

Editada por el Centro de Información y Gestión Tecnológica. CIGET Pinar del Río
Vol. 18, No.3 julio-septiembre, 2016

ARTÍCULO ORIGINAL

Aplicación de procedimiento para rediseñar el proceso de alojamiento en el Hotel Vueltabajo

Application of Procedure to redesign the process of lodging in the Vueltabajo Hotel

Majel Castañeda Quintero¹, Ramón Ucio Cueto², Arely Quintero Silverio³

¹Licenciada en Turismo y Hospitalidad. Agencia de Viajes CUBATUR. Calle Martí esquina Rosario No.51 Pinar del Río, Cuba. Teléfono: (53) 48-778405 Correo electrónico: abenet@upr.edu.cu

²Licenciado en Economía, profesor Auxiliar del Centro de Estudios de Desarrollo Local y Turismo (GEDELTUR) de la Universidad de Pinar del Río. Correo electrónico: ramon.ucio@upr.edu.cu

³Licenciada en Planificación de la Economía Nacional, profesora Titular del Departamento de Matemática de la Universidad de Pinar del Río. Correo electrónico: arelys@upr.edu.cu

RESUMEN

El estudio de la calidad como instrumento de gestión en el proceso de alojamiento en el Hotel Vueltabajo, perteneciente a la empresa Islazul Pinar del Río, permitió identificar el siguiente problema: el enfoque de gestión de la calidad del proceso de alojamiento y su diseño actual en el Hotel Vueltabajo, no contribuye de manera eficaz a la elevación del índice de satisfacción del cliente. Para darle solución al problema identificado se definió como objetivo general: Implementar un Procedimiento que permita el Rediseño del proceso de alojamiento en el Hotel Vueltabajo. En función del rediseño, se fundamentó teóricamente el enfoque y la gestión por procesos en la actividad de alojamiento, se realizó una caracterización del estado actual de la Gestión de la Calidad en el Hotel, a través del análisis documental, la observación y revisión bibliográfica. Se implementó el procedimiento para introducir el enfoque por procesos en la actividad de alojamiento. El mismo contribuyó al incremento de los niveles de eficacia logrados por la instalación, expresados en el mejoramiento de los indicadores económicos y de satisfacción del cliente externo, entre otros resultados satisfactorios.

Palabras clave: Calidad, Gestión, Procesos, Alojamiento.

ABSTRACT

The study of quality as a management tool in the process of accommodation in the Vueltabajo Hotel, belonging to the company Islazul Pinar del Rio, identified the following problem: The focus of quality management process and its current housing design in the Hotel Vueltabajo, does not contribute effectively to increase the customer satisfaction index way. For solving the identified problem was defined as general objective: "To implement a Procedure that enables the Redesign of the lodging process in the Vueltabajo Hotel. Depending on the redesign, theoretically grounded the approach and process management in the activity of accommodation, a characterization of the current state of quality management at the hotel was made, through documentary analysis, observation and literature review. The procedure was implemented to introduce the process approach in the lodging activity. The same contributed to increased levels of efficiency achieved by the installation, expressed in improving economic indicators and external customer satisfaction, among others satisfactory results.

Key words: Quality, Management, Process, Lodging.

INTRODUCCIÓN

El turismo se caracteriza por ser una actividad social y económica relativamente joven y el hecho de englobar a una gran variedad de sectores económicos y disciplinas académicas ha dado lugar a una dificultad evidente para establecer definiciones unánimes de la actividad turística, y que la distinguan de otros sectores de la economía (Echtner, 1997). En la actividad turística, lograr la plena satisfacción del cliente es un requisito indispensable para ganarse un lugar en la mente de los clientes y por ende, en el mercado meta. Y para lograr la plena satisfacción del cliente es necesario tener presente el significado que cobra el concepto calidad, que es: *lo que el cliente espera recibir por lo que está dispuesto a pagar en función del valor percibido*. Desde este punto de vista la calidad equivale a la orientación de la empresa hacia el cliente; por lo que la gestión por procesos se presenta como un sistema de Gestión de la Calidad apuntado a la Calidad Total (Newman, 1998).

Los conceptos de la gestión por procesos en la organización son introducidos desde los años 80. La experiencia japonesa, de los años setenta y ochenta, con sus métodos de trabajo en equipo y participación de todo su personal en las mejoras empresariales, popularizó las ventajas obtenidas en la revisión y retoque continuo de los procesos. Fue Ishikawa (1989) quien difundió por todo el mundo su modelo de *Método sistemático de mejora de Procesos*, basado en una serie de pasos, desde la detección de un problema o una posible mejora, pasando por un estudio en busca de sus causas, posibles perfeccionamientos o soluciones, la elección de la solución o conjunto de soluciones que parecen idóneas, hasta llegar a la implantación y medición de las mejoras conseguidas.

Diferentes autores han creado definiciones de lo que es un proceso, el consultor mexicano Romero (2004) "Secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre

una entrada para conseguir un resultado o salida que a su vez, satisfaga los requerimientos del cliente"; y a decir de Trischler (1998) "Actividades físicas que transforman las materias primas en productos acabados". En la primera se enuncia concretamente el propósito o la razón de ser de un proceso, en cambio, la segunda abrevia en qué consiste el proceso en sí, no menciona al cliente ni sus necesidades. Otros autores conceptualizan el proceso como: "Secuencia ordenada y lógica de actividades de transformación que parten de unas entradas (informaciones, pedidos, datos, especificaciones, etc.), más medios materiales (máquinas, equipos, materias primas) para alcanzar unos resultados programados que se entregan a quienes los han solicitado: los clientes de cada proceso (Zaratiegui, 1999). Esta definición es más explícita que las anteriores, describe el proceso, pero a su vez lo enfoca hacia el cliente también. En la actualidad, según NC-ISO 9000:2015, proceso se define como: "La organización tiene procesos que pueden definirse, medirse y mejorarse". Estos procesos interactúan para proporcionar resultados coherentes con los objetivos de la organización y cruzan límites funcionales. Algunos procesos pueden ser críticos mientras que otros pueden no serlo. Los procesos tienen actividades interrelacionadas con entradas que generan salidas (NC-ISO 9000:2015).

En conclusión, al decir y tomar lo que se considere de Romero, Zaratiegui y NC-ISO 9000:2015 para los autores de este artículo, los procesos, para que sean verdaderas herramientas de trabajo, primero deben elaborarse en base a lo que el cliente solicita; y segundo; se deben elaborar con la participación directa de quienes hacen el trabajo, es decir, de los verdaderos expertos en lo que se hace en la empresa. Esto conduce a tener una fotografía clara de lo que debe hacerse para cumplir con los compromisos con los clientes externos, que sin lugar a dudas dejará de tener validez si no está acompañada del instrumento y sistema de medición correspondientes para conocer de manera periódica los niveles de cumplimiento de cada trabajador y de cada grupo de trabajo en la empresa. Una de las principales causas por las que existen clientes insatisfechos, es por incumplimiento de procesos. Cumplir con los procesos y medirlos, para conocer su nivel de cumplimiento, es darle al cliente lo que solicita y a la empresa la rentabilidad que busca y necesita.

Cada día son más las organizaciones que deciden mejorar la calidad de sus productos y servicios, apuntando a la satisfacción de sus clientes. La innovación en sentido general se ha convertido en la estrategia principal para las empresas hoteleras cubanas, un elemento diferenciador dentro del agudo ambiente competitivo que predomina en el sector. Desde hace algunos años el sector turístico se encuentra inmerso en un proceso de cambio que ha convertido a la innovación en uno de los elementos más preciados tanto por los turistas como por las organizaciones turísticas.

La razón de ser de toda empresa la constituye satisfacer las necesidades de sus clientes, para esto es necesario su buen funcionamiento y estar orientado directamente a él, por lo que es muy importante identificar aquellas actividades que generan valor, definir las, asumirlas y conocerlas bien, así como medir sus resultados. Son éstas las razones por las que se hace necesaria una gestión en la organización por procesos, fundamentalmente en una prestadora de servicios, como es el caso del Hotel Vueltabajo, donde se aplica el procedimiento de Santiesteban (2005) implementado y validado en otras instalaciones, que permite lograr una base para potenciar una gestión por procesos. El mismo consta de 7 etapas, que se analizan y estudian en función de las necesidades de enfoque que presenta la instalación. Para cumplir con esa meta se definió el siguiente objetivo: implementar un Procedimiento que permita el Rediseño del proceso de alojamiento en el Hotel Vueltabajo.

MATERIALES Y MÉTODOS

Para el desarrollo de la investigación se utilizaron diferentes **métodos de investigación**, tanto teóricos como empíricos, entre los que se encuentran: **Teóricos**

- **Histórico-Lógico:** Para conocer la historia e importancia de la gestión por procesos en una instalación turística y específicamente de alojamiento.

Empíricos

- **Análisis Documental:** Para realizar el diagnóstico o la caracterización de la instalación y abordar los antecedentes del tema.
- **Observación:** De la instalación turística Hotel Vueltabajo, sus características, diseño, entorno, infraestructura, sus áreas.
- **Revisión bibliográfica:** Se emplea para el estudio de los fundamentos teórico-metodológicos de la gestión por procesos, diagramas de flujo y la actividad de alojamiento.

Se consultaron los Manuales de Procedimientos de la Cadena Hotelera Islazul, los informes de retroalimentación del MINTUR, así como los indicadores económicos correspondientes al área de alojamiento. Se utilizó un software de Microsoft Windows: Visio 2003, para el diseño de los diagramas de flujo y mapas de procesos de los diferentes procesos identificados. Se aplicó el procedimiento para la introducción del enfoque por procesos, Santiesteban (2005) en el caso de estudio Hotel Pinar del Río. Fueron aplicadas técnicas de diagnóstico para conocer el estado de la instalación: encuestas, entrevistas, listas de chequeo.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La aplicación del procedimiento Santiesteban (2005) permite el empleo del enfoque como una herramienta para perfeccionar el accionar del hotel. Se realizó una propuesta de una gestión por procesos, a través de diagramas de flujos por áreas de trabajo para mejorar la eficiencia de la instalación en el área de alojamiento.

El área de alojamiento se reconoció como el área operativa base del hotel, de ahí la necesidad de una buena gestión en la misma.

Una vez identificados los subprocesos del área de recepción y de ama de llaves, se conformó la ficha de cada proceso, precisando los objetivos, responsable, ejecutante, procedimientos, observaciones del proceso y el diagrama de flujo de cada uno de ellos. Se establecieron además, los indicadores de medida que permitieron evaluar y medir la eficiencia de cada uno de los procesos. La siguiente *tabla* muestra los procesos rediseñados en el área de alojamiento del caso de estudio, que incluye las fichas de procesos, sus procedimientos y los diagramas de flujo, lo cual permitió una mejora en la calidad de los servicios y la organización del trabajo.

Tabla. Subprocesos rediseñados con la aplicación del procedimiento, sus indicadores y criterios de medida

No.	Nombre del Proceso	Indicadores	Criterio de medidas
1	Pre-check-in	Coherencia de la documentación (1 error x c/15 tarjetas). Tiempo en llenar las tarjetas (1 min x tarjetas)	Efectividad Rapidez
2	Pre-check-in para grupos	% de personal de la instalación de apoyo (10 %) Tiempo en efectuar el alojamiento (20 min x grupo de 10) y Tiempo en llenar las tarjetas (1 min x tarjeta)	Organización y coordinación Rapidez
3	Cambio de habitación	Documentación actualizada/ Tiempo en efectuar el cambio (10 min)	Organización Rapidez
4	Reporte de Averías	Registro de Averías Tiempo en localizar al operador (5 min) y Tiempo en Actualizar Averías (5 min luego de ser corregidas)	Organización Rapidez
5	Sistema de Administración de Quejas	% de satisfacción mensual (90%) Tiempo en dar respuesta sobre la solución del problema (15 min) y Tiempo en resolver el problema (24 h)	Eficiencia Rapidez
6	Cambio de lencería	# de faltantes de lencería en el cambio (2 piezas x mes) Tiempo efectuar el cambio (10 min)	Eficiencia Rapidez
7	Limpieza de área	% de conformidad en las Listas de Chequeo (95%) Tiempo en completar la limpieza del área	Eficacia Rapidez
8	Cambio de lencería	Faltante de Lencería (98%) Tiempo en completar el cambio (20 min)	Eficacia Rapidez

Fuente: Elaboración propia

La *figura* muestra un ejemplo de un diagrama de flujo diseñado, en este caso, para el proceso de Sistema de Administración de Quejas, donde se reflejan las entradas y salidas al proceso. El círculo significa la entrada del mismo, los rectángulos las actividades a realizar, cuando se observa un rombo, se está en presencia de una interrogante con dos variantes, una positiva y otra negativa, ambas tienen su procedimiento y su objetivo final es lograr satisfacer al cliente, y que el mismo salga complacido. Las flechas indican el orden y la secuencia de las acciones, además intervienen entradas al proceso que constituyen modelos, documentos, la queja en sí, las personas que intervienen. La actividad que está señalada en rojo, constituye el punto crítico del proceso, en función de este punto es que se establecen los indicadores y criterios para medir la eficiencia y rapidez del proceso.

El éxito de cualquier organización, según las tendencias del mercado, depende, cada vez más, de los procesos que operan en ella y de su gestión. La base del desempeño de la organización son sus procesos de trabajo, los cuales tienen que convertirse en estructura.

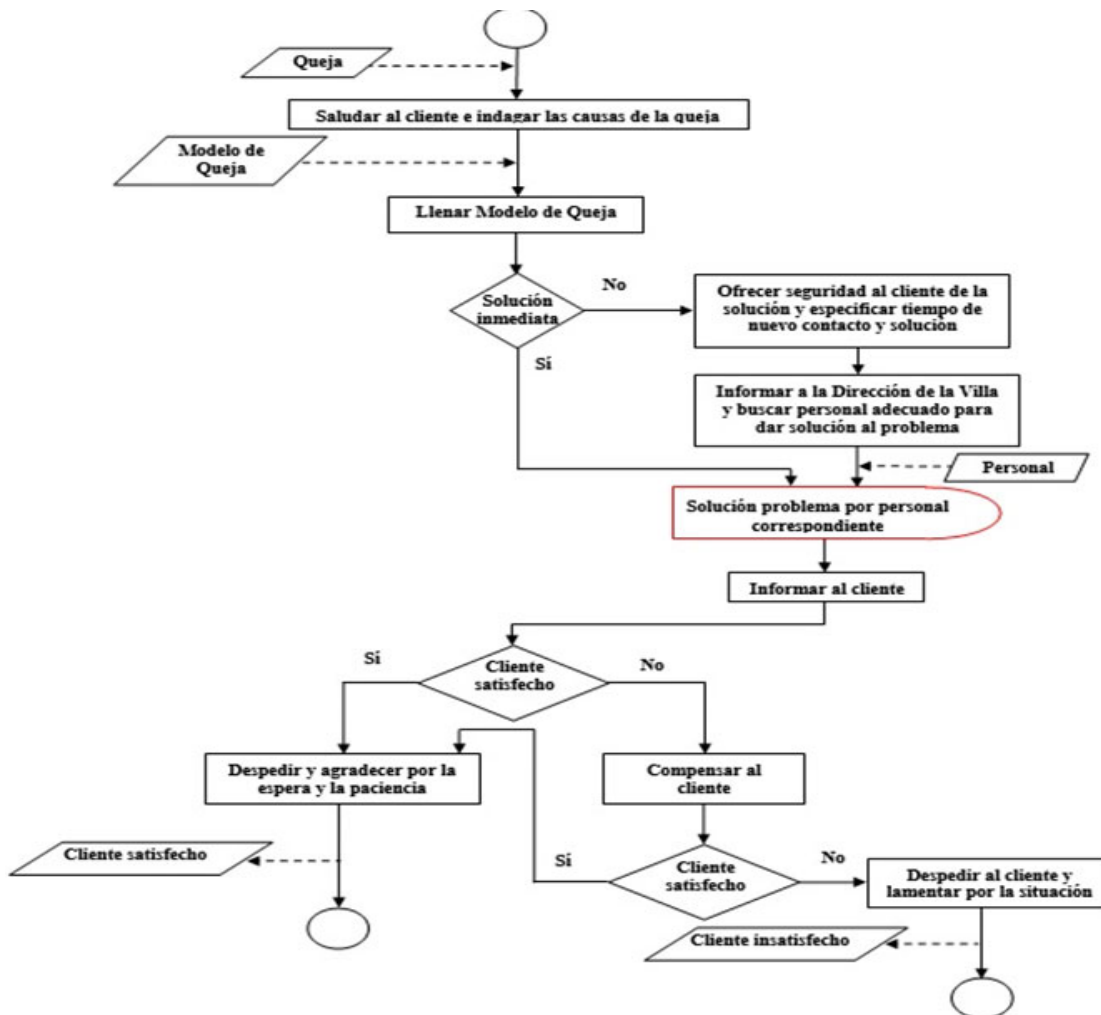


Figura. Diagrama de Flujo del Proceso de Sistema de Administración de Quejas.

El rediseño propuesto permitió al hotel obtener los siguientes resultados concretos:

1. Mayor eficiencia y organización en el área de alojamiento a partir de la implementación de los mapas de procesos, mapas lineales y diagramas de flujos diseñados con una incidencia directa en las áreas de Recepción y Regiduría de Pisos.
2. Implementación del proceso de organización del trabajo en piso para el Hotel lo que permitió un mayor desempeño y cumplimiento de las funciones de los trabajadores del área de alojamiento.
3. Incremento de las acciones de capacitación de los trabajadores del área de alojamiento sobre gestión y enfoque por procesos.
4. Otorgamiento en el primer trimestre del 2015 de la categoría Hotel 3 estrellas, a partir de la solución de las inconformidades detectadas en las Listas de Chequeo de las NC 127 y 126.
5. Tematización de todas las áreas del hotel, en particular el área de recepción y las habitaciones en función del producto turístico Ruta del tabaco.
6. Elevación de la calidad de los servicios del hotel con la culminación total del área de alojamiento lo que permite que las habitaciones han aumentado su confort con un mobiliario nuevo, cumpliendo con casi todos los elementos necesarios para su estándar, con una decoración armónica y con los elementos necesarios para su dotación.
7. Elevación del índice de satisfacción de los clientes que visitan el hotel (2013, 90%, 2014, 93% y 2015, 95%).
8. Incremento de los ingresos por concepto de alojamiento, a partir del cumplimiento de las reservas propuestas en el plan de acciones.

La implementación de los resultados parten de las definiciones de ISO 9000: 2015, Santiesteban (2005) y coinciden con los criterios establecidos por Romero (2004), Zaratiegui (1999).

CONCLUSIONES

- La gestión por procesos, a través del rediseño del proceso de alojamiento en el Hotel Vueltabajo permitió a la instalación contar con un instrumento de trabajo para su mejor funcionamiento y desempeño de cada trabajador en su puesto de trabajo, como paso inicial para implantar un Sistema de Gestión de la Calidad. Con la misma se fortaleció el Manual de Procedimientos del área de alojamiento.
- El procedimiento aplicado permitió una mejora sustancial en la organización y en el aumento del grado de satisfacción del cliente como aspecto fundamental, lo que demuestra la veracidad y objetividad de su aplicación.
- Con la implementación y validación del procedimiento se obtuvieron resultados positivos que han permitido una mejor gestión del alojamiento en la instalación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Echtner, C. M. (1997). The Disciplinary Dilemma of Tourism Studies. *En: Journal Annals of Tourism Research*, 24(4), 868- 883
- NC-ISO 9000 (2015). *Sistema de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario. Tercera edición.*
- Newman, K.C. (1998). Case study: Service quality, business process, re-engineering and human resources. MCB University Press *International Journal of Bank Marketing*, 20(3), 225-242.
- Romero, M. (2004). *Administración de los Procesos*. México: AIPET.
- Santiesteban, M.V. (2005). *Procedimiento para la Introducción del Enfoque por procesos. Caso de Estudio Hotel Pinar del Río*, Pinar del Río.
- Trischler, W.E. (1998). *Mejora del Valor Añadido en los Procesos*. Gestión 2000.
- Zaratiegui, J. (1999). "La Gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa". *Economía Industrial*, (330).

Recibido: abril 2016

Aprobado: agosto 2016

Lic. Majel Castañeda Quintero. Calle Martí esquina Rosario No.51 Pinar del Río, Cuba.
Teléfono: (53) 48-778405 Correo electrónico: abenet@upr.edu.cu