



La gestión de procesos en la industria: el caso de la industria hotelera

Process management in the industry, the case of the hotel industry

Juan Carlos Pomaquero Yuquilema¹

jpomaquero@esPOCH.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0003-0952-943X>

Recibido: 25 de noviembre de 2019

Aceptado: 28 de diciembre de 2019

Publicado: 20 de febrero de 2020

RESUMEN

La integración de la excelencia de la calidad en la gestión estratégica de las empresas hoteleras se logra a través de la implementación de los principios de gestión de procesos y sus componentes, los cuales permiten mejorar la productividad y los resultados operativos.

El objetivo de este estudio fue evaluar la importancia de la gestión por procesos en el sector hotelero. Asimismo, permitió profundizar en el conocimiento de los procesos en otros sectores a través de aplicaciones y ejemplos.

De igual manera se desarrolló un modelo de gestión de procesos para la industria hotelera, el mismo que proporcionó una hoja de ruta de todas las actividades de un hotel como guía para la mejora de procesos.

¹ Máster en Políticas Públicas y Sociales. Docente de la Facultad de Empresas. Grupo de investigación Fábrica de Ideas. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba- Ecuador.

Finalmente se concluye que la gestión de procesos es crítica para que cada industria logre beneficios competitivos y adquiera los resultados deseados del proceso.

Palabras clave

Gestión de procesos, administración, industria hotelera, calidad

ABSTRACT

The integration of quality excellence in the strategic management of hotel companies is achieved through the implementation of the principles of process management and its components, which improve productivity and operational results.

The objective of this study was to evaluate the importance of process management in the hotel sector. It also allowed to deepen the knowledge of the processes in other sectors through applications and examples.

Similarly, a process management model was developed for the hotel industry, which provided a road map of all hotel activities as a guide for process improvement.

Finally, it is concluded that process management is critical for each industry to achieve competitive benefits and acquire the desired results of the process.

Key words

Process management, administration, hotel industry, quality

INTRODUCCIÓN

La gestión por procesos (Business Process Management o B.P.M.) ha ganado importancia en las últimas décadas en muchas industrias porque ayuda a las empresas de diferentes sectores a mejorar las operaciones generales reduciendo todos los gastos y proporcionando una visión de todos los procesos de negocio para tomar decisiones efectivas (Abu Bakar, Yusof, Tufail & Virgiyanti, 2016). Se observa que los procesos de negocio son cruciales para la industria hotelera, ya que ayudan a identificar las tareas que parecen ser significativas para lograr los objetivos de negocio y mejorar la eficacia. El sector hotelero se enfrenta a tres grandes retos en cuanto a la estructura organizativa, que

incluyen el desarrollo de la tecnología, el entorno de negocio internacionalizado y la retención de clientes.

La B.P.M. ayudaría a la industria hotelera a mantener la innovación, así como a optimizar los procesos para asegurar la entrega continua de una mejor experiencia al cliente. Además, ayuda a que la industria hotelera pueda mejorar constantemente la calidad de su servicio a los huéspedes. Existen tres tipos diferentes de procesos en la industria hotelera que contienen procesos de gestión, procesos operativos y procesos centrales.

El objetivo de este estudio es fomentar la consideración de una amplia gama de factores o conceptos relacionados con los procesos de gestión y permitir ver la gestión de procesos desde diferentes perspectivas. Por lo tanto, se propone un marco o modelo para la gestión por procesos que desarrollará una base para futuras investigaciones sobre los procesos de gestión en una industria diferente. El estudio utilizará diferentes metodologías para evaluar la importancia de la gestión por procesos en la industria hotelera y describirá la aplicación de los procesos de gestión dentro de la industria para obtener resultados efectivos.

Además de esto, el sistema de gestión de procesos de negocio ayuda a la industria a centrarse en el proceso de negocio. Con la implementación del enfoque de gestión por procesos en el sector, la administración del hotel puede satisfacer los requisitos de los clientes y huéspedes del hotel, así como mejorar la calidad del servicio del hotel para los clientes potenciales. La misión de la gestión por procesos es garantizar procesos empresariales eficientes en toda la estructura organizativa e implementar procesos eficaces para el negocio.

Ayuda a las industrias a aumentar la eficacia, el cumplimiento, así como la calidad del trabajo con la automatización. Igualmente, la gestión de procesos empresariales puede aplicarse eficazmente a las áreas de los procesos para lograr ciertos factores de la empresa. Se analiza que los procesos son aquellas actividades realizadas por el departamento específico y se identifica que el gestor de procesos es el responsable de la gestión de procesos en el negocio. De igual manera se pretende evaluar la comprensión de los usos de la gestión por procesos en los diferentes procesos de la industria y reflexionar sobre el componente de la gestión de procesos para evaluar su importancia en el sector.

METODOLOGÍA

El método de investigación cualitativo permite obtener información sobre la industria hotelera y los procesos de los hoteles (Ardito, Petruzzelli, Panniello & Garavelli, 2019). Se utilizó el método cualitativo mixto que comprende entrevistas realizadas en diferentes hoteles del sector industrial en Latinoamérica y observaciones personales sobre los hechos extraídos de la entrevista. Asimismo, se pudo obtener información detallada sobre la situación actual de la gestión de procesos de la industria (Benner & Tushman, 2015).

Entrevista: Chung, Chao, Chen & Lou afirman que la entrevista semiestructurada es un instrumento que debe realizarse al personal del hotel para que haya suficientes datos para comparar cuando comience la etapa de observación (Chung, Chao, Chen & Lou, 2016). El primer grupo de preguntas contiene información básica sobre los encuestados para identificar el nivel de implicación de las personas en la gestión de procesos de la industria hotelera.

El segundo grupo de preguntas corresponde al nivel de conocimiento del tema, en el que se pregunta al entrevistado si existe un problema de falta de comunicación o de desarrollo en los procesos. El tercer grupo de preguntas incluye el conocimiento de la importancia de la gestión de procesos en el área.

Observación: Mediante la observación se obtuvo información sobre la utilidad de la gestión de procesos en la industria. (Dewi, Syairudin & Nikmah, 2015). Se observó los procesos del negocio dentro de la industria y como los procesos influyen en la relación entre el personal y los huéspedes junto con la experiencia personal. Este paso permitió recoger datos o recursos sobre el trasfondo de la industria hotelera para adoptar nuevos procesos de planificación (Dezi, Santoro, Gabteni & Pellicelli, 2018).

Otro método de investigación utilizado para la recolección de información fue el cálculo de la muestra poblacional objetivo del estudio, basados en la información de las 325 cadenas hoteleras más importantes del mundo (hotelsmag.com, 2018), se obtuvo una muestra de 56 hoteles y mediante un cuestionario estructurado se recogieron datos, en una primera instancia a cinco gerentes de hotel para mejorar el diseño del cuestionario (Golzarpoor, Haas & Rayside, 2016).

Figura 1: Ranking cadenas hoteleras 2018

2018 rank	2017 rank	Company	Location	2018 Rooms	2018 Hotels	2017 Rooms	2017 Hotels
1	1	Marriott International	Bethesda, Maryland USA	1,317,368	6,906	1,195,141	6,333
2	5	Jin Jiang International Holdings Co. Ltd.	Shanghai, China	941,794	8,715	680,111	6,794
3	2	Hilton	McLean, Virginia USA	912,960	5,685	856,113	5,284
4	3	InterContinental Hotels Group	Denham, England	836,541	5,603	798,075	5,348
5	4	Wyndham Hotels & Resorts	Parsippany, New Jersey USA	809,900	9,200	753,161	8,643
6	6	AccorHotels	Paris, France	703,806	4,780	616,181	4,283
7	7	Choice Hotels International	Rockville, Maryland USA	569,108	7,021	521,335	6,815
8	-	Oyo Hotels & Homes	Gurugram, India	515,144	17,344	-	-
9	9	Huazhu Group Ltd. (formerly China Lodging Group)	Shanghai, China	422,747	4,230	379,675	3,746
10	8	BTG Hotels Group Co.	Beijing, China	397,561	4,049	384,743	3,712
11	10	Best Western Hotels & Resorts	Phoenix, Arizona USA	295,849	3,618	260,015	3,324
12	12	GreenTree Hospitality Group	Shanghai, China	221,529	2,757	190,807	2,289
13	11	Hyatt Hotels Corp.	Chicago, Illinois USA	208,297	852	204,485	779
14	15	Dossen International Group	Guangzhou, China	199,042	2,247	105,951	1,087
15	14	G6 Hospitality	Carrollton, Texas USA	123,162	1,422	124,739	1,417
16	19	Qingdao Sunmei Group Co.	Qingdao, China	121,483	2,352	91,706	1,697
17	21	Aimbridge Hospitality	Plano, Texas USA	102,786	834	87,971	706
18	17	Magnuson Worldwide	Spokane, Washington USA	94,386	1,119	103,306	1,274
19	26	RLH Corp.	Spokane, Washington USA	85,700	1,327	64,308	984
20	18	Meliá Hotels International	Palma de Mallorca, Spain	83,253	329	96,956	382

Fuente: (hotelsmag.com, 2018)

En el cuestionario el gerente del hotel debía responder acerca de la ventaja competitiva, así como a los procesos de negocios relacionados con las preguntas para evitar la varianza. Después de la prueba previa, se realizó la prueba requerida en la que 9 gerentes de hotel respondieron con una tasa de respuesta del 16%. Se identificó que los gerentes son reacios a contestar preguntas relacionadas con las ventajas competitivas porque no quieren publicar sus debilidades y fortalezas. Se aseguró a los encuestados que cualquier deficiencia que se detecte en las respuestas será rectificada a través de correo electrónico o llamadas telefónicas.

Aplicación de los procesos

Se ha identificado que la gestión de procesos es efectiva para que cada industria mejore el rendimiento organizacional. Además, la industria manufacturera está aprovechando la gestión de procesos con las operaciones de los procesos de fabricación para mejorar el rendimiento y obtener una ventaja competitiva (Halim Lim, Antony, Arshed & Albliwi, 2017).

Se observa que las industrias están enfrentando problemas y presiones significativas basadas en la introducción de nuevos productos en el mercado competitivo, la volatilidad de la demanda, la calidad del producto y la sostenibilidad. Estos factores provocan una complejidad en la gestión para adaptarse a las situaciones cambiantes del mercado. Por

lo tanto, la industria en sus diferentes áreas está aplicando la gestión de procesos en la producción para adaptarse a los cambios y lograr beneficios competitivos rápidamente.

Es así como el enfoque de la gestión por procesos permite a la empresa ver cómo los procesos de fabricación son definidos por las tecnologías. La industria analiza cómo se realizan los procesos para definir todos los demás métodos (Hullova, Simms, Trott & Laczko, 2019).

Adicionalmente se llevó a cabo una encuesta en línea para determinar el grado en que la gestión de procesos es utilizada en la fabricación junto con las implicaciones financieras de la tecnología. También ayuda a evaluar la estructura de la eficiencia de las actuales implementaciones de la gestión de procesos y el uso de los procesos en las actividades de fabricación (Krstić, Kahrović & Stanišić, 2015).

Se ha seleccionado la aplicación de la gestión de procesos en la industria de la hostelería, debido a que ayuda a las entidades del sector de la hostelería a mantener la innovación en los procesos de negocio (Kwon, Lee, Seo & Moon, 2016). Se ha identificado que las empresas del sector de la hostelería retendrían un gran porcentaje de clientes si tuvieran procesos sólidos para las funciones de los empleados y un mejor servicio a los clientes (Madanhire & Mbohwa, 2016).

Por ejemplo, cuando un cliente registra sus datos para hacer una reserva en línea en un sitio web de terceros, el cliente llega y rellena más datos para el sistema de procesamiento. El sistema de gestión ayuda a simplificar el registro del huésped mediante la automatización de la documentación (Omotayo, 2015). El servicio de limpieza de los hoteles también utiliza la gestión de procesos para identificar las habitaciones que deben ser atendidas, ocupadas y completadas para la llegada de futuros huéspedes. Además, los hoteles desarrollan paquetes de oferta, procesan los pagos, realizan los pagos y confirman las reservas. Así también, la industria tiene reglas particulares y procedimientos para llevar a cabo todas las actividades de negocios de manera efectiva (Pantouvakis & Psomas, 2016).

Además, el modelo de gestión de procesos es efectivo para la industria hotelera, ya que ofrece una hoja de ruta para que el equipo de personal del hotel mejore los procesos de manera consistente.

Se presenta un modelo que consta de cinco pasos que son: identificar, documentar, medir, gestionar y mejorar (Pattanayak & Roy, 2015).

El primer paso del modelo indica que la industria debe identificar el objetivo del proceso que apoya la misión de las entidades. Incluye la identificación de los clientes junto con los proveedores del proceso y sus necesidades y expectativas.

Otro paso del modelo indica que la industria debe desarrollar un diagrama de flujo del proceso e instrucciones o procedimientos operativos para implementar cambios en los procesos operativos (Pinna et al., 2018). Esta medida es el tercer paso del modelo de proceso que debe adoptarse para identificar las mejoras. La medición del rendimiento del personal es un componente esencial de la gestión de procesos que ayuda a evaluar la productividad de los trabajadores en la posición industrial.

El cuarto paso del modelo es la gestión del proceso que contiene el establecimiento de estándares para el proceso, la determinación de la capacidad del proceso, el uso de técnicas de resolución de problemas y el control (Prakash, Barua y Pandya, 2015). El último paso del modelo es mejorar los procesos del negocio, lo cual tiene como objetivo definir el objetivo del proceso y hacerlo perfecto (Qdais & Alshraideh, 2016).

Basándose en el principio de la gestión de procesos, el propietario de los procesos de la industria adopta un enfoque estructural para lograr los objetivos planteados. La organización de los procesos es el enfoque que ayuda al administrador a controlar a todo el personal del hotel y a responsabilizarse de todas las consecuencias (Rahimi, Møller & Hvam, 2016). Este enfoque evita el problema del comportamiento organizativo interno que no se ajusta a los resultados deseados.

RESULTADOS

Se comprueba que las preguntas formuladas en la entrevista fueron contestadas por los entrevistados de manera eficiente. Toda la información proporcionada por el gerente y la administración del hotel fue adecuada para la investigación y proporcionó los datos

necesarios para analizar el conocimiento de la industria (Sivri & Krallmann, 2015). Se identifica que todos los hoteles tienen el procedimiento de check-in en el cual los huéspedes tienen que entregar una identificación, el pago de servicios extras y la garantía de pago del alojamiento en el hotel. Además, los huéspedes también firmaron una tarjeta de registro que figura como un acuerdo legal.

Por otra parte, se observa que la industria hotelera no ofreció ninguna solicitud para mejorar los servicios. Además de esto, se ha identificado que entre todos los encuestados, sólo dos de los hoteles tenían una solicitud de procesos de servicio para dar servicios de calidad a los huéspedes. Del análisis de los métodos de observación, se identificó que todos los gerentes de la industria hotelera tienen opiniones diferentes, lo que indica que los pocos gerentes eran conscientes de la importancia de la gestión de procesos mientras que algunos no lo son (Talib & Rahman, 2015).

Además, basándose en la mejora del mantenimiento de las habitaciones, no se encontró propuestas para el acondicionamiento de la luz en las habitaciones del hotel, excepto en dos hoteles. Además de esto, el sesgo de no respuesta se evaluó después de comparar a los primeros encuestados con los últimos. Se presume que el sesgo de no respuesta no es un problema en el conjunto de datos. Otro factor tomado en cuenta fue el rendimiento del proceso de negocio basado en los resultados operativos y financieros (Tsigas, Emes & Smith, 2016).

Con el fin de recopilar datos primarios, se midieron cuatro variables de rendimiento, que son apropiadas para medir las consecuencias operativas junto con las financieras de la industria hotelera específica. Las cuatro variables de desempeño percibido se obtuvieron usando una escala que va del 1 al 7. Además de esto, se identificó que la gestión de procesos usada por la mayoría de los hoteles de la industria tiene como finalidad mejorar sus procesos en el desempeño del negocio y lograr ventajas competitivas.

Se estimó que la gestión por procesos debería ser parcialmente aplicado en la industria hotelera para evaluar el desempeño del negocio y las metas deseadas (Ulewicz, 2016). Además, los procesos operativos requieren ser cambiados en la industria hotelera y deberían implementar nuevas tendencias en los procesos. Sin embargo, el sistema de

procesos actual requiere ser monitoreado cuidadosamente, así como mejorar los procedimientos operativos existentes para un mayor monitoreo.

El método de los procesos cualitativos se utilizó eficazmente para llevar a cabo la investigación (vom Brocke, Zelt & Schmiedel, 2016). Los procesos de entrevista ayudaron a examinar las necesidades y los requisitos de los miembros del personal para llevar a cabo los procedimientos de gestión. La investigación preliminar permitió evaluar la capacitación deseada que debería proporcionarse a los funcionarios para mejorar la eficacia de la gestión mediante la utilización de diversos procesos. El grupo de preguntas permitió analizar la información básica proporcionada para la ejecución de los procesos de trabajo, y comprender el nivel de conciencia de los procesos dentro de la administración. Es importante entender que hay aspectos cruciales que a veces dan lugar a conflictos y mala comunicación durante la ejecución de los procesos de trabajo y esto debe ser eliminado. El tercer grupo de preguntas refleja la conciencia del equipo importancia con respecto a las normas dentro del área de labores.

Las observaciones proporcionaron información sobre la "utilidad" de la gestión por procedimientos dentro de la industria hotelera. La muestra poblacional ayudó a comprender los requerimientos de la población objetivo, lo cual es importante para mejorar el proceso de gestión y para proveer servicios confiables a los clientes.

CONCLUSIONES

El documento identificó que la gestión de procesos es crítica para cada industria en el logro de beneficios competitivos y la adquisición de los resultados de proceso deseados. Además de esto, la industria hotelera utiliza la gestión de procesos para retener un gran porcentaje de clientes y mejorar la calidad del servicio hotelero. Asimismo, el estudio consideró que la industria manufacturera también utiliza la gestión de procesos para adaptarse a los cambios en los procesos de producción. Sin embargo, el modelo de gestión por procesos se utiliza de manera efectiva en los procesos de negocio de cada industria para lograr los objetivos y beneficios deseados.

Por su parte, las funciones de la gestión por procesos deben llevarse a cabo en los procesos de gestión para obtener resultados efectivos. La utilización de métodos cualitativos

permitió a través de las opiniones de los encuestados comprobar que la gestión por procesos es beneficiosa para todos los procesos empresariales.

El estudio tiene una comprensión actual de la gestión por procesos, pero no está exento de sus limitaciones. Una de las principales limitaciones del estudio fue que se centró en los procesos de la industria hotelera y, por lo tanto, se puede realizar una investigación futura sobre los otros procesos de varias industrias. Esta investigación proporciona menos datos sobre la aplicación de la gestión de procesos y, por lo tanto, la investigación futura puede proporcionar numerosos datos en detalle para comprender la importancia y la conciencia de la gestión de procesos entre el personal industrial.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abu Bakar, A. H., Yusof, M. N., Tufail, M. A., & Virgiyanti, W. (2016). Effect of knowledge management on growth performance in construction industry. *Management Decision*, 54(3), 735-749.

Ardito, L., Petruzzelli, A. M., Panniello, U., & Garavelli, A. C. (2019). Towards Industry 4.0: Mapping digital technologies for supply chain management-marketing integration. *Business Process Management Journal*, 25(2), 323-346.

Benner, M. J., & Tushman, M. L. (2015). Reflections on the 2013 Decade Award—“Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited” ten years later. *Academy of management review*, 40(4), 497-514.

Chung, C. C., Chao, L. C., Chen, C. H., & Lou, S. J. (2016). A balanced scorecard of sustainable management in the Taiwanese bicycle industry: development of performance indicators and importance analysis. *Sustainability*, 8(6), 518.

Dewi, D. S., Syairudin, B., & Nikmah, E. N. (2015). Risk management in new product development process for fashion industry: case study in hijab industry. *Procedia Manufacturing*, 4, 383-391.

Dezi, L., Santoro, G., Gabteni, H., & Pellicelli, A. C. (2018). The role of big data in shaping ambidextrous business process management: Case studies from the service industry. *Business Process Management Journal*, 24(5), 1163-1175.

- Golzarpoor, B., Haas, C. T., & Rayside, D. (2016). Improving process conformance with industry foundation processes (IFP). *Advanced Engineering Informatics*, 30(2), 143-156.
- Halim Lim, S. A., Antony, J., Arshed, N., & Albliwi, S. (2017). A systematic review of statistical process control implementation in the food manufacturing industry. *Total Quality Management & Business Excellence*, 28(1-2), 176-189.
- Hullova, D., Simms, C. D., Trott, P., & Laczko, P. (2019). Critical capabilities for effective management of complementarity between product and process innovation: Cases from the food and drink industry. *Research Policy*, 48(1), 339-354.
- Krstić, B., Kahrović, E., & Stanišić, T. (2015). Business process Management in Hotel Industry: A proposed framework for operating processes. *Ekonomika*, 61(4), 21-34.
- Kwon, H. M., Lee, C. J., Seo, D., & Moon, I. (2016). Korean experience of process safety management (PSM) regulation for chemical industry. *Journal of Loss Prevention in the Process Industries*, 42, 2-5.
- Madanhire, I., & Mbohwa, C. (2016). Application of Statistical Process Control (SPC) in manufacturing industry in a developing country. *Procedia Cirp*, 40, 580-583.
- Omotayo, F. O. (2015). Knowledge Management as an important tool in Organisational Management: A Review of Literature. *Library Philosophy and Practice*, 1(2015), 1-23.
- Pantouvakis, A., & Psomas, E. (2016). Exploring total quality management applications under uncertainty: A research agenda for the shipping industry. *Maritime Economics & Logistics*, 18(4), 496-512.
- Pattanayak, S., & Roy, S. (2015). Synergizing business process reengineering with enterprise resource planning system in capital goods industry. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 189, 471-487.
- Pinna, C., Galati, F., Rossi, M., Saidy, C., Harik, R., & Terzi, S. (2018). Effect of product lifecycle management on new product development performances: Evidence from the food industry. *Computers in Industry*, 100, 184-195.

- Prakash, C., Barua, M. K., & Pandya, K. V. (2015). Barriers analysis for reverse logistics implementation in Indian electronics industry using fuzzy analytic hierarchy process. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 189, 91-102.
- Qdais, H. A., & Alshraideh, H. (2016). Selection of management option for solid waste from olive oil industry using the analytical hierarchy process. *Journal of Material Cycles and Waste Management*, 18(1), 177-185.
- Rahimi, F., Møller, C., & Hvam, L. (2016). Business process management and IT management: The missing integration. *International Journal of Information Management*, 36(1), 142-154.
- Rehman, M. A. A., Aneyrao, T. A., & Shrivastava, R. L. (2015). Identification of critical success factors in Indian automobile industry: a GSCM approach. *International Journal of Process Management and Benchmarking*, 5(2), 229-245.
- Sivri, S. D., & Krallmann, H. (2015). Process-oriented knowledge management within the product change systems of the automotive industry. *Procedia Engineering*, 100, 1032-1039.
- Talib, F., & Rahman, Z. (2015). Identification and prioritization of barriers to total quality management implementation in service industry: an analytic hierarchy process approach. *The TQM Journal*, 27(5), 591-615.
- Tsiga, Z. D., Emes, M., & Smith, A. (2016). Critical success factors for the construction industry. *PM World Journal*, 5(8), 1-12.
- Ulewicz, R. (2016). Quality Management System operation in the woodworking industry. Path forward for wood products: A global perspective, proceedings of scientific papers, 51-56.
- vom Brocke, J., Zelt, S., & Schmiedel, T. (2016). On the role of context in business process management. *International Journal of Information Management*, 36(3), 486-495.

IAC INVESTIGACIÓN
académica

©2020 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/>).

El artículo publicado es de exclusiva responsabilidad de los autores y no necesariamente reflejan el pensamiento de la Revista IAC -Investigación académica.