

**LA ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES CON ENFOQUE EN PROCESOS.
APLICACIÓN EN UNA INSTALACIÓN HOTELERA.**

Dr. C. Ernesto Negrín Sosa¹, Ing. Yaremis González Véliz²

***1. Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”,
Autopista Varadero.***

2. Instalación Hotelera, Varadero. Cuba.

Resumen.

Extraordinaria es la importancia de la Gestión por procesos para entender y gerenciar la organización como un sistema. Sin embargo, la práctica empresarial hotelera en particular, demuestra el conocimiento casi nulo que tienen los directivos sobre el tema y la inexistencia de modelos y procedimientos para dar respuesta a los requerimientos de las empresas de servicio del sector hotelero en el área de operaciones. En consecuencia, este trabajo plantea como objetivo la propuesta de un Modelo de Administración de Operaciones con enfoque en procesos para la mejora de los procesos de flujo esencial en una instalación hotelera. Esto permitirá gestionar y mejorar significativamente los procesos internos de este tipo de organizaciones y ofrecer un basamento superior al existente para fundamentar el proceso de toma de decisiones. Como resultados fundamentales del trabajo se obtienen: la propuesta de un modelo fundamentado que permite dar respuesta al objetivo general definido de gran utilidad para la clasificación de las actividades de los procesos que se definan y se desarrolla un indicador sintético para evaluar la excelencia de los procesos hoteleros.

Introducción.

Las reflexiones y valoraciones sobre los conocimientos, experiencias y técnicas relacionadas con la Administración de Operaciones (AO), que exponen diversos autores en textos, publicaciones y otros materiales científicos, resultan extremadamente amplias. Un análisis de los criterios de autores como (Buffa & Newman, 1984; Companys Pascual 1989/a/; Schroeder, 1992; Díaz, 1993; Jordán, 1996; Heizer & Render, 1997; Chase & Aquilano, 2001; entre otros), permiten resumir que se emplean diferentes términos para definir a la administración, siendo estos: dirección, management y/o gestión; sin que existan diferencias significativas en su esencia y contenido.

Lo que actualmente denominamos Administración de Operaciones según Negrín Sosa, 2003, ha transitado en nuestro país por diversas etapas de desarrollo con características particulares en cuanto a la problemática, el nivel técnico y tecnológico y el contexto político y económico que han existido en cada momento.

En la actividad empresarial cubana, por su diversidad tecnológica, por las demandas irregulares y deprimidas en muchos mercados y la crítica situación con la disponibilidad financiera y lejanía geográfica para garantizar sus insumos y, por ende, lograr su continua reproducción, se da la imperiosa necesidad de buscar vías intensivas para lograr su funcionamiento eficaz.

Una vía para lograr estos fines es la instrumentación de la administración de las operaciones, dirigida al sistema productivo de forma integral con un enfoque en procesos que garantice la factibilidad operacional en los niveles más bajos de la estructura empresarial.

Es importante señalar que la administración de operaciones con eficacia [Para profundizar sobre el tema se sugiere consultar a Medina León (2002) en Competitividad y eficacia en las operaciones empresariales. Conferencia Magistral ofrecida en la Universidad Michoacana. Hidalgo, México], no es solo necesidad y potente instrumento para el éxito de los sistemas productivos y de servicios de Cuba y de los países en vías de desarrollo, sino que es una estrategia predominante en los círculos competitivos dominantes en la producción mundial.

El área de operaciones tiene como principal la producción de bienes y servicios y está enfocada a la toma de decisiones en la organización, no solo en el proceso de transformación, sino también en una base poderosa para el diseño y análisis de la operaciones, además, según Schroeder, 1992, esta abarca el análisis de las áreas del producto, proceso, capacidad, inventario, recursos humanos y calidad, las que proporcionan la estructura necesaria para funcionar los gestores de operaciones.

En Cuba, el sector del servicio hotelero en particular cuenta con gran campo para la aplicación de la gestión en todo el sistema empresarial, donde se pueden tomar como bases que el turismo constituye en la actualidad, la rama de la economía que mas ingresos y beneficios proporciona al país.

Desarrollo.

Se presenta como objetivo en este trabajo aplicar el modelo presentado por Negrín Sosa (2003), en su tesis de doctorado. Este será ejemplificado parcialmente en una instalación hotelera del polo turístico de Varadero, y aplicado particularmente en el proceso de flujo esencial Servicio Gastronómico por obtener mayor número de incidencias negativas en las encuestas realizadas por el hotel; por tal motivo es importante realizar su estudio.

Teniendo como premisas la existencia de la planificación estratégica, el apoyo de la dirección del hotel y del personal del proceso implicado en el estudio, se efectúa el proyecto de mejoramiento del proceso de flujo esencial en el proceso de servicio gastronómico.

Aplicación parcial del procedimiento para la mejora de procesos esenciales en Servicios Gastronómicos.

Es una de las metodologías mas completas, detallada en sus diferentes etapas. En ella se destaca como aspecto novedoso la evaluación de los procesos hoteleros con el uso del indicador sintético EPH (Excelencia de los procesos Hoteleros), se amplia además en la *fase número siete* con el objetivo de aplicar en una instalación hotelera su validación práctica.

En esta metodología se utiliza el Benchmarking para la evaluación de los procesos, pero no se plantea un método concreto para mejorar el proceso analizado, sino, la proposición de alternativas de mejoras dejadas a criterio de los expertos seleccionados.

Este procedimiento se conforma por varias fases las mismas se muestran a continuación:

Fase # 1: Selección del equipo de trabajo para la mejora de los procesos.

Esta fase se inicia con la identificación del grupo de trabajo que deberá participar en esta investigación como expertos, a partir de su experiencia y conocimientos sobre la actividad. Para integrar el equipo de expertos se realiza una propuesta de 8 expertos. Dentro de las características de los expertos seleccionados que permiten garantizar los requisitos necesarios para la tarea propuesta se pueden resaltar: Subgerente del Hotel, Gerente A&B por la parte extranjera y el Maitre, profesores de servicios gastronómicos del politécnico de turismo de Varadero, Jefe de restaurantes, bares, etc.

Fase # 2: Análisis externo e interno del objeto de estudio.

En esta fase se realiza el análisis del ámbito externo e interno de la organización que consiste en identificar, por un lado cuáles son los puntos fuertes y débiles y, por otro, obtener una estimación aproximada de la posición competitiva de la organización. Todos estos elementos permiten esclarecer la existencia de fuentes potenciales de mejoras en la organización hotelera.

Fase # 3: Estudio de los procesos hoteleros.

En esta fase se realiza una especie de sesión de brainstorming en la que participan el director General del Hotel y algunos Jefes de departamentos y se elabora un listado de los procesos de la empresa, donde los procesos fueron:

1. Recepción.
2. Alojamiento.
3. Seguridad.
4. Servicios Técnicos.
5. Jardinería.
6. Servicio Gastronómico.
7. Recursos Humanos.
8. Economía.
9. Gestión de Ventas.
10. Gestión de Compras.

11. Economato.
12. Animación.
13. Relaciones públicas.
14. Gestión de Calidad.
15. Dirección.

Fase # 4: Identificación de objetivos del proceso a evaluar.

Basados en el contraste de los objetivos estratégicos del hotel, con las necesidades de los clientes y las exigencias para el éxito definidas en el sistema propuesto se identificaron los siguientes objetivos para el proceso:

- Incrementar anualmente en un 15 % el índice de satisfacción del cliente relacionado con la gestión del servicio gastronómico.
- Mejorar anualmente el 15 % de los estándares establecidos.
- Incrementar el nivel de satisfacción de los empleados en un 5 % anual con relación a la evaluación precedente.
- Mejorar y diversificar la oferta de alimentos y bebidas agregando anualmente un 15 % de valor añadido.

Fase # 5: Definición de los factores claves a medir.

En esta fase una vez identificados los medidores de excelencia de los procesos hoteleros, se procede a la determinación de los pesos estructurales de cada medidor mediante el *Método de Ranking*. Los resultados de su aplicación son los que se muestran en el (Cuadro 1). Estos valores indican el orden de importancia que los expertos le otorgan a cada uno de los medidores y la relevancia, que a juicio de estos poseen en la medición de la excelencia del proceso analizado.

Método de Ranking. El método en cuestión sigue los siguientes pasos:

1. Cada experto le otorga el menor valor (1) al medidor que se considere como el más importante y así se continúa evaluando al resto de los medidores según su relevancia en orden creciente (2,3....., 11).
2. Posteriormente se realizará una tabla donde se ubican los medidores por filas y el rango de importancia por columna, donde para el primero de estos aparece la cantidad de expertos que le otorgaron el valor uno como más importante y así sucesivamente.

3. El grupo de rango se transformará de la siguiente manera: el rango 1 se convierte en $m-1$, donde m es el número de criterios, el rango 2 se convierte en $m-2$, hasta obtener el valor cero en el rango.

Los pesos asociados a cada criterio se obtendrán de la siguiente manera:

$$V = \frac{RI}{\sum_{I=1}^m RI}$$

Donde:

$$RI = \sum_{j=1}^n R_{Ij} * (m - j)$$

donde:

RI: suma de los rangos convertidos a través de los expertos para cada criterio.

R_{Ij} : rango convertido asignado para el criterio I por el experto j.

n: número de experto.

Cuadro 1. Pesos estructurales de los medidores de excelencia de los procesos determinados mediante el método de Ranking.

Medidores de Excelencia	Peso estructural (V_i)
1. Calificación del personal	0.11
2. Aptitud formal del personal	0.10
3. Flujo de la información	0.09
4. Calidad del servicio	0.15
5. Aseguramiento material	0.10

6.Adecuación y disponibilidad técnica del equipamiento	0.10
7. Organización y estandarización de las funciones	0.12
8. Capacidad del área	0.07
9. Localización y distribución del área	0.05
10.Cumplimiento de los requerimientos medioambientales	0.02
11. Control de los gastos.	0.09
Sumatoria de los pesos estructurales	1

Fase # 7: Comparación de los patrones y el desempeño. Análisis de las desviaciones.

En esta fase se plantean varias etapas para la medición del funcionamiento de los procesos objetos de estudio, las mismas se muestran a continuación brevemente argumentadas.

1. Elaboración del cuestionario de evaluación de los procesos.

Cuadro 2. Escala de evaluación para los procesos hoteleros. Fuente: En aproximación a Suárez Mella, 1996.

Evaluación Cualitativa	MB	B	R	M	MM
Puntuación Correspondiente	10	8	6	2	1

Este formato permite evaluar con gradaciones variables a cada medidor y contempla diversos niveles de medición que posibilitan establecer las diferencias entre la situación actual del medidor con respecto a su comportamiento deseado.

2. Desarrollo de pruebas de fiabilidad y validación de la escala.

El indicador propuesto tiene como referencia fundamental el método de suma Ponderada y para los fines de esta investigación la determinación de la Excelencia de los Procesos Hoteleros se desarrollará mediante el indicador sintético siguiente:

$$EPH = \sum P_i V_i \quad (i = 1, 2, \dots, 11)$$

Donde:

V_i : Ponderación del medidor i con respecto al total.

P_i : Puntuación otorgada al medidor i por los expertos evaluadores.

3. Formulación de la matriz de decisiones.

En esta etapa se introduce un arreglo matricial que facilita la determinación del indicador sintético de Excelencia de los procesos hoteleros, con una estructura que se muestra en el (Cuadro 3). La elaboración de una matriz de decisiones con criterios múltiples fundamenta el proceso de análisis de los resultados que ofrecen los implicados en la mejora de los procesos.

En los procesos objetos de estudio se buscará priorizar en las acciones de mejoras a aquellos medidores que manifiesten las mayores deficiencias (evaluaciones de 6 o inferiores a esta), sin excluir medidores con evaluaciones superiores (8), con vistas a potenciar o mejorar el buen desempeño.

Cuadro 3. Matriz de decisiones para la evaluación de los medidores de excelencia de un proceso hotelero. Fuente: Negrín Sosa, 2003.

Medidores	Peso del Medidor V_i	Puntuación expertos P_i	Excelencia de los procesos EPH
1	V_1	P_1	$P_1 * V_1$

2	V2	P2	$P2 * V2$
3	V3	P3	$P3 * V3$
4	V4	P4	$P4 * V4$
.	.	.	.
.	.	.	.
11	V11	P11	$P11 * V11$
			$EPH = \sum P_i V_i$

Como paso previo a la comparación de los patrones y el desempeño del proceso, se procede al análisis estadístico del cuestionario de evaluación, mediante la utilización del software SPSS versión 15.0, que permite fundamentar su confiabilidad y validez mediante el análisis de fiabilidad a través del coeficiente Alpha de Cronbach, el cual indica un resultado de 0.818.

Con la información resultante del análisis de las encuestas se realiza la matriz de decisiones para la evaluación de los medidores de excelencia del proceso servicio gastronómico, así como el cálculo del indicador sintético EPH (Cuadro 4).

Cuadro 4. Matriz de decisiones para la evaluación de los medidores de excelencia del proceso servicio gastronómico en una instalación hotelera. Fuente: Elaboración propia.

Medidores	Peso del Medidor V_i	Puntuación Expertos P_i	Excelencia de los Procesos (EPH)
1	0.11	10	1.10

2	0.10	8	0.80
3	0.09	8	0.72
4	0.15	6	0.90
5	0.10	6	0.60
6	0.10	8	0.80
7	0.12	10	1.2
8	0.07	6	0.42
9	0.05	8	0.40
10	0.02	8	0.16
11	0.09	8	0.72
		$EPH = \sum P_i V_i$	7.82

La magnitud obtenida por el proceso analizado del indicador sintético ($EPH = 7.82$), según la escala propuesta, muestra un comportamiento entre Regular y Bien, lo cual indica la existencia de fuentes de mejoras en el desempeño, por lo que se identifican los medidores que han incidido negativamente en ese resultado y los problemas asociados al comportamiento deficiente, además de las acciones de mejoras que son necesarias ejecutar para perfeccionar el funcionamiento del proceso y dar cumplimiento a los objetivos definidos para este.

Análisis de los problemas detectados con la aplicación del EPH.

Medidor 4: Calidad del servicio.

Problema:

Las deficiencias fundamentales de la calidad del servicio gastronómico están basadas en lo siguiente:

- ✓ En el servicio de almuerzo / cena del restaurante buffet no existe variedad en las comidas.
- ✓ La temperatura de los alimentos en el restaurante buffet no es la adecuada.
- ✓ No se reponen los alimentos en la mesa buffet antes que se agoten las $\frac{3}{4}$ partes.
- ✓ Baja calidad y variedad en la oferta gastronómica (comidas y bebidas).
- ✓ Insuficiente control en las reservas para la cena en restaurantes especializados.
- ✓ Presencia de animales en las áreas del hotel.

Medidor 5: Aseguramiento material.

Problema:

Las insuficiencias en el aseguramiento material del proceso están dadas por:

- ✓ Insuficiente control de los recursos materiales en el proceso.
- ✓ No se ha logrado establecer un compromiso estable con los proveedores para garantizar los insumos necesarios en la calidad pactada y en el tiempo previsto.

Medidor 8: Capacidad de área.

Problema:

Las influencias negativas en este medidor están dadas en:

- ✓ Cuellos de botella en Restaurante buffet por falta de equipos, medios e insumos que posibiliten agilizar el servicio.
- ✓ Deficiente personal para brindar el servicio fundamentalmente en el restaurante buffet.

Fase # 8: Evaluación y selección de alternativas de mejoras.

La puesta en práctica de acciones de mejoras específicas para cada caso e integradas a las proyecciones estratégicas de la empresa, permitirán elevar sus niveles de eficacia y eficiencia en la gestión y sus resultados.

Las insuficiencias detectadas con en la aplicación del EPH mostró una alta interrelación entre estas, lo cual indicaba que una acción de mejora podía dar respuesta a problemas presentes en más de un medidor.

Las acciones de mejoras seleccionadas permiten dar cumplimiento a los Objetivos 1, 2, 3 y 4 definidos para el proceso servicio gastronómico.

Fase # 9: Establecimiento del plan de mejoras.

Desarrollar un documento informativo que incluya los elementos fundamentales que son necesarios conocer para el funcionamiento adecuado del proceso, que deberá ser actualizado diariamente y comunicado a los trabajadores al comienzo de cada turno laboral. Este documento registrará:

- Clientes VIP [Siglas en inglés que identifican a los clientes más importantes de una organización hotelera].
- Cantidad de huéspedes alojados en el hotel.
- Características y expectativas fundamentales por nacionalidades y tipo de turismo.

Ejecutar diariamente y en cada turno de trabajo la organización del proceso y la planificación de las tareas utilizando las informaciones que ofrecen el documento informativo y el registro de incidencia.

Controlar la presencia del personal (el correcto uniforme, personal limpio, colocación del solapín, etc).

Crear un buzón de quejas y sugerencias que recogerá las incidencias de cada punto gastronómico diariamente:

- Problemas en el desarrollo del servicio.
- Sugerencias.

Diversificar la oferta Gastronómica y mejorar los estándares establecidos para el proceso:

- Aumentar la variedad de la oferta de alimentos y bebidas en un 15%.
- Mantener la temperatura adecuada de todos los alimentos de forma permanente.

- Reponer continuamente los alimentos en la mesa buffet antes que se agoten las $\frac{3}{4}$ partes.
- Habilitar mayor número de áreas para clientes no fumadores.

Realizar un control diario de las reservas para la cena en restaurantes especializados donde:

- Al menos cada huésped tenga la oportunidad de cenar en estos restaurantes.

Realizar una inversión para reponer los medios y equipos obsoletos y para adquirir los necesarios para el adecuado funcionamiento del proceso.

Fase # 10: Ejecución del plan de mejoras.

Fase # 11: Supervisión y evaluación de los resultados.

Conclusiones.

Tomando como base la revisión bibliográfica efectuada se demostró la necesidad de aplicar una propuesta metodológica para la mejora de los procesos hoteleros que integre las ya existentes (utilizando como referencia fundamental la de Negrín Sosa, 2003), aplicado al proceso de flujo esencial Servicio Gastronómico, pues este es el proceso que se caracteriza por su nivel de importancia en la organización, donde se logran las mayores interacciones con los clientes y se registran las fundamentales incidencias. Para su estudio se estableció la utilidad del empleo del indicador sintético de excelencia de los procesos hoteleros (EPH), constituyendo herramientas de gestión que facilitan la instrumentación eficaz del enfoque en procesos y constituyen soportes significativos del procedimiento para la mejora de los procesos de flujo esencial. Además se consiguió demostrar la validez de la metodología propuesta mediante la aplicación de sus fases fundamentales en el proceso de servicio gastronómico, donde el cálculo del indicador sintético EPH mostró un resultado de 7.82 y se definieron los principales problemas asociados a la evaluación de este indicador y las causas que le dieron origen, realizándose la propuesta del programa de mejoras para dar respuesta a las insuficiencias detectadas.

Bibliografía.

- Chase, R. B. & Aquilano, N. J. (2001). Administración de Producción y Operaciones. Manufactura y Servicios (8ª Ed.). McGraw-Hill Interamericana, S.A., Santa Fe de Bogotá, Colombia.
- Cuértara Sánchez, L. (2000). Modelo de evaluación de empresas de transporte turístico. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas. Universidad de la Habana, Ciudad Habana, Cuba.

Díaz Gorino, A. (2002). La gestión por procesos. <http://www.jcedes.com>

Jordán, H. (1996). Control de gestión. DEADE, Comisión Europea. Francia.

Negrín Sosa, E, 1997, Administración de Operaciones en empresas de servicios. Ponencia al XII Forum Provincial de Ciencia y Técnica. Universidad de Matanzas " Camilo Cienfuegos", Matanzas (Cuba).

Negrín Sosa, E, 2002, Modelo para la Administración de Operaciones Hoteleras. Un procedimiento para el análisis del comportamiento de las instalaciones hoteleras. Matanzas. Cuba. Tesis presentada en opción al título de Master en Gestión de la Producción.

Negrín Sosa, E, 2002, Experiencias sobre el mejoramiento de la Administración de Operaciones en empresas hoteleras. Memorias en soporte electrónico del V Encuentro Internacional de Ciencias Empresariales "CIEMPRES V", (abril). Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Matanzas, Cuba. ISBN 959-16-0132-8.

Negrín Sosa, E., 2003, Modelo para la Administración de Operaciones en empresas Hoteleras. Un procedimiento para el análisis del comportamiento de las instalaciones hoteleras. Matanzas. Cuba. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas.

Sitio web: <http://www.aiteco.com>.

Sitio web: <http://www.calidad.org>.

Sitio web: <http://www.aiteco.com>.

Sitio web: <http://www.ntn-consultores.com/articulos/reclamos.htm>.

Sitio web: http://www.personales.jet.es/amoarrain/Gestión_procesos.htm.