

La mejora de los procesos en el Hostal Valencia

Processes Improvement in “Valencia” Hostel

Marusia Monagas Docasal,^I Silvio Rodily Alemán Dantin^{II}

^I Universidad de La Habana, Cuba.

^{II} Hostal Valencia, La Habana, Cuba.

Resumen

El punto final de todo proceso son sus salidas o resultados, por tanto, las mejoras que se le apliquen deben encaminarse hacia el logro de su buen desempeño, que se traduce en la obtención de las salidas deseadas. Estas salidas, a su vez, han sido previstas para satisfacer no solo los intereses de los clientes y la propia organización, sino también de la comunidad donde está ubicada y de la sociedad en su conjunto. El presente estudio identificó la necesidad de alcanzar un incremento en la satisfacción de los clientes del Hostal Valencia y se propuso como objetivo apostar por la mejora de los procesos para lograrlo. El diagnóstico realizado permitió determinar la necesidad de implementar mejoras en los procesos de reserva, *check-in*, limpieza de habitaciones y desayuno, con el objetivo de incidir en el aumento del nivel de bienestar de los clientes del hostel.

Palabras clave: hostel, mejoras, procesos.

Abstract

The aims of every process are their outputs or results, thus, improvements made to the processes must be guided towards the achievement of their good performance that is equivalent to the desired outputs. These outputs, in turn, have been foreseen for meeting not only the clients and the own organization's interests, but also the interests of the community where the organization is located and those of society as a whole. The present study identified the need to achieve an increase in the clients' satisfaction of “Valencia” Hostel, therefore the objective of the study

was to improve processes for this aim. The diagnosis made, revealed the need to make improvements in reservation processes, check-in, rooms cleaning, and breakfast in order to increase clients' welfare of the "Valencia" Hostel.

Keywords: *hostel, improvements, processes.*

Introducción

Según la voluntad expresada en la *Conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista* (PCC, 2016), «la consolidación del papel primordial de la propiedad social sobre los medios fundamentales de producción se logra, principalmente, con el eficiente desempeño de las unidades del sistema empresarial en sus diferentes formas de gestión» (p. 6). En tal sentido, entre las condiciones necesarias para el funcionamiento integral de todo el sistema empresarial se destaca «la modernización de la estructura organizacional, funcional y tecnológica, mediante la introducción de los resultados de la ciencia, la tecnología y la innovación» (PCC, 2016, p. 7).

La práctica diaria ha demostrado que para mantener una política adecuada de dirección es necesario contar con los mecanismos, herramientas, recursos financieros, materiales y humanos que puedan garantizar el triunfo de la gestión de cualquiera de los procesos, por lo que las empresas deben analizarlos, aprender a desentrañar sus detalles, comprenderlos y mejorarlos (Falcon, 2016).

La aplicación del enfoque de procesos ha permitido que muchos negocios relacionados con la producción de bienes y servicios obtengan éxitos en el logro de altos niveles de satisfacción de sus clientes. De esta manera, los procesos han ido alcanzando un papel cada vez más preponderante dentro de los actuales sistemas de gestión, específicamente en los de calidad, por las posibilidades que este enfoque brinda a la mejora de la organización (Martínez, 2006).

Muchos autores han abordado el concepto de proceso desde diferentes puntos de vista, de acuerdo con sus respectivos campos de conocimiento. Sin embargo, todos coinciden en considerarlo como un conjunto de pasos interrelacionados que transforma las entradas en salidas.

Los procesos y su mejora continua constituyen un elemento esencial en el desempeño exitoso de las organizaciones, tanto de creación de bienes materiales como de servicio. Forman la célula principal sobre la que se ejercen todos los cambios y modificaciones que, inevitablemente, deben asumir las instituciones para lograr nuevas ventajas competitivas generadas por el cambio acelerado de los factores clave para el éxito en cada sector (Velázquez, 2009).

Perfeccionar un proceso es hacerlo más eficiente y eficaz en aras de lograr resultados superiores, objetivo que se alcanza con un alto conocimiento del mismo que permita detectar problemas y darles solución. La eficacia se obtiene cuando los resultados logran satisfacer al menos un propósito de la empresa y las necesidades de los grupos de interés a los que este vaya destinado. Por otra parte, la eficiencia responde al alcance de los resultados en el menor tiempo posible y con una mínima utilización de recursos (Trischler, 2000). Para lograr ambas capacidades, es esencial contar con el apoyo de la alta dirección de la organización, por lo que las actividades de mejora han de ser asumidas decididamente e ir acompañadas de un intenso compromiso.

La mejora de procesos puede ser desarrollada a través de dos formas fundamentales: el rediseño y la reingeniería. En la investigación se adoptó la primera, que implica un perfeccionamiento gradual o una modificación de los elementos que contribuyen a la insatisfacción del cliente (interno y externo) y, además, añade valor a los grupos de interés o a parte de ellos, de manera que aumenta la productividad, la reingeniería (López, 2004).

Es importante destacar que «las instalaciones turísticas cubanas deben incrementar la competitividad en los mercados a partir de la elevación de la calidad de los servicios y el logro de una adecuada coherencia en la relación calidad/precio» (PCC, 2011, p. 44). Dentro de ellas,

El hostel se define como un establecimiento de alojamiento turístico ubicado en un edificio existente o de nueva planta, que posee valor histórico, cultural y/o arquitectónico que destaca atributos del mismo y/o del entorno. Presta servicio de hospedaje en unidades habitacionales amuebladas, cuenta con

servicio de recepción, servicio sanitario privado, servicio de alimentación ligera, y podrá tener o no un restaurante» (Gallego, 2007, p. 20).

Los hostales ubicados en el área del Centro Histórico de La Habana y que pertenecen a la compañía HABAGUANEX S.A. contribuyen a ofrecer una imagen muy particular al producto hotelero, de manera que se ha explotado un nicho de mercado que hoy prefiere este tipo de instalaciones por su arquitectura colonial, la historia que atesora, su ubicación y pequeño formato, elemento idóneo para que el cliente perciba una atención personalizada a sus necesidades, gustos y preferencias. No obstante, las unidades buscan nuevas formas de perfeccionar su gestión con el fin de lograr resultados positivos en la comercialización y mantenerse en el mercado.

El Hostal Valencia constituye la primera instalación de HABAGUANEX S.A. dedicada a brindar servicios de alojamiento. Cuenta con una adecuada aceptación por parte de los clientes, quienes tienen la posibilidad de disfrutar sus atractivos culturales, históricos y arquitectónicos.

1. Metodología

La investigación identificó como problema científico la necesidad de lograr un incremento en la satisfacción de los clientes del hostel objeto de estudio y, consecuentemente, se propuso como objetivo apostar por la mejora de los procesos para lograrlo. Para alcanzar dicho propósito, la estrategia desplegada se desarrolló en el siguiente orden:

1. Determinación de los atributos del producto según el criterio de los grupos de interés o implicados y sus necesidades.
2. Esclarecimiento de los procesos del hostel.
3. Determinación de los procesos a mejorar.
4. Identificación de insatisfacciones y elementos a mejorar en cada proceso seleccionado.

Las herramientas utilizadas fueron la encuesta, la entrevista y la observación directa.

2. Grupos de interés y atributos del producto

Todas las empresas poseen, como mínimo, ocho grupos de interés constituidos por las personas afectadas por los resultados de la organización: clientes, proveedores, directivos, empleados, acreedores, inversores, gobierno y comunidad. El sector hotelero presenta, como una particularidad, un grupo de clientes mucho más abarcador e incluye, además de los consumidores finales, a los intermediarios, en este caso turoperadores (TT.OO), receptivos y agencias de viajes (AA.VV) (Gallego, 2010).

Los resultados obtenidos en el estudio apuntan a que el «Hostal Valencia» posee cinco grupos de interés:

1. Consumidores finales: clientes
2. Intermediarios (receptivos, TT.OO y AA.VV)
3. Trabajadores
4. Directivos de la instalación
5. Oficina del Historiador de la Ciudad (OHC)

De la identificación de las exigencias de cada uno en correspondencia con los servicios del hostal, se pudo concluir que el grupo «clientes» precisa:

- El cumplimiento de los servicios prometidos, los que comprende la letra del contrato y por los que pagan.
- Buen trato, traducido en amabilidad, cortesía, respeto y consideración.
- Atención y solución rápida a los problemas.
- Trato personalizado.
- Acceso a internet (*wifi*), facilidad tecnológica de mucha importancia en el mundo actual.
- No ser desviado para otro hotel.
- Garantía de limpieza e higiene en la instalación.
- El funcionamiento de todo el equipamiento requerido para brindar el servicio.
- Un desayuno variado con productos bien elaborados y presentados.

Por otro lado, los receptivos, TT.OO y AA.VV demandan lo siguiente:

- Seguridad del hostel ante eventos naturales y accidentes.
- No desvíos de sus clientes.
- Una respuesta rápida a sus solicitudes de reserva.
- La actualización de sus sitios.
- Altos niveles de satisfacción de sus clientes.

Asimismo, los trabajadores identifican las siguientes necesidades:

- Un clima de trabajo positivo.
- Un trabajo motivador con seguridad laboral.
- Nuevos sistemas de estimulación material, moral y la aplicación de sistemas de pago acorde con las condiciones de gestión del hostel.

Por su parte, los directivos solicitan:

- Respeto a su autoridad.
- El logro de resultados satisfactorios en la gestión.
- Reconocimiento del trabajo desempeñado.

Por último, el grupo de la OHC considera necesario lo siguiente:

- La entrega puntual de los aportes programados.
- La promoción de su oferta cultural.
- La conservación del patrimonio tangible e intangible.
- La entrega clasificada de la materia prima para cumplir con el acuerdo firmado con respecto a este tema.

Después de analizar los elementos mencionados, se determinaron los atributos que debe ostentar el producto en dependencia de las necesidades de los diferentes grupos de interés, de lo que resultó lo siguiente:

- **Accesibilidad:** que el producto sea fácil de obtener y se proporcione en los sitios convenientes y actualizados, con poco tiempo de espera para confirmar su solicitud.
- **Cortesía y trato personalizado:** que los empleados sean amables, respetuosos, considerados con los clientes y brinden un trato individualizado.
- **Oferta atractiva:** que la oferta de los servicios, especialmente del servicio de desayuno, responda a la satisfacción de las necesidades de los clientes que los consumen.
- **Credibilidad:** que los empleados sean dignos de confianza por sus habilidades y garanticen los servicios prometidos mediante la atención individualizada a los clientes siempre que sea posible y con el máximo interés en su satisfacción.
- **Aspectos tangibles requeridos:** que los aspectos tangibles del servicio proyecten su calidad, incluidos los servicios informáticos y de comunicación.
- **Capacidad de respuesta:** que los empleados respondan con rapidez y creatividad a las solicitudes y problemas de los clientes.
- **Seguridad:** que la prestación del servicio esté exenta de peligro, riesgo o duda.

3. Los procesos del hostal

Tras la identificación de los procesos, resulta necesario presentar su relación con la satisfacción del cliente como se muestra en la figura 1.

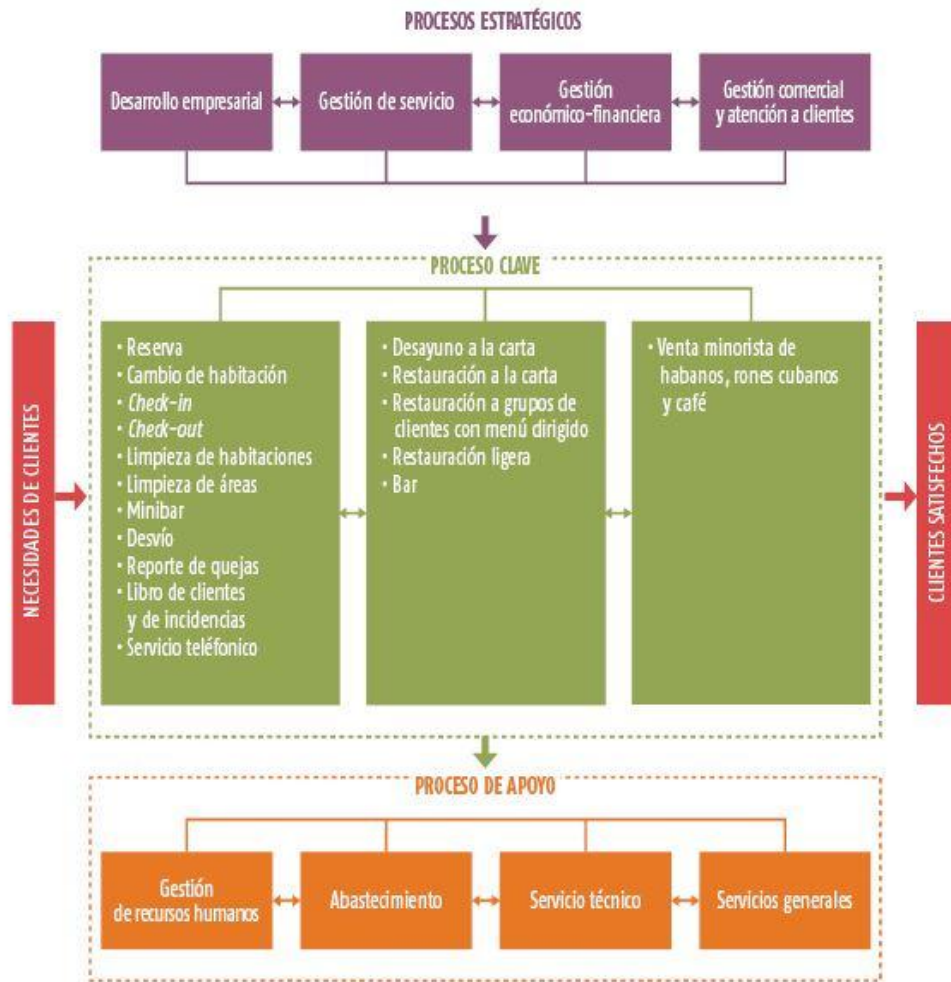


Figura 1. Mapa de procesos del Hostal Valencia.

Para determinar los procesos a mejorar, se procedió a la revisión de las actas del Consejo de dirección y el Libro de clientes y se valoraron las opiniones emitidas a través de la web de viajes *TripAdvisor* (Kaufer, 2000). Se comprobó, además, el impacto de los atributos definidos para cada proceso en correspondencia con la necesidad de los grupos de interés. Los resultados obtenidos permitieron considerar los procesos de reserva, *check-in*, limpieza de habitaciones y desayuno como determinantes en el nivel de satisfacción de los clientes y necesitados de mejoras.

4. Propuesta de mejora para el proceso de reserva

El desarrollo de la informática y las comunicaciones ha permitido la aparición de agencias *online*, entidades que cada vez muestran una mejor imagen apoyada por

el diseño de sitios web dinámicos y creativos que, acompañados de sistemas modernos y automatizados, ofrecen al cliente la posibilidad de conocer una oferta, valorarla, hacer una solicitud y recibir una confirmación de forma inmediata. Por ello, los procesos de reserva se han visto obligados a realizar transformaciones que les permitan adaptarse a las nuevas condiciones tecnológicas.

El hostel objeto de estudio opera con agencias *online* y más del 16 % de los clientes llega a través de esa vía, de modo que ha ido en aumento dicha modalidad de operación, lo que justifica la aplicación de mejoras. Las insatisfacciones identificadas son las siguientes:

1. Las confirmaciones de reserva tardan entre 24 y 72 horas como promedio.
2. Limitado alcance del sistema informático para la operación con agencias *online*.
3. Inexistencia de un sitio web que brinde la posibilidad de conocer el producto, hacer reserva y recibir confirmación de forma inmediata.
4. Insuficiencia del sistema para facilitar prioridad en la confirmación de reservas por temporada.

A partir de ellas, se proponen las siguientes mejoras:

1. Diseño e implementación de la página web del hostel, de modo que brinde la posibilidad al cliente, ya sea directo o mediante agencia *online*, de obtener información sobre la disponibilidad del producto y sus precios para realizar su reserva, pagarla y obtener confirmación al momento.
2. Diseño e implementación de un nuevo sistema informático que sirva de soporte al proceso de reserva y permita la interacción con la página web, de forma tal que actualice en tiempo real las habitaciones reservadas y disponibles para la venta.

Con la automatización del proceso, tanto el cliente como la entidad pueden satisfacer sus propósitos con mayor rapidez. El objetivo de cada cliente al realizar una reserva es obtener con celeridad la confirmación de su solicitud; la entidad, por su parte, precisa el cobro de ese servicio en el menor tiempo posible.

5. Propuesta de mejora para el proceso de *check-in*

Aunque las tendencias actuales referidas al *check-in* van dirigidas a su eliminación gradual a través de la automatización mediante diversas iniciativas como los kioscos electrónicos y una mayor utilización del teléfono celular, no se debe pasar por alto que el exceso de tecnología puede volver al producto impersonal y un objetivo que persigue todo cliente que visita una ciudad o país es conocer sus moradores, costumbres y hábitos. Por ende, el proceso debe ser mejorado bajo el concepto de mantener y perfeccionar todas aquellas actividades que brindan valor al cliente y le permiten conocer y disfrutar tanto del producto seleccionado como de su gente, y eliminar o disminuir todas las acciones que no generen dicho valor y le produzcan pérdida de tiempo en la estancia. Las insatisfacciones identificadas fueron las siguientes:

1. Insuficiencia del sistema informático al archivar, organizar y aportar datos de los clientes oportunamente, de forma automatizada.
2. Demora del proceso de más de 15 minutos como promedio, debido a actividades que no generan valor al cliente.
3. No está incluida la actividad de consulta del *Cardex* (registro de viajeros) antes de la entrada de los clientes.
4. Los valores agregados definidos son poco atractivos para el cliente.
5. Se le brinda poca atención a la satisfacción del cliente.

A continuación, se propone una serie de mejoras:

1. Optimizar el sistema informático con el fin de lograr el almacenamiento y organización de bases de datos de clientes repitentes para proporcionarlas oportunamente.
2. Subdividir la actividad de acogida en bienvenida, saludo y traslado de equipaje hasta la recepción por parte del portero-maletero.
3. Incluir la actividad de chequeo de datos de clientes que entran y relacionarlo con el *Cardex* y el listado de clientes repitentes.
4. Cambiar la actividad coctel de bienvenida por bebida de bienvenida, de manera que sea una oferta flexible a los gustos del cliente.

A través del proceso de *check-in*, el cliente recibe las primeras impresiones sobre el servicio del hostel, su personal y el producto en general, por lo que esmerarse en ese proceso es fundamental para lograr un cliente satisfecho.

6. Propuesta de mejora para el proceso de desayuno

El desayuno constituye la primera y principal comida del día. Por ello, una tendencia actual es que las instalaciones que brindan servicio de alojamiento ofrezcan también el de desayuno para facilitar a los clientes el inicio de sus actividades diarias sin perder tiempo en salir a buscarlo fuera. Las inconformidades de este proceso se citan a continuación:

1. Excesiva demora que alcanza los 40 minutos durante el horario de máxima demanda del servicio.
2. Inexistencia de la actividad de registro de gustos y preferencias del cliente, así como de la revisión de otros datos para lograr una mejor atención y trato individualizado.
3. Inexistencia de la actividad de bienvenida y saludo al cliente antes de iniciar el servicio y después de terminado.

En ese sentido, se proponen las siguientes mejoras:

1. Adición de una mesa de apoyo al servicio.
2. Adición de la actividad de registro y revisión de gustos y preferencias de los clientes.
3. Adición de la actividad de saludo y bienvenida al cliente a la entrada del restaurante.

La mesa contribuye a optimizar el proceso del siguiente modo:

- Disminuye el ciclo de servicio.
- El cliente se satisface más al poder servirse directamente la comida y prepararla a su gusto.

- Mejora el sistema de trabajo para los dependientes pues disminuyen el movimiento en el salón y pueden atender otras solicitudes que realicen los clientes.

El proceso de desayuno define, en gran medida, el nivel de satisfacción de los clientes. Mejoralo constantemente puede garantizar el éxito en el logro de criterios positivos sobre la organización en general.

Conclusiones

La mejora de los procesos constituye una herramienta necesaria para la actividad hotelera. Su aplicación supone el continuo avance que deviene en la capacidad de la organización de orientarse hacia la satisfacción de los clientes. El diagnóstico realizado cuestionó la necesidad de implementar mejoras en los procesos de reserva, *check-in*, limpieza de habitaciones y desayuno en el Hostal Valencia, con el objetivo de incidir en el incremento del nivel de satisfacción de los clientes. Se detectó, asimismo, que el sistema informático sobre el que están diseñados los procesos clave limita la aplicación de mejoras que permitan que estos marchen a la par de las nuevas tendencias del sector turístico en el mundo.

Recomendaciones

1. Verificar, a través de los mecanismos de retroalimentación de clientes, los resultados aportados por las medidas expuestas con respecto al incremento del nivel de su satisfacción.
2. Sistematizar el seguimiento y control de los procesos evaluados para garantizar su mejora continua, teniendo en cuenta que definen, en gran medida, el nivel de satisfacción de los clientes.

Referencias bibliográficas

- FALCON, O. E. (2016): «Los métodos cuantitativos en la mejora de los procesos del catering», *Ingeniería industrial*, vol. XXXVII, n. ° 1, La Habana, pp. 70-77.
- GALLEGO, J. (2007): *Gestión de hoteles: una nueva visión*, Internacional Thomson Editores, Madrid.

- GALLEGO, J. (2010): «La innovación permanente en la hotelería: escenarios para la próxima», conferencia magistral, hotel «Occidental Miramar», La Habana.
- KAUFER, S. (2000): «TripAdvisor», <<https://www.tripadvisor.es>> [23/9/2014].
- LÓPEZ, E. (2004): «Aplicación del enfoque de procesos en el servicio de alojamiento del hotel», tesis de maestría, Universidad de La Habana.
- MARTÍNEZ, A. (2006): *Manual de gestión y mejora de los procesos en los servicios de salud*, Manual Moderno, Buenos Aires.
- PCC (2011): *Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución*, VI Congreso del PCC, La Habana.
- PCC (2016): *Conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista. Plan Nacional de desarrollo económico y social hasta el 2030: propuesta de visión de la nación, ejes y sectores estratégicos*, Editora Política, La Habana.
- TRISCHLER, W. (2000): *Mejora del valor añadido en los procesos*, Gestión 2000, Barcelona.
- ULACIA, Z. (2008): «La experiencia alojativa: una alternativa en la medición y evaluación de la calidad del servicio hotelero», tesis de doctorado, Universidad de La Habana.
- VELÁZQUEZ, D. (2009): «Aproximación al estudio del diseño de procesos como instrumento de cambio en la gestión del hotel Palco», tesis de diploma, Universidad de La Habana.

Recibido: 16/6/2016

Aceptado: 26/9/2017

Marusia Monagas Docal, Universidad de La Habana, Cuba, Correo electrónico: marusia@ceted.uh.cu

Silvio Rodily Alemán Dantin, Hostal Valencia, La Habana, Cuba