocimiento y de la creatividad, que es el talento materializado.

Teniendo en cuenta que, en el marco de la organización empresarial, la hotelería cumple con una misión, es decir, adopta un rol que determina su funcionalidad y contribución operativa de la organización. García (2014) en su propuesta de un Plan de marketing para el desarrollo hotelero del cantón Antonio Ante Provincia de Imbabura en Ecuador, estima entonces, que la misma abarca varios aspectos a saber:

- a) Desde el punto de vista político, a nivel de país, un rol socioeconómico, en el que se establecen políticas y estrategias coincidentes con el consenso de la política nacional.
- b) Desde el punto de vista de la previsión y planificación, un rol netamente socio técnico, en el que se establecen planes generales de actuación y se definen metas y objetivos a largo, mediano y corto plazos.
- c) Desde el punto de vista de la organización, un rol estructural del sistema hotelero, en el que se establece toda una infraestructura de instalaciones, medios, interrelaciones y comunicaciones.
- d) Desde el punto de vista operativo, un rol técnico administrativo, en el que se ejecutan los planes preestablecidos y se señalan funciones específicas para cumplir los objetivos.

En conclusión, la función hotelera responde a una actividad sociotécnica económica, debidamente canalizada en tareas específicas en las cuales se requieren responsabilidades, conocimientos y ejecución de operaciones, con el fin de alcanzar las diversas metas que su actividad y el entorno en que se mueve la condicionan para su cometido.

Con el transcurso del tiempo, a medida que la tecnología avanza, el bienestar humano crece en muchos renglones, lo cual exige que se creen infraestructuras de tipo recreativo, orientada a proporcionar comodidades y facilidades para el desarrollo del individuo. El hotel, como mecanismo esencial de un sistema de servicio a disposición de la actividad turística, ha evolucionado al extremo de constituirse en toda una organización compleja que requiere de una administración técnica y especializada del más alto nivel.

Al respecto, para Lucas (2014), las organizaciones deben contar con una estructura que les permita cumplir con la misión y la visión establecidas. Es por ello, que la implantación de la gestión por procesos se ha revelado como una de las herramientas de mejora de la gestión más efectivas para todos los tipos de organizaciones. Para operar de manera eficaz, las organizaciones tienen que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados y que interactúan. De ahí que la identificación y gestión sistemática de los procesos que se realizan en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos se conocen como enfoque basado en procesos.

En ese sentido, Camisón et al. (2007), afirman que un “proceso es la secuencia de actividades lógicas diseñada para generar un output preestablecido para unos clientes identificados a partir de un conjunto de inputs necesarios que van añadiendo valor” (p.844).

Para Camisón et al. (2007), en la gestión por procesos cada tarea o actividad forma parte de un proceso y las personas que las ejecutan son conscientes de que trabajan dentro de una cadena de valor añadido a un cliente, cuyo output será el input de otro proceso. Cada persona en la organización comprende que bajo este enfoque pasa a ser cliente y proveedor al mismo tiempo. La forma de entender cómo funciona y debe funcionar la organización sufre un cambio sustancial e importante.

De ahí que, en los últimos años se han desarrollado múltiples estudios relacionados con el soporte estructural de las organizaciones, la definición de niveles jerárquicos, aspectos relacionados con la formalización de reglamentaciones y la concentración de decisiones, todos proyectados a la búsqueda de la mayor racionalidad en el diseño organizacional (Sánchez, 2013). En estas investigaciones subyace la comprensión de que el Enfoque de Gestión por Procesos es la llave para entender la organización como un sistema y que su real propósito es maximizar la congruencia entre el contenido: los procesos, y la forma: el organigrama.

Todo ello, justifica ampliamente cualquier esfuerzo realizado en la definición o diseño de un hotel, donde algún error en la interpretación de las necesidades de los clientes, una mala planificación de las áreas funcionales y productivas del mismo o la desafortunada elección de la solución constructiva que minimice costos de implantación y gestión, puede comprometer gravemente la viabilidad del negocio hotelero.

Para Pérez Corbea (2010) el diseño de los procesos tiene como objetivos principales formalizar la interacción entre los componentes organizacionales que intervienen en el proceso, en particular, los contenidos y las personas; organizar el flujo de trabajo de manera más efectiva y eficiente; facilitar la comprensión del enfoque a todos los trabajadores de la empresa y hacer que los procesos se desarrollen de una forma más rápida y económica.

Como puede inferirse, la dinámica de la actividad turística implica para los prestadores de servicios una innovación y mejora constante de la calidad del servicio ofertado en especial en el área de alojamiento. Estas mejoras en las operaciones hoteleras conllevan a la necesidad de establecer y desarrollar procesos, acciones, programas y estrategias de operación que satisfagan las necesidades de los clientes internos y externos. Sin embargo, en la mayoría de los casos, la puesta en marcha de dichos modelos requiere de una adecuación de los parámetros que actualmente manejan los hoteles, además de una asesoría continua de su aplicabilidad, generando en algunos casos la dificultad de dicha implantación de estos procesos o modelos en los establecimientos hoteleros por su ejecución, costos y mantenimiento.

Frente a esta realidad, se busca que la gestión por procesos se convierta en una herramienta que facilite a las empresas, especialmente en los servicios de alojamiento, la adopción de acciones concretas que les permitan orientar su gestión hacia la práctica de objetivos claros, metas e indicadores concretos, procedimientos, estándares y procesos claves, que garantice la prestación de servicios de excelente calidad, contribuyendo con el desarrollo armónico de la organización.

En consecuencia, se procedió a determinar las variables de estudio, las cuales comprenden la propuesta de un modelo de gestión con enfoque de procesos para la operación de hoteles, con un carácter dinámico y prospectivo, como herramienta que permita asegurar la satisfacción de las necesidades o expectativas de todas las partes interesadas y proveer dirección y apoyo a la toma de decisiones en la gestión hotelera, conduciéndolo a resultados visibles y esperados.

Así mismo, la investigación que se desarrolló suministrará información beneficiosa en el área del conocimiento de pregrado y postgrado relacionada con la organización, determinación de procesos y procedimientos, calidad de la prestación del servicio, productividad y eficiencia de las personas o

empresas que laboran en el sector turístico. Asimismo, permitirá enriquecer fundamentos teóricos y metodológicos mediante el aporte de nuevos conceptos, métodos e instrumentos que sirvan de referencia a futuras investigaciones.

Materiales y Métodos

La propuesta de un modelo de gestión por procesos para la operación de hoteles se realizó a través de una investigación de tipo proyecto factible, debido a que se basó en las necesidades e inquietudes de los promotores hoteleros en contar con una guía de orientación durante el proceso de apertura y operación de los establecimientos de alojamiento, fortaleciendo la competitividad de las organizaciones hoteleras.

Así mismo, la propuesta se diseñó también mediante una investigación de tipo descriptiva, en la cual se describieron las características presentes en los establecimientos de alojamiento turístico, los procesos implementados, que permitieron conocer la realidad del objeto en estudio y levantamiento de información para analizar los resultados que contribuyeron al diseño de la propuesta.

El diseño que se aplicó en el estudio es de tipo bibliográfico, por cuanto este proyecto se basó en la utilización de la técnica Delphi, la cual recogió las opiniones del grupo de expertos con relación a los procesos operacionales y la gestión organizacional, que se deben considerar en la operación de hoteles. Esta información fue de gran importancia para la investigación, logrando establecer así, los procesos necesarios para el diseño del modelo.

Para la presente investigación se seleccionó al panel de expertos de acuerdo con sus años de experiencia en el tema y el dominio académico de los mismos. Con esta finalidad, se consideró que cinco (05) años de experiencia en la operación hotelera serían suficientes para decir que el participante es experto en el tema. De esta manera, no solo se buscaba la opinión de investigadores y profesores, sino que además se indago en las opiniones de aquellos quienes experimentan y conviven con la operación y gestión de un hotel. Este criterio de selección del panel de expertos se ve reforzado mediante la afirmación de Brill, Bishop & Walker E. (2006), acerca de que los individuos que son afectados directamente por la decisión que se tiene que tomar o por el fenómeno a investigar se deben integrar en el estudio Delphi.

De esta manera dentro de los expertos que fueron invitados a participar en el estudio Delphi, se consideraron los siguientes grupos:

1. Investigadores del tema, profesores del área de hotelería y hospitalidad con reconocimiento local, regional y nacional.

2. Profesionales, gerentes operativos con amplia y reconocida experiencia en la actividad hotelera, activos o no en el sector.

El perfil de los expertos que participaron en el panel abarcó los estados Falcón, Nueva Esparta y Distrito Capital; con la diversidad de expertos en el tema se trata de generar mayor validez de los resultados del grupo Delphi. De tal manera, que la muestra está conformada por quince (15) expertos que cumplieron con el criterio de selección. No obstante, para poder contar con la participación y disposición de los mismos, durante las dos (02) rondas que se programaron para este estudio Delphi, se invitaron a participar aproximadamente a unos veinte (20) posibles expertos.

El presente estudio se realizó mediante la aplicación de un (01) cuestionario y entrevista no estructurada, las cuales se realizaron en dos (2) rondas. En la primera fase o ronda se aplicó el cuestionario con preguntas abiertas y cerradas, elaboradas en una forma clara para evitar posibilidad de caer en ambigüedades, en correspondencia con los indicadores de las variables que facilitaron conocer de los expertos las áreas estratégicas de operación y gestión de un establecimiento hotelero. En el caso de la segunda ronda, fue elaborada de acuerdo con el producto de la información obtenida en el primer cuestionario para evaluar los pasos necesarios para operación efectiva de los hoteles.

La aplicación del instrumento se realizó en un periodo de tiempo de cuatro (4) semanas, siendo luego analizados y dichos resultados permitieron definir una serie de alternativas en torno a los procesos de operación y gestión de los servicios prestados a los clientes en dichos establecimientos, y la verificación de cumplimiento en relación con la normativa técnica legal antes mencionada.

Finalmente, los instrumentos, fueron sometidos a la validez de contenido por medio de la técnica juicio de expertos. Para la estimación de la confiabilidad, se trabajó con el coeficiente Alpha de Cronbach, el cual es uno de los más utilizados a la hora de establecer la fiabilidad de una escala y está basado en la consistencia interna de ésta. Los resultados de la Confiabilidad arrojaron 0,89, ubicándose dentro de los criterios de decisión para la confiabilidad en el rango 0,81 – 1; arrojando una confiabilidad muy alta, lo cual implica que el cuestionario es estadísticamente confiable.

Resultados o Hallazgos

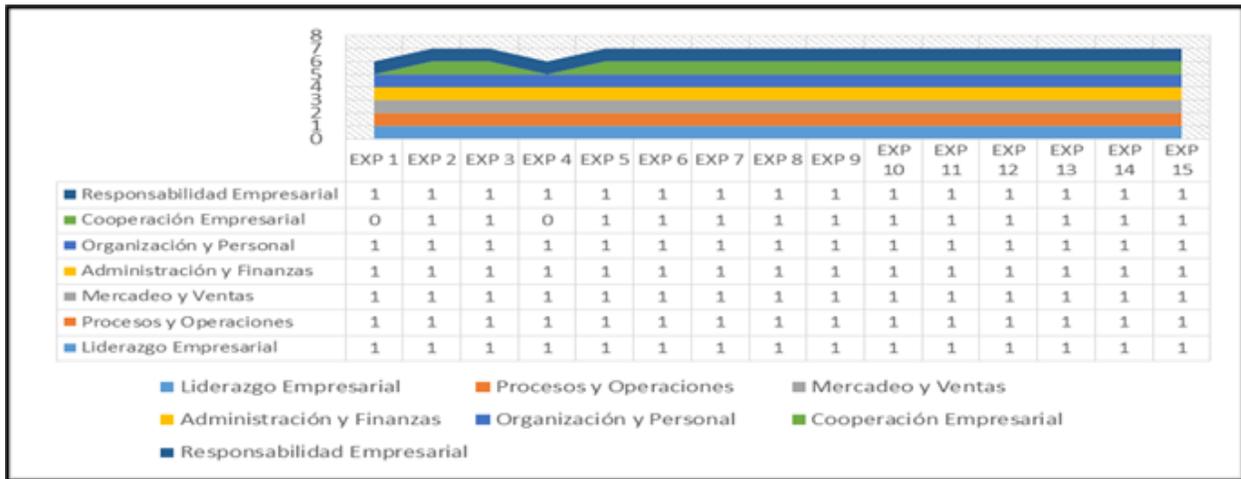
A continuación, se describen los resultados obtenidos en la aplicación de los instrumentos utilizados, con el propósito de analizar los procesos de gestión y operación de los servicios de alojamiento prestados a los clientes internos y externos. El método escogido para el estudio fue el método Delphi, metodología de investigación, especialmente diseñada para identificar tendencias futuras sobre temas complejos, a partir de la opinión de expertos. El planteamiento implicó una encuesta realizada vía web,

en dos rondas y en tiempo real, lo que facilita la participación de expertos de lugares geográficos distantes. La Ronda 1, o fase previa, se planteó como una fase cualitativa, a partir de seis (06) preguntas abiertas y cerradas. La Ronda 2 ha sido cuantitativa, que ha testado el grado de acuerdo con los diversos ítems categorizados, fruto del análisis de contenido de la fase previa.

En contexto de lo anterior, los resultados de las Rondas 1 y 2, en términos de respuesta, fueron los siguientes:

Figura 1

Áreas Estratégica de operación

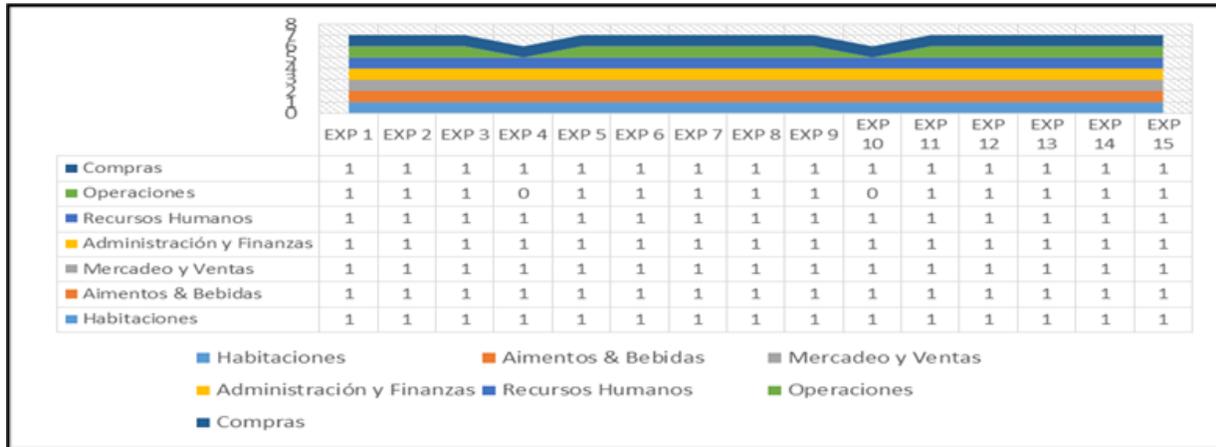


Nota. La figura 1, expone los resultados de consenso de los expertos con relación a la pregunta ¿Cuáles considera Usted son las áreas estratégicas de operación y gestión de un hotel? Elaboración Propia.

Las áreas estratégicas de operación y gestión de un hotel son fundamentales para el éxito y la sostenibilidad del negocio. Cada una de estas áreas desempeña un papel crucial en la planificación, ejecución y supervisión de las actividades diarias, así como en el desarrollo de estrategias a largo plazo. En este sentido, los resultados demuestran que la mayoría de los expertos están de acuerdo que las principales áreas estratégicas de operación y gestión son: Liderazgo Empresarial, Procesos y Operaciones, Mercadeo y Ventas, Administración y Finanzas, Organización y Personal, Cooperación Empresarial y Responsabilidad Empresarial.

Figura 2

Áreas de operación de un hotel

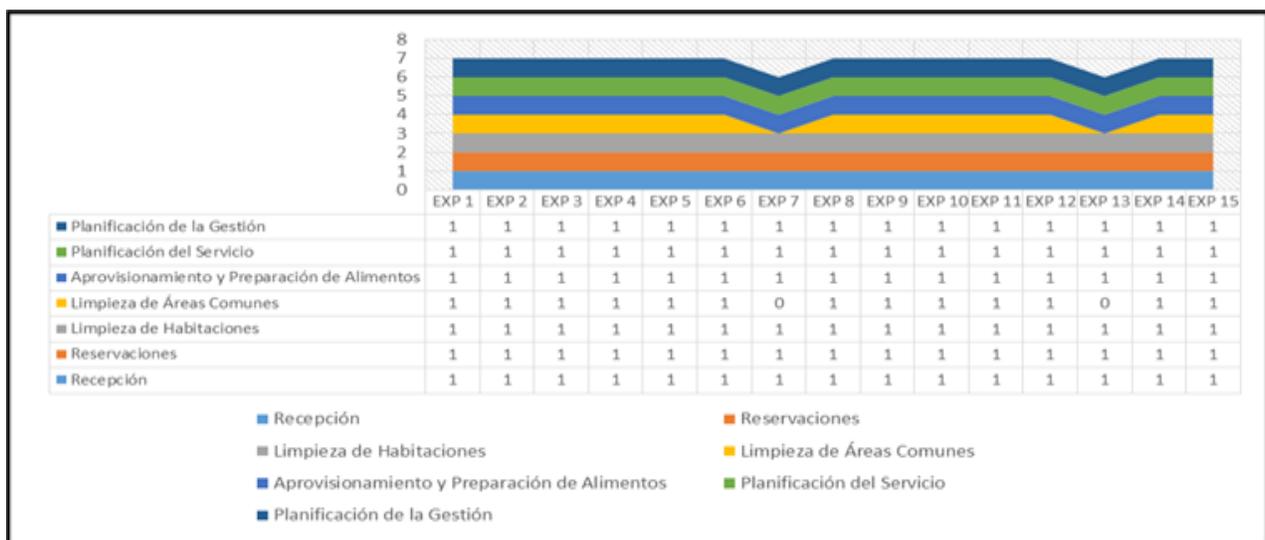


Nota. La figura 2, expone los resultados de consenso de los expertos con relación a la pregunta ¿Qué áreas de operación de un Hotel, considera Usted son transversales? Elaboración Propia.

Las áreas transversales de un hotel son aquellas que tienen impacto en múltiples aspectos de la operación y gestión del negocio. Estas áreas desempeñan un papel crucial en la coordinación y el funcionamiento eficiente de todos los departamentos y procesos del hotel. Al respecto de ello, los resultados demuestran que la mayoría de los expertos están de acuerdo en que las áreas de operación transversales en un hotel son: Compras, Operaciones, Recursos Humanos, Administración y Finanzas, Mercadeo y Ventas, Alimentos y Bebidas, y Habitaciones.

Figura 3

Procesos de operación de un hotel



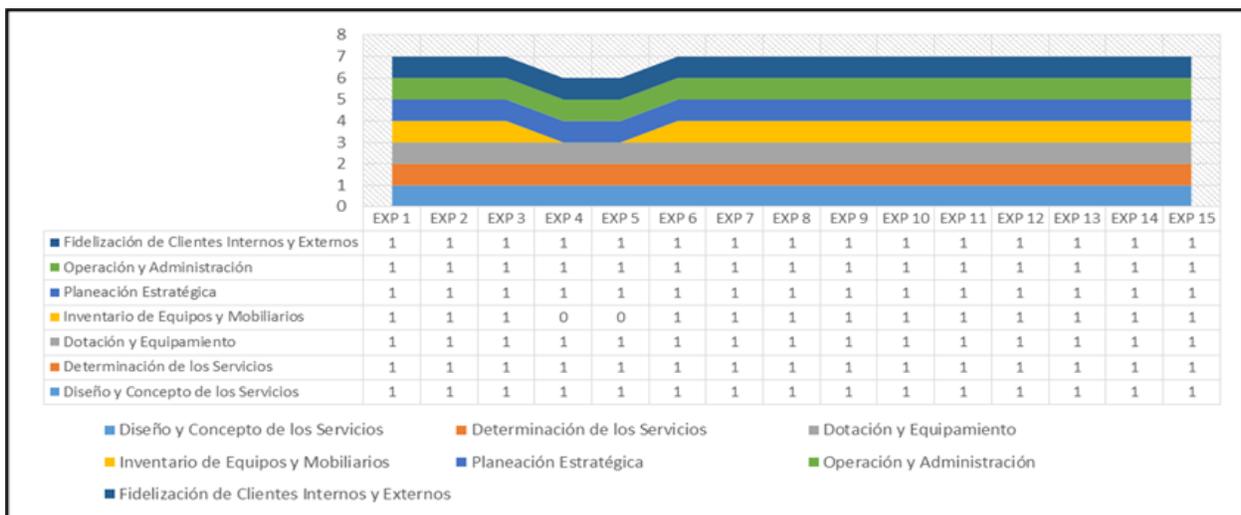
Nota. La figura 3, expone los resultados de consenso de los expertos con relación a la pregunta ¿Qué

procesos de operación asociados a la gestión hotelera, considera Usted son fundamentales? Elaboración Propia.

Los procesos de operación de un hotel son fundamentales para garantizar el funcionamiento eficiente, la calidad del servicio y la satisfacción de los huéspedes. Al establecer y optimizar procesos eficaces, el hotel puede mejorar su desempeño, satisfacer las expectativas de los huéspedes y mantenerse a la vanguardia en un mercado competitivo y en constante evolución. En ese sentido, los resultados demuestran que la mayoría de los expertos están de acuerdo en que los procesos de operación asociados a la gestión hotelera y fundamentales son: Recepción, Reservas, Limpieza de habitaciones, Limpieza de áreas comunes, Aprovisionamiento y preparación de alimentos, Planificación del servicio y Planificación de la gestión.

Figura 4

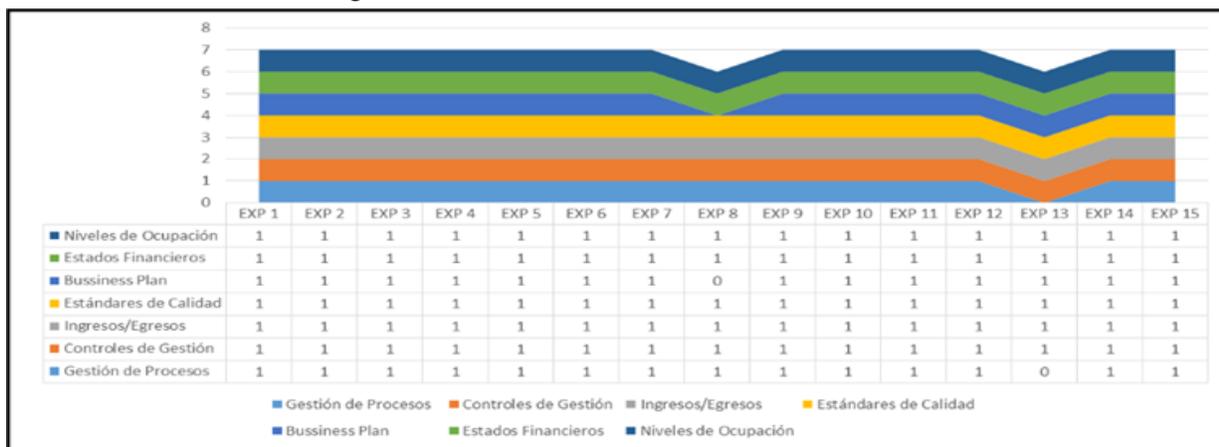
Pasos para la preapertura y operación de un hotel



Nota. La figura 4, expone los resultados de consenso de los expertos con relación a la pregunta Puede Usted identificar ¿Cuáles son los pasos necesarios para la Preapertura y Operación de un Hotel? Elaboración Propia.

Establecer un proceso de preapertura y operación de hoteles es esencial para garantizar una apertura exitosa, una gestión eficiente y la satisfacción de los huéspedes. Al respecto de ello, los resultados demuestran que la mayoría de los expertos están de acuerdo en que los pasos a seguir para lograr ese propósito son los siguientes: Diseño y concepto de los servicios, Determinación de los servicios, Dotación y equipamiento, Inventario de equipos y mobiliarios, Planeación estratégica, Operación y administración, Fidelización de clientes internos y externos.

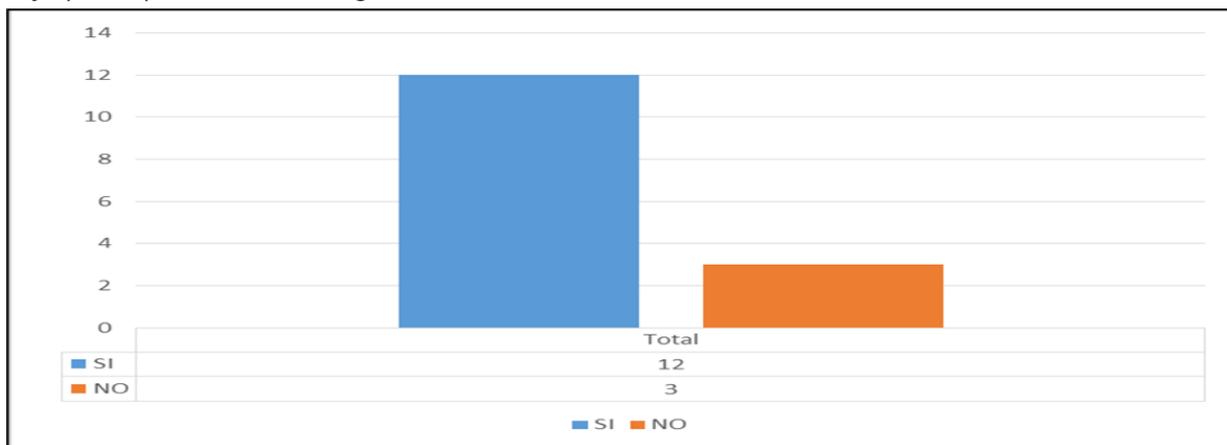
Figura 5
Parámetros o indicadores de gestión de un hotel



Nota. La figura 5, expone los resultados de consenso de los expertos con relación a la pregunta ¿Cuáles indicadores de gestión garantizan el seguimiento y control de las operaciones hoteleras? Elaboración Propia.

Los indicadores de gestión son herramientas esenciales para el seguimiento y control de las operaciones hoteleras, ya que facilitan la medición del rendimiento, la identificación de áreas de mejora, la toma de decisiones informadas, el establecimiento de metas y objetivos, y la evaluación de la competitividad. En ese sentido, los resultados demuestran que la mayoría de los expertos están de acuerdo en que los indicadores de gestión que pueden garantizar el seguimiento y control de las operaciones hoteleras son: Gestión de procesos, Controles de gestión, Ingresos/egresos, Estándares de calidad, Business plan, Estados financieros y Niveles de ocupación.

Figura 6
Enfoque de procesos en las organizaciones hoteleras



Nota. La figura 6, expone los resultados de consenso de los expertos con relación a la pregunta ¿Considera Usted que el enfoque a procesos asegura una gestión más eficiente y eficaz?. Elaboración Propia.

El enfoque u orientación a la mejora de procesos en las organizaciones hoteleras puede asegurar una gestión más eficiente y eficaz al identificar oportunidades de optimización, aumentar la productividad, reducir costos, mejorar la calidad del servicio, adaptarse a las necesidades del mercado y fomentar la innovación y la excelencia. Al respecto de ello, los resultados demuestran que la mayoría de los expertos están de acuerdo con lo antes planteado.

En conclusión, los expertos tuvieron que indicar su nivel de coincidencia con siete (7) afirmaciones por cada interrogante planteada, relacionadas con las áreas estratégicas de operación y gestión de hoteles; obteniendo un promedio de 1 por cada una de ellas.

En general, se obtuvieron las opiniones mayoritarias de los participantes, así como un nivel importante de consenso alcanzado que permitieron generar la información necesaria para el diseño de un modelo de gestión con enfoque de procesos para la operación de hoteles.

Discusión

La generalidad de los resultados encontrados deja en evidencia que la mayoría de los expertos consultados están de acuerdo en que las áreas estratégicas de operación y gestión de un hotel son interdependientes y se complementan entre sí para garantizar el éxito y la competitividad del hotel en un mercado cada vez más exigente y competitivo. Es por ello, que:

- El liderazgo empresarial es fundamental para establecer la visión y dirección del hotel, así como para motivar y guiar al equipo hacia el logro de los objetivos organizacionales.
- Los procesos y operaciones son esenciales para garantizar la eficiencia y calidad en la prestación de servicios, así como para optimizar los recursos y maximizar la rentabilidad del hotel.
- El mercadeo y las ventas son clave para atraer y retener clientes, así como para promocionar los servicios y productos del hotel de manera efectiva en el mercado.
- La administración y finanzas son fundamentales para la gestión adecuada de los recursos financieros, la planificación presupuestaria y el control de costos, asegurando la sostenibilidad económica del hotel.
- La organización y gestión del personal son esenciales para garantizar un ambiente laboral positivo, el desarrollo del talento y la motivación del equipo, lo que repercute directamente en la calidad del servicio ofrecido a los clientes.
- La cooperación y la responsabilidad empresarial son importantes para establecer alianzas estratégicas, fomentar la colaboración con otras empresas del sector y promover prácticas sostenibles y socialmente responsables en la gestión del hotel.

En resumen, lo antes expuesto se corresponde a lo argumentado por Lucas (2014), donde refiere a que las organizaciones deben contar con una estructura que les permita cumplir con la misión y la visión establecidas. Es por ello, que la implantación de la gestión por procesos se ha revelado como una de las herramientas de mejora de la gestión más efectivas para todos los tipos de organizaciones.

En cuanto a las áreas transversales de operación de un hotel, estas son fundamentales para garantizar la eficiencia, la calidad y la sostenibilidad del negocio hotelero. Al abordar estas áreas de manera integral, el hotel puede mejorar su competitividad, satisfacer las expectativas de sus clientes y contribuir al desarrollo sostenible del sector; por lo que los expertos coinciden en su importancia e integralidad.

En relación con los procesos de operación asociados a la gestión hotelera, los expertos consideran que los procesos de operación bien definidos y optimizados permiten al hotel realizar sus actividades de manera eficiente, minimizando los tiempos de espera, los errores y los costos innecesarios. Una operación eficiente contribuye a la productividad del personal y a la rentabilidad del negocio. Así mismo, dichos procesos estandarizados y bien estructurados garantizan la consistencia en la prestación de servicios, lo que se traduce en una experiencia positiva para los huéspedes. La calidad del servicio es un factor determinante en la reputación y la fidelización de los clientes.

En este orden de ideas, lo antes mencionado responde al planteamiento realizado por Gallegos (2011) dónde enfatiza que estos dos conceptos, calidad y hospitalidad, representan los nuevos pilares para afianzar el hecho turístico en su globalización, además de ser las claves de la competitividad de los destinos que ya se encuentran en cualquier área geográfica del planeta.

Por otro lado, los expertos consideran indispensable establecer los pasos necesarios para la preapertura y operación de un hotel de manera adecuada y que garanticen su implementación de manera adecuada. En este sentido, establecer un proceso de preapertura y operación de hoteles es crucial para garantizar el éxito y la eficiencia en la gestión de un nuevo establecimiento hotelero. A continuación, se detalla la importancia de estos procesos:

- **Planificación y organización:** El proceso de preapertura permite planificar y organizar de manera detallada todas las actividades necesarias para poner en funcionamiento el hotel. Desde la selección y formación del personal hasta la adquisición de equipamiento y la elaboración de los procedimientos operativos, la planificación previa es esencial para asegurar una apertura exitosa.
- **Control de costos:** Durante la fase de preapertura, se lleva a cabo una cuidadosa planificación presupuestaria que permite controlar los costos y optimizar los recursos disponibles. Establecer

un presupuesto detallado y monitorear los gastos desde el inicio es fundamental para evitar desviaciones financieras y garantizar la rentabilidad del negocio.

- Establecimiento de estándares de calidad: El proceso de preapertura es una oportunidad para definir los estándares de calidad y servicio que se espera ofrecer a los huéspedes. Establecer protocolos y procedimientos operativos claros desde el principio contribuye a garantizar la consistencia en la prestación de servicios y a cumplir con las expectativas de los clientes.
- Formación del personal: Durante la fase de preapertura, se lleva a cabo la selección y formación del personal, clave para el éxito operativo y la satisfacción de los huéspedes. Capacitar al equipo en los estándares de servicio, los procedimientos operativos y las políticas del hotel es fundamental para garantizar un servicio de calidad desde el primer día.
- Generación de expectativas positivas: Una adecuada estrategia de preapertura, que incluya actividades de marketing y relaciones públicas, puede contribuir a generar expectativas positivas en el mercado y a atraer la atención de potenciales clientes. Crear una imagen sólida y atractiva antes de la apertura oficial puede impulsar la demanda y la ocupación del hotel.

En resumen, establecer un proceso de operación de hoteles es esencial para garantizar una apertura exitosa, una gestión eficiente y la satisfacción de los huéspedes. La planificación detallada, el control de costos, la definición de estándares de calidad, la formación del personal y la generación de expectativas positivas son aspectos clave que contribuyen al éxito y la sostenibilidad del negocio hotelero.

En este contexto, resulta importante destacar el procedimiento descrito por Méndez (2015), diseñado para la implementación del enfoque de procesos en una instalación hotelera, específicamente en servicios de alimentos y bebidas. Esta metodología comprende las siguientes fases:

Figura 7

Metodología de enfoque de procesos en una instalación hotelera



Nota. Elaboración Propia.

La inclusión de la etapa de diagnóstico constituye un elemento totalmente nuevo respecto al modelo analizado antes. En ella se determina el estado real de la entidad para afrontar el enfoque de gestión y en qué grado éste puede ser aplicado (cambio radical, aplicación racional en el contexto de la organización o aplicación del procedimiento como instrumento para hallar e implementar mejoras). Las etapas 5, 6 y 7 constituyen en sí mismas un ciclo de mejora continua, donde se efectúan ajustes sobre las soluciones, se amplía la reserva de mejoras y se realizan cambios sobre los procesos que lo necesiten.

En el modelo de gestión planteado con enfoque de procesos para la operación de hoteles, abarca el diseño y descripción de las instalaciones, determinación de los servicios, dotación y equipamiento, inventario de equipos y mobiliarios, proyección de niveles de operación, análisis de localización y del entorno, análisis de la oferta y la demanda, desarrollo organizacional, estandarización de los procesos de gestión, reclutamiento y selección de personal, obligaciones legales y compromisos salariales, planificación financiera, sistema de configuración de ventas, partner relationship management, compensación de incentivos y herramientas de reporting y utilidades, y un seguimiento y control para la adaptabilidad del mismo.

Figura 8

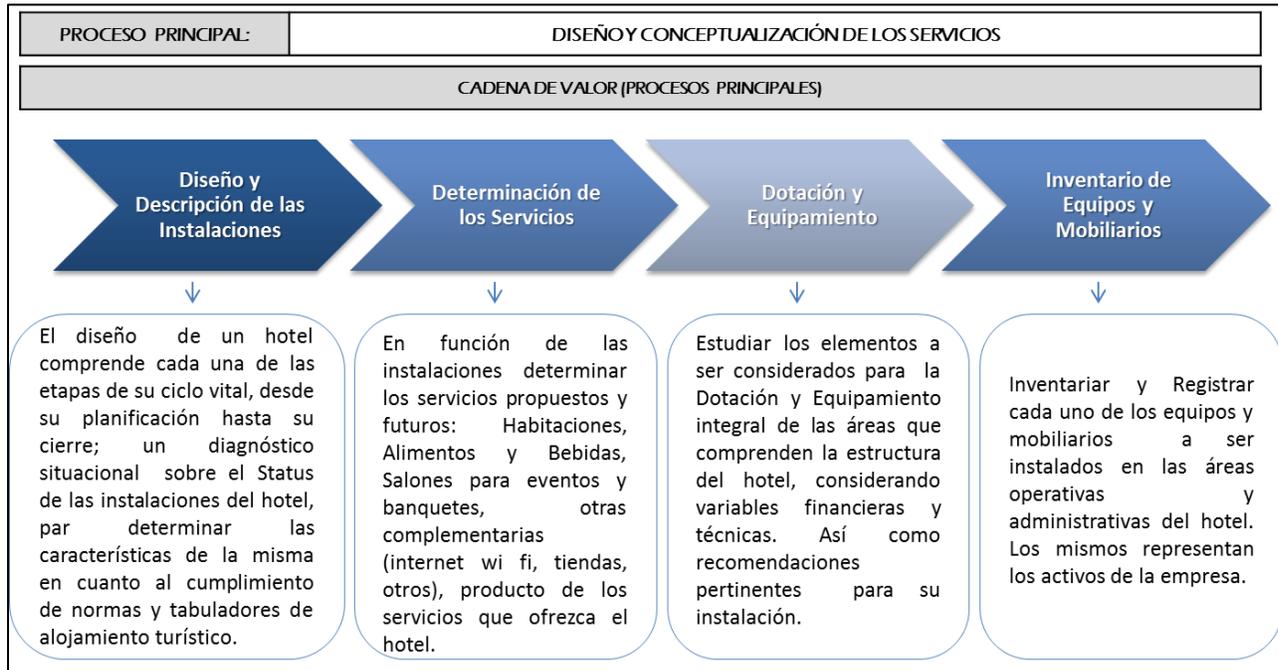
Cadena de valor modelo de gestión hotelera



Nota. Elaboración Propia.

Figura 9

Proceso diseño y conceptualización de los servicios



Nota. Elaboración Propia.

La evaluación de los procesos medulares avalados por el consenso de los expertos consultados y en función a la operación de las organizaciones hoteleras, se establecieron las siguientes Líneas de servicios referenciales:

1. Mercadeo.
2. Alojamiento.
3. Alimentos y Bebidas.
4. Eventos y Convenciones.

Es importante destacar que estas líneas pueden ser ampliadas, si la organización lo requiere, una vez determinadas sus necesidades particulares.

Para ello, se estableció la metodología de enfoque basado en procesos, conceptualización de mapas y diagramas de procesos de cada una de las actividades que debe contemplar el modelo de gestión para la operación de hoteles, acorde a un desarrollo turístico de calidad y una rentabilidad eficiente y sostenible para las organizaciones hoteleras.

Figura 10

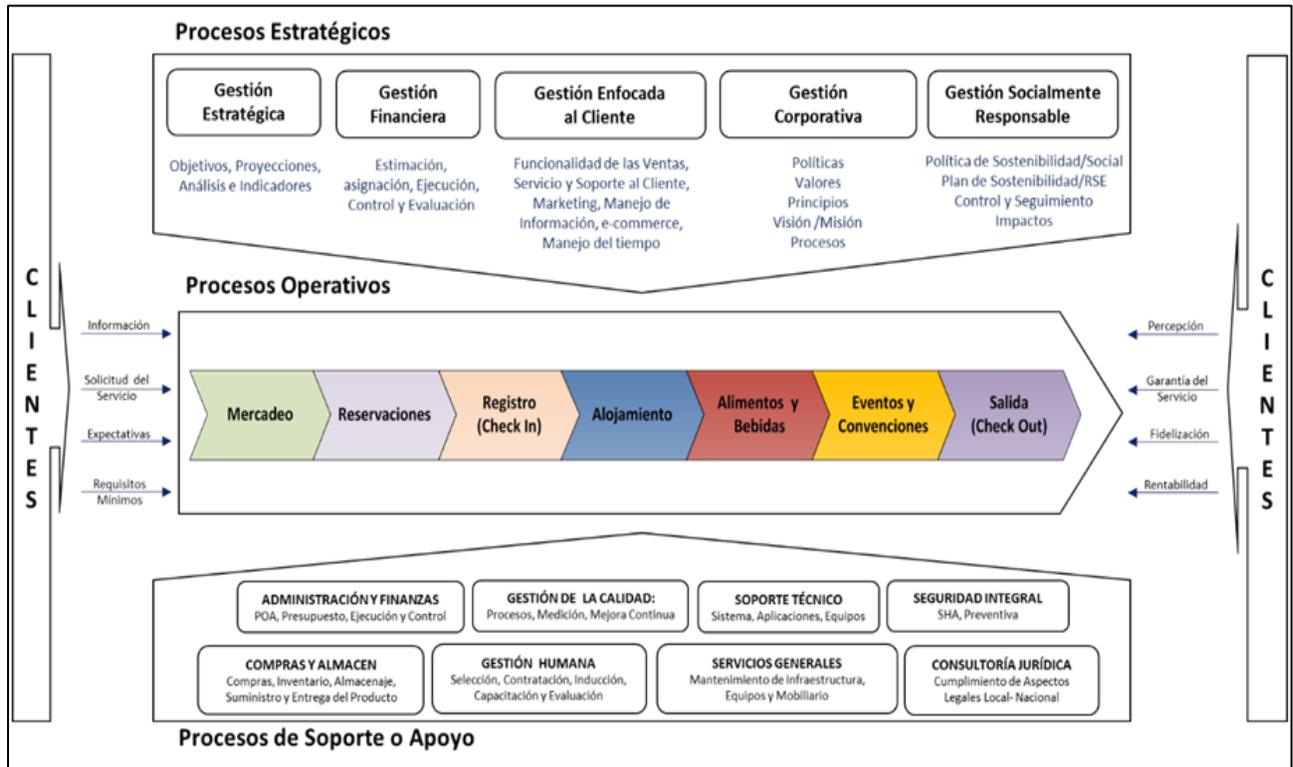
Procesos medulares de un hotel



Nota. Elaboración Propia.

Figura 11

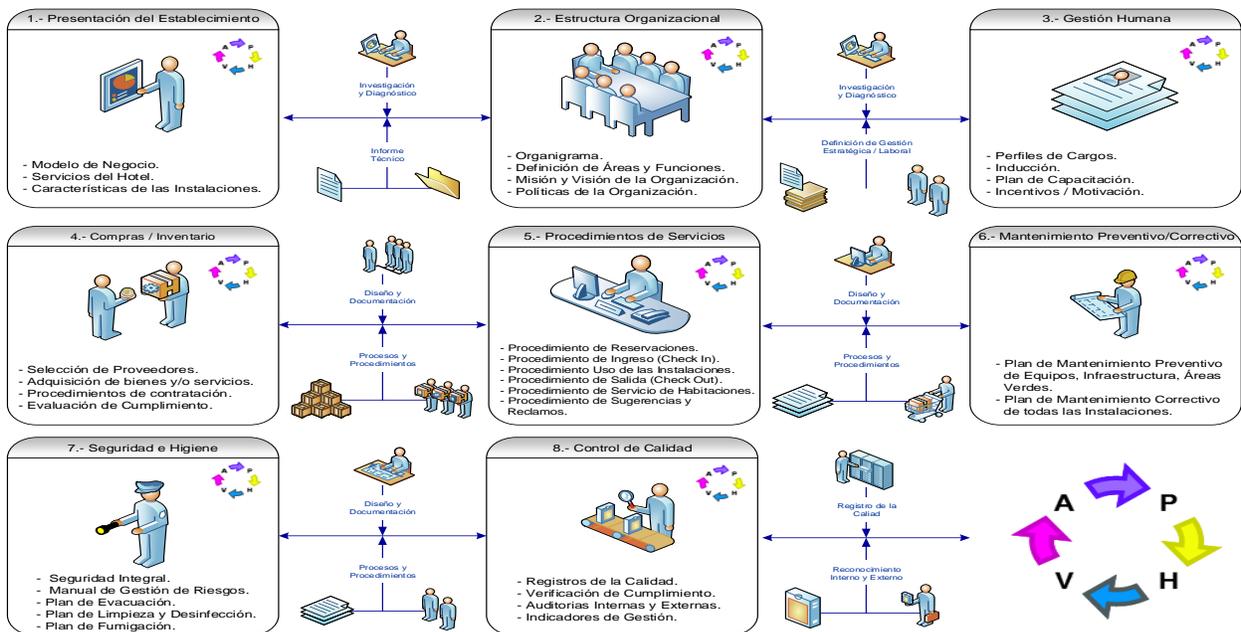
Mapa de procesos de un hotel



Nota. Elaboración Propia.

Figura 12

Estructura documental de procesos de un hotel



Nota. Elaboración Propia.

Finalmente, la implantación eficiente del modelo de gestión propuesto mejoraría la productividad de la organización hotelera en cuanto a la gestión empresarial, procesos operativos, gestión ambiental, formación del personal, competitividad en el mercado; garantizando así calidad de servicio y mayor satisfacción del cliente.

Conclusiones

Tomando en cuenta, además, el análisis e interpretación de los resultados, se procede a emitir las siguientes conclusiones:

Las organizaciones hoteleras ante una nueva apertura, renovación o simplemente de una necesidad de asegurar la reorganización más eficiente del hotel, debe considerar cada una de las etapas inmersas en la operación, desde de su ciclo vital, desde su planificación hasta su posible cierre.

Desde esta perspectiva, un modelo de gestión basado en los procesos como lo sostiene Mallar (2010), se orienta a desarrollar la misión de la organización, mediante la satisfacción de las expectativas de sus stakeholder—clientes, proveedores, accionistas, empleados, sociedad, y a qué hace la empresa para satisfacerlos, en lugar de centrarse en aspectos estructurales como cuál, es su cadena de mandos y la función de cada departamento.

Por su parte, Ulacia (2008) refuerza la afirmación anterior al plantear que el enfoque de procesos posee la cualidad de orientar todos los componentes de la organización al logro de la satisfacción de las necesidades de los consumidores; es por ello, que en la consecución de este objetivo, la aplicación del enfoque de procesos logra un aporte significativo toda vez que optimiza el tiempo y los recursos disponibles en función de una mayor efectividad de los procesos organizacionales, sin afectar la calidad del servicio. Por otra parte, mediante la mejora continua que genera el enfoque, los hoteles pueden autorregularse constantemente, y perfeccionar así sus procesos y sus mecanismos de control.

En función de lo anteriormente expuesto, la presente investigación, pretende hacer un aporte a los establecimientos de alojamiento tipo hotel desde el punto de vista de la gestión y operación hotelera con enfoque de procesos. Para ello, se definen los ámbitos principales donde serán beneficiados los mismos con dicha investigación: Un modelo de gestión con enfoque de procesos que les permitirá una revisión constante y un mejoramiento continuo de su gestión interna y externa, garantizando así un servicio eficiente, eficaz y de calidad para la fidelización de sus clientes

Referencias

- Brill, J. M., Bishop, M. J., & Walker, A. E. (2006). The competencies and characteristics required of an effective project manager: A web-based Delphi study. *Educational Technology Research and Development*, 54(2), 115-140. <http://dx.doi.org/10.1007/s11423-006-8251-y>
- Camisón, C., Cruz S., & Tomás González. (2007). *Gestión de la Calidad: Conceptos, enfoques, modelos y Sistemas*. Madrid: Pearson Educación, S.A.
- Gallegos, J. F. (2011). *Gestión de Hoteles. Una nueva visión*. Madrid: Paraninfo.
- García Villalba, C. (2014). Propuesta de un Plan de Marketing para el Desarrollo Hotelero del Cantón Antonio Ante Provincia de Imbabura. Quito, Ecuador: Universidad Tecnológica Equinoccial.
- Gonçalves Gândara, J., Sass de Haro, C., Rastrollo Horrillo, M., & Savi Mondo, T. (2014). La gestión del conocimiento en cadenas hoteleras: una revisión. *Tourism & Management Studies*, 10(2), 146-154. <https://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=388743882018>
- Lucas Alonso, P. (2014). *Gestión de las Empresas por Procesos*. Escuela Técnica Superior de Ingeniería Industrial de Barcelona. https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099.1/23486/PFC_EOI_PLA_201406_Gesti%C3%B3n%20de%20las%20Empresas%20por%20Procesos.pdf
- Mallar Miguel, Á. (2010). La Gestión por Procesos: un enfoque de gestión eficiente. *Visión Futuro*, 1-19. http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082010000100004&lng=es&tlng=es
- Méndez Pérez, J. (2015). El enfoque por procesos en los Servicios Gastronómicos. La Habana, Cuba: Universidad de La Habana.
- Pérez Corbea, Y. (2010). *El Enfoque de Procesos en Hoteles Habanaguex: perspectiva metodológica*. [Trabajo de grado en Turismo, Universidad de la Habana]. Eumed.net. <https://www.eumed.net/libros-gratis/2011f/1133/index.htm>
- Sánchez Calero, L. (2013). *La Comunicación en Organizaciones e Instituciones en periodo de Crisis*. Madrid: Universidad Computense de Madrid.
- Ulacia, Z. (2008). *Servicio y Hospitalidad*. Editorial Centro de Estudios Turísticos. Ciudad de La Habana, Cuba.