



Recepción: 23/ 06/ 2016

Aceptación: 28 / 10/ 2016

Publicación: 15/ 12/2016

Situación de los hoteles cuatro estrellas del cantón Manta

Location of the four-star hotels in the Canton Manta

Situação dos hotéis de quatro estrelas no cantão de Manta

Xiomara Cecilia Zambrano-Cedeño'
ceciliauleam@hotmail.com

Correspondencia: ceciliauleam@hotmail.com

Licenciada en Administración Turística y Hotelera, Magister en Gerencia Educativa, Docente de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Extensión Chone, Chone, Ecuador.

Resumen

El turismo es el sector que mayor aportación realiza al PIB de la economía nacional y, dentro de él, el subsector hotelero representa uno de los pilares más importantes. El fuerte crecimiento que están experimentando las aperturas de nuevos establecimientos, el mayor papel que están jugando las cadenas hoteleras en la estructura de dicho sector, el aumento de la competencia, las exigencias cada vez mayores de los clientes y las especiales características que distinguen a estas empresas de servicios del resto, exigen y requieren de una gestión hotelera eficiente. La presente investigación tuvo como objetivo determinar los principales problemas que se generan por la falta de implementación de un sistema de gestión por procesos en los hoteles cuatro estrellas del cantón Manta. Para recolectar la información se utilizó la técnica de la encuesta. Como resultados se determinó que las principales causas de las deficiencias es el desconocimiento de los procesos y estándares de costos, así como la inadecuada planificación de las ofertas y promociones como consecuencia del incorrecto análisis de costo; la utilidad operacional se encuentra por debajo de los presupuestos y se ejecuta una incorrecta planificación de presupuestos por no tener los costos variables correctamente estructurados.

Palabras clave: sistema de gestión por procesos; administración hotelera; gestión financiera.

Abstract

Tourism is the sector that contributes most to the GDP of the national economy and, within it, the hotel sector represents one of the most important pillars. The strong growth of new hotel establishments, the greater role that hotel chains are playing in the structure of this sector, the increase in competition, the increasing demands of customers and the special characteristics that distinguish these Service companies of the rest, demand and require efficient hotel management. The present investigation had as objective to determine the main problems that are generated by the lack of implementation of a system of management by processes in the four stars hotels of the Canton Manta. To collect the information, the survey technique was used. As a result, it was determined that the main causes of the deficiencies are the lack of knowledge of cost processes and standards, as well as inadequate planning of offers and promotions as a result of incorrect cost analysis; The operating profit is below budgets and an incorrect budget planning is executed for not having the correctly structured variable costs.

Keywords: process management system; hotel administration; financial management.

Introducción

El turismo es el sector que mayor aportación realiza al PIB de la economía nacional y, dentro de él, el subsector hotelero representa uno de los pilares más importantes. El fuerte crecimiento que están experimentando las aperturas de nuevos establecimientos, el mayor papel que están jugando las cadenas hoteleras en la estructura de dicho sector, el aumento de la competencia, las exigencias cada vez mayores de los clientes y las especiales características que distinguen a estas empresas de servicios del resto, exigen y requieren de una gestión hotelera eficiente. (Información general), (Máster en Gestión Hotelera 2016).

Los estudios de gestión hotelera se centran en las cuestiones principales de alojamiento y hospitalidad, así como todo lo que tenga que ver con la gestión de un hotel, (gestión hotelera, no sé qué estudiar 2016).

Los hoteles requieren de un alto grado de coordinación entre cada una de sus áreas, ya sean administrativas u operativas. La naturaleza del negocio obliga a tener una relación dinámica entre los clientes internos mediante adecuados flujos de información, con la principal finalidad de cumplir con las exigencias del cliente, así como de los objetivos estratégicos de la organización.

Uno de los factores que justifica la necesidad de implementar un sistema de gestión por procesos en la industria hotelera es la gestión financiera del hotel, pues como toda empresa se tiene como objetivo fundamental la maximización de las ganancias que permita la recuperación de las inversiones de los propietarios. Por tanto, un claro enfoque por procesos es una excelente opción para determinar aquellas actividades que aportan valor a la empresa y desechar aquellas que no, permitiendo de esta manera la reducción de costos, optimización del tiempo y de los recursos disponibles, pero con la precaución de no menguar la calidad del servicio. Además, este sistema al basarse en la mejora continua permitirá a los hoteles la autorregulación y el perfeccionamiento de sus procesos y mecanismos de control.

Según los registros realizados en la Dirección Municipal de Turismo del Cantón Manta, la planta hotelera suma un total de 98 establecimientos hoteleros, con 2095 habitaciones, para una

capacidad hotelera de 4900 plazas. La presente investigación se centró en los hoteles 4 estrellas del cantón Manta: Villa Kite Resort, Hotel Nazo, Hotel Cabañas Balandra y Hotel Hamilton.

Un modelo de gestión por procesos permitirá a los hoteles cuatro estrellas del Cantón Manta la consecución de sus metas organizacionales, el incremento de la satisfacción del cliente, mejora en la competitividad y un mejor posicionamiento en la mente del cliente.

Fundamentación teórica

Los procesos han adquirido una importancia tal que, en la actualidad, forman parte de las denominadas “buenas prácticas gerenciales”. En tal sentido, puede señalarse que representan una de las perspectivas del Cuadro de mando Integral (CMI), constituyen uno de los criterios de evaluación del modelo EFQM (European Foundation for Quality Management) de Calidad Total, forman una de las cinco claves del Benchmarking (Nogueira, D. 2004), para los productores de clase mundial resultan un arma competitiva (Heizer, J. 1997), son el centro de las Normas ISO 9000 (Heizer, J. 2000), poseen similares principios que la teoría de los Puntos Críticos de Control (PCC); y por último, su estudio es un excelente medio para eliminar despilfarros y actividades que no aporten valor añadido (Medina, A 2010).

La gestión de procesos en base a la visión sistémica apoya el aumento de la productividad y el control de gestión para mejorar en las variables clave: tiempo, calidad y costo. Aporta conceptos y técnicas tales como integralidad, compensadores de complejidad, teoría del caos y mejoramiento continuo, destinados a concebir formas novedosas de cómo hacer los procesos.

Ayuda a identificar, medir, describir y relacionar los procesos; permite un espectro amplio de posibilidades de acción sobre ellos: describir, mejorar, comparar o rediseñar, entre otras.

Considera vital la administración del cambio, la responsabilidad social, el análisis de riesgos y un enfoque integrador entre estrategia, personas, procesos, estructura y tecnología (Bravo, 2009).

El objetivo principal de la gestión por procesos es incrementar los resultados de la organización mediante la consecución de niveles superiores de satisfacción de sus usuarios. Además de incrementar la productividad a través de:

- Reducir los costos internos innecesarios (actividades sin valor agregado).

- Acortar los plazos de entrega (reducir tiempos de ciclo).
- Mejorar la calidad y el valor percibido por los usuarios de forma que resulte agradable trabajar con el suministrador.
- Incorporar actividades adicionales de servicio, de escaso costo, cuyo valor sea fácil de percibir por el usuario.
- Hacer compatible la mejora de la satisfacción del usuario con mejores resultados Organizacionales (Rojas, 2007).

Según Zaratiegui (2010), los procesos se pueden clasificar en procesos estratégicos, procesos operativos y procesos de soporte:

- Los procesos estratégicos son aquellos que están destinados a definir y controlar las metas de la empresa, sus políticas y estrategias. Estos procesos son gestionados directamente por la alta dirección en conjunto; por ejemplo: implantar y gestionar políticas.
- Los procesos operativos permiten llevar a cabo acciones para el desarrollo de políticas y estrategias definidas para la empresa para ofrecer servicio a los clientes. De estos procesos se encargan los directores funcionales quienes deben contar con la cooperación de los otros directores y de sus equipos humanos; por ejemplo, suministrar materia prima, optimizar la producción, formar técnicamente al personal
- Los procesos de soporte son aquellos que no están de manera directa ligados a las acciones de desarrollo de las políticas, pero cuyo rendimiento influye directamente en el nivel de los procesos operativos; por ejemplo, gestionar finanzas, auditar, controlar la documentación.

Según Herrera (2004), la gestión por procesos sirve para promover la optimización de los servicios, pues:

- Dota a la organización de una herramienta que permite detectar ineficiencias, debilidades organizativas y de los sistemas de información, de cara a acometer cambios rápidamente, metódicamente y con una adecuada gestión para reducir al máximo el riesgo.
- Permite la orientación de los procesos de la organización a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes, tanto internos como externos, con especial atención a los ciudadanos, entidades, organizaciones y otra tipología de terceros receptores de los servicios de la organización.
- Implica y faculta al personal en la estrategia de la organización orientada a la satisfacción del cliente: las personas conocen su papel en la consecución de los objetivos estratégicos de la organización.
- Apoya la gestión de las interrelaciones y evita que se produzcan rupturas entre las unidades administrativas.
- Reduce los plazos de prestación del servicio como consecuencia de la reducción del tiempo de ciclo de los procesos.
- Añade valor al proceso realizado y permite disminuir costes como consecuencia de la eliminación de aquellas actividades que no añaden valor a los procesos.
- Desarrolla un sistema completo de medida para las áreas de actuación, contribuyendo a la optimización de los recursos disponibles.
- Brinda una visión completa de la organización y de las interrelaciones de sus procesos.

La Gestión por procesos y la satisfacción al cliente

La gestión por procesos en la administración hotelera supone el paso de una visión “administrativa” a una “gestora”. Esto supone un cambio cultural radical que sitúa al cliente o huésped como eje fundamental de los servicios del hotel. Esto significa comprender la prestación como una suma de servicios individuales que tienen como finalidad la satisfacción del destinatario final (el cliente), lo que implica contemplar, con especial interés, el último eslabón

mencionado dentro de la relación directa con este, constituyéndose en árbitro o juez en la evaluación de la idoneidad del correspondiente proceso desplegado.

En la cadena de agentes que intervienen en el proceso de satisfacción del “cliente externo” se encuentran una serie de “clientes internos” que manifiestan el papel tanto de clientes (receptores o destinatarios de una actividad) como de proveedores a su vez de un servicio al siguiente eslabón (figura 1).

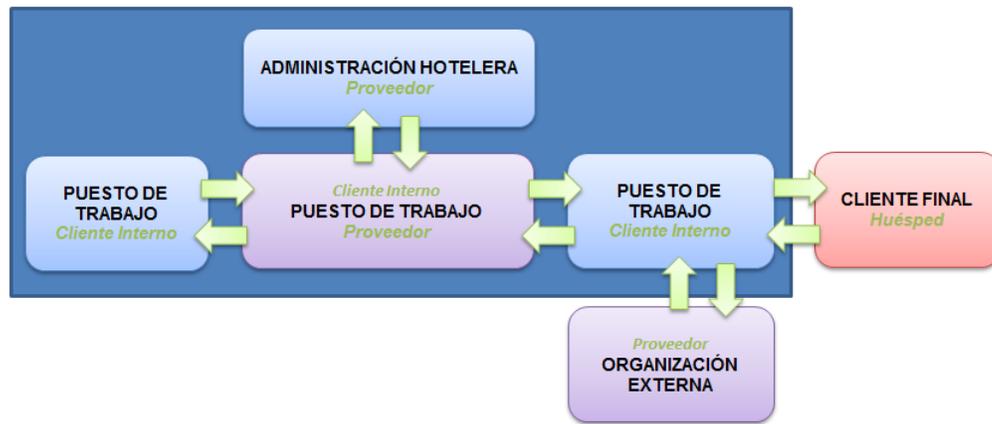


Figura 1. Relaciones cliente-proveedor en el proceso de prestación de servicio al cliente

La optimización del proceso requiere optimizar todas las partes que componen el proceso de la gestión hotelera. Es por esto que la gestión de la satisfacción de los clientes precisa una gestión en términos de procesos, verdaderos protagonistas y facilitadores de la mejora continua (Herrera Campo, 2004).

El diseño e implantación de un sistema de gestión por procesos en una empresa, requiere la utilización de una metodología de trabajo contrastada, sistemática y estructurada en las siguientes etapas básicas:

Concienciación de la dirección: para que una empresa pueda diseñar e implementar un sistema de gestión por procesos deberá contar con el apoyo e implicación de sus directivos, los cuales deberán estar conscientes de lo que significa este tipo de proyectos en términos de costes económicos, dedicación y recursos y de cómo dichos costes se compensarán en un mediano o

corto plazo, no solo por el aseguramiento de la calidad, sino también porque la gestión por procesos permite reducir los costes operativos.

Constitución de grupos de trabajo: se deberá formar grupos de trabajo interdisciplinares, con la implicación de los miembros directivos y, preferiblemente con la participación de un experto en gestión por procesos. Estos grupos de trabajo se reunirán de forma periódica y planificada y serán los responsables del desarrollo de las siguientes etapas del diseño del sistema de gestión por procesos.

Los integrantes del grupo de trabajo deben ser personas capaces de trabajar en equipo y estar informadas ampliamente de la misión, responsabilidad, medios y limitaciones que afectan al grupo de trabajo.

Recopilación y análisis de información preliminar: es importante disponer de información suficiente para comenzar a trabajar en la definición e implantación de un sistema de gestión por procesos. El conocimiento de la evolución del hotel en los últimos años, las características del estilo actual de dirección, entre otras condiciones, son algunos de los aspectos previos para comenzar, así como la definición o revisión de la misión y la visión de la organización.

Identificación de los procesos de la organización: se identifican cuáles son los grandes procesos de la organización y se elabora un mapa de procesos en el que se representen gráficamente, clasificados por su finalidad dentro de la organización.

Descomposición de los procesos en subprocesos, actividades y tareas: una vez que se conocen los procesos que tiene la organización, se identifican para cada uno de ellos los subprocesos, actividades y tareas que los componen.

Definición de factores clave y objetivos de seguimiento y control: se definen los factores clave de los procesos, para lo cual se identifican aquellas partes del proceso que requieren un control específico, puesto que cualquier variación o desviación en las mismas puede tener un fuerte impacto en los resultados o en el rendimiento del proceso. Una vez identificados los factores clave, se establecerán unos objetivos o estándares que se deben alcanzar.

Medición y evaluación de objetivos (indicadores): la medición permite conocer el rendimiento del proceso y su grado de cumplimiento con los objetivos preestablecidos. Para medir se utilizan

Los indicadores, mediante los cuales se pueden llevar a cabo comparaciones, establecer objetivos, identificar áreas de mejora y valorar el impacto de las acciones correctoras que se hayan introducido.

Mejora continua de los procesos: el sistema de indicadores hace posible la mejora de los procesos de manera continua, dado que periódicamente se llevan a cabo mediciones de rendimiento, lo que permite controlar el grado de consecución de los objetivos prefijados, y como consecuencia llevar a cabo las medidas de mejora adecuadas (Herrera Campo, 2004).

Metodología

Se realizó una investigación de campo con el objetivo determinar los principales problemas que se generan por la falta de implementación de un sistema de gestión por procesos en los hoteles cuatro estrellas del cantón Manta.

Se tomó una muestra del 50% de las empresas, la cual se determinó por medio de la siguiente fórmula:

donde
$$n = \frac{N}{E^2(N - 1) + 1}$$

n=	Tamaño de muestra	?
N=	Población	4
E=	Error de muestreo cuadrado	0,50

El tamaño de la muestra dio como resultado dos hoteles a investigar: el Hotel Cabañas Balandra, y el Hotel Villa Kite Resort.

Para recolectar la información se utilizó la técnica de la encuesta.

Resultados y discusión

El 50% de los hoteles encuestados cuentan con misión, visión y objetivos estratégicos; el restante 50% no tiene claramente definido estos aspectos. Cabe acotar que para establecer un modelo de

gestión por procesos es necesario e indispensable que los hoteles tengan claramente definida su misión y visión.

El 50% de los hoteles 4 estrellas del cantón Manta tienen identificados, definidos y documentados los procesos claves; el restante 50 % no. Los procesos claves son la razón de ser de los hoteles; están orientados en agregar valor al servicio que se presta a los clientes. Tener debidamente identificados estos supuestos permite elevar el nivel de satisfacción del cliente o consumidor final. Así mismo, el 50% de los hoteles encuestados aplican una metodología de identificación y diseño de procesos; el restante 50% lo realiza de forma empírica.

El 100% de las empresas manifestaron que están asignadas y comunicadas las responsabilidades de cada proceso; no obstante, mientras el 50% cuenta con manuales de funciones el restante 50% lo hace de forma empírica.

En los hoteles encuestados están identificados los grupos de interés de cada proceso; sin embargo, mientras el 50% tiene la información por escrito y cuenta con procedimientos de selección definidos, el restante 50% lo hace de forma empírica.

Solo el 50% de las empresas en estudio cuentan con procedimientos establecidos que guíen la ejecución de los procesos que agregan valor al cliente final; el restante 50% no cuenta con dichos procedimientos.

El 50% de los hoteles estudiados identifica y asigna objetivos para los procesos del hotel; el resto no lo hace. Esto dificulta agregar valor a los clientes mediante la combinación de los procesos de innovación, operaciones y servicios posventa.

El 100% de los hoteles cuatro estrellas del cantón Manta utilizados para la presente investigación tienen identificado los proveedores o agentes externos de cada proceso; esto es importante porque se puede controlar con mayor detalle la calidad del servicio que se brinda al cliente.

El 100% de los hoteles han identificado las interrelaciones entre los procesos de cada área o departamento; el 50% lo tiene definido por escrito y el otro 50% lo identifica de manera empírica.

De las empresas encuestadas el 50% aplica indicadores para medir el grado de consecución de los objetivos de los procesos; el restante 50% no lo aplica, por lo tanto, no cuenta con una

herramienta que permita medir el rendimiento del proceso. Evaluar periódicamente los resultados obtenidos de los indicadores permite realizar las debidas mejoras de los procesos lo cual beneficiará la toma de decisiones para su optimización.

En el 50% de las empresas encuestadas, existen equipos de mejoras que trabajan en torno a las soluciones de problemas y mejoramiento continuo de los procesos; el restante 50% no cuenta con estos equipos, más bien las mejoras se realizan de acuerdo a la experiencia y pericia del propietario.

El 100% de las empresas encuestadas utilizan los resultados para los procesos de revisión y mejora de los procesos, pese a que el 50% lo hace de forma empírica, sin realizar un minucioso estudio del impacto de realizar cambios en los procesos; ambas organizaciones se enfocan en el servicio al cliente, y cómo estos cambios elevarían el nivel de satisfacción de sus huéspedes.

Ninguno de los hoteles de cuatro estrellas del cantón Manta estudiados posee un sistema de gestión de procesos normalizado, cuestión que demande de la realización de una guía metodológica para su aplicación.

De los hoteles en estudio, el 50% fomenta la participación de los empleados en las mejoras de los procesos; el restante 50% excluye a sus trabajadores de importante proceso. En este último caso se pierde una gran oportunidad de mejora, puesto que son los empleados quienes tienen un contacto directo con los clientes y pueden observar con mayor facilidad qué aspectos se pueden mejorar para elevar el nivel de calidad del servicio prestado.

El 100% de las empresas encuestadas estimulan la creatividad y la experimentación en el diseño de los procesos. Esto permite establecer ajustes y actualizaciones sobre los agentes facilitadores, entiéndase: liderazgo, planificación, estrategia, personas, recursos, alianzas y procesos.

Ambos hoteles de la muestra realizaron acciones de mejoras en el último año 2015, entre las cuales se encuentra la construcción de nuevas habitaciones para atender la demanda turística creciente que existe en el cantón Manta. Así pues, el 50% de las empresas tiene definida acciones de mejoras a implementarse en el corto y mediano plazo, como es la remodelación de las habitaciones; el restante 50% no ha definido ninguna acción de mejora.

La planificación de los cambios y mejoras en los procesos se realiza mediante procesos de planificación y gestión por parte del 50% de los hoteles encuestados; el restante 50% lo efectúa de una manera improvisada.

Apenas el 50% de los hoteles encuestados comunica, de manera efectiva, los cambios y mejoras en los procesos; el restante 50% hace silencio ante estos procesos. Sin embargo, en ambos hoteles existe integración entre las diferentes áreas o departamentos del hotel; elemento importante porque permite brindar un servicio de calidad de forma ágil y oportuna.

El 100% de los hoteles 4 estrellas del cantón Manta sometidos a investigación manifestó que existen problemas que coartan el desarrollo del sector hotelero, entre los cuales mencionaron la competencia desleal, la delincuencia, así como la inexistencia de servicios básicos en el caso de uno de ellos. Este punto resultó de marcado interés pues mientras que uno de los hoteles entiende el servicio personalizado como un factor que coarta su desarrollo, el otro hotel manifestó que el este tipo de servicio es la diferencia de su servicio con la competencia.

Por otro lado, el 50% de las empresas encuestadas aplican estándares de costos, el restante 50% no lo hace. Es importante tener claramente definidos estos estándares, a fin de minimizar los costos ocurridos en el mejoramiento de los procesos, puesto que la gestión por procesos busca minimizar los costos mediante la eliminación de actividades que no agregan valor al cliente.

Un 50% de los hoteles encuestados identifica sus costos fijos, variables y semi variables; el restante 50% no tiene identificado este parámetro. Tener identificado el tipo de costo facilita la toma de decisiones que se presentan con relación a la identificación, análisis y mejoramiento de los procesos. Por otra parte, el 100% de los hoteles 4 estrellas del cantón Manta analizados realiza un análisis de costos al momento de implementar ofertas y/o promociones; sin embargo, el 50% lo hace de manera empírica.

Conclusiones

Se pudo constatar que la situación actual del sector hotelero cuatro estrellas del cantón Manta es alentadora; el crecimiento de la población turística tanto extranjera como nacional ha favorecido a este sector, demostrado por la necesidad de ampliación de las instalaciones de los hoteles encuestados para cubrir una mayor demanda.

Entre los principales problemas que se generan por la falta de implementación de un sistema de gestión por procesos que permita el manejo eficiente de los costos pueden citarse el desconocimiento de los procesos y los estándares de costos; la inadecuada planificación de las ofertas y promociones por no hacer un correcto análisis de costos; utilidad operacional por debajo de los presupuestos y mala planificación de presupuestos por no tener los costos variables correctamente estructurados.

Referencias

1. Bravo, J., 2009. Gestión de Procesos. Santiago de Chile: Evolución.
2. Gestión hotelera. No sé qué estudiar 2016 [online]. 2016 [citado 2016-07-05] Disponible en: <https://www.nosequeestudiar.net/por-que-estudiar-gestion-hotelera/>
3. Herrera, J. 2004. Trabajando por procesos: Guía para la gestión por procesos. España: Junta de Castilla León.
4. Herrera Campo, J. V. 2004. Trabajando con los procesos, guía para la gestión de procesos. Junta de Castilla y León: Consejería de Presidencia y Administración Territorial de la Junta de Castilla y León.
5. Heizer, J.; Render, B. Dirección de la Producción. Decisiones Estratégicas, 4ta. ed., Madrid, Prentice Hall Iberia, 1997, ISBN 0-13-139985-4.
6. Heizer, J. NC-ISO 9000: 2000. Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y Vocabulario, La Habana, 2000.
7. Información general (Máster en Gestión Hotelera). Universidad de Murcia. Escuela Universitaria de Turismo. [online]. 2016 [citado 2016-07-23] Disponible en: <http://www.um.es/web/turismo/contenido/estudios/masteres/gestion-hotelera>
8. Medina, A. et al., «Relevancia de la Gestión por procesos en la Planificación Estratégica y la Mejora Continua» Revista Eídos, 2010, vol. 1, no. 2 / febrero, pp. 5-18, ISSN 1390-5007

9. Nogueira, D. et al., Fundamentos para el Control de la Gestión Empresarial, La Habana, Pueblo y Educación, 2004, ISBN 959-13-1192-3.
10. Rojas, J., 2007. Gestión por Procesos y atención al usuario en los establecimientos del Sistema Nacional de Salud. La Paz: Edición electrónica gratuita.
11. Zaratiegui, J. La Gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa. [online]. 2010 [citado 2016-07-23] Disponible en: <http://www.minetur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/330/12jrza.pdf>

©2016 por el autor. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>).