



UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN

TESIS

**MODELO DE GESTIÓN HOTELERA PARA EMPRENDIMIENTOS DE PyME:
APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA DE GESTIÓN POR PROCESOS.**

Autor: Mário Braga Corrêa

Director/a de Tesis: Dr. Carlos Jardon

Posadas (AR), JUNIO / 2023

MÁRIO BRAGA CORRÊA

MODELO DE GESTIÓN HOTELERA PARA EMPRENDIMIENTOS DE PyME:
APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA DE GESTIÓN POR PROCESOS.

Tesis Doctoral presentada a la
Universidad Nacional de Misiones – UNAM como requisito para la obtención
del Título de Doctor en Administración

Posadas (AR), JUNIO / 2023

MODELO DE GESTIÓN HOTELERA PARA EMPRENDIMIENTOS DE PyME:
APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA DE GESTIÓN POR PROCESOS.

MÁRIO BRAGA CORRÊA

Tesis Doctoral Defendida y Aprobada por el Tribunal Examinador constituido
por los doctores que abajo firman

Fecha de Aprobación _____ / _____ / _____

Composición del Tribunal Examinador:

Prof. Dr.Institución.....

Prof. Dr.Institución.....

Prof. Dr.Institución.....

Posadas (AR) ,.....

DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD

En este acto de constancia que el contenido escrito en esta Tesis fue producto de mi trabajo, siendo original e inédito dentro de mi leal saber y entender.

Cuando aparecen conceptos de otros están identificados explícitamente a quién pertenece a través de citas.

Asimismo, se aclara que este material no fue presentado en ésta u otra institución.

Nombre y Apellido: *Mário Braga Corrêa*

Firma:

Fecha: 01 de junio de 2023.

Sumario

1 - Introducción.....	5
1.1 - Fundamentación.....	7
1.2 - Delimitación del problema.....	9
1.3 - Objetivos.....	10
1.4 - Metodología.....	11
1.5 - Aporte a la investigación.....	12
1.6 - Estructura de la tesis.....	13
2 - Marco teórico.....	14
2.1 - Cadena de valores.....	15
2.2 - Gestión “de” procesos.....	16
2.3 - Gestión “por” Procesos.....	49
2.4 - Productividad.....	53
2.5 - Indicadores Claves de Desempeño.....	58
2.6 - Propositiones.....	65
3 - Diseño metodológico.....	66
3.1 - Gestión por procesos en la hostelería.....	68
3.2 - El sector de hospedaje.....	73
3.3 - Universo y muestra.....	84
3.4 - Encuestas y datos.....	86
4 - Propuesta y formas de implementarla.....	93
4.1 - Diagnóstico de gestión.....	95
4.2 - Rutinas de trabajo.....	97
4.3 - Construcción de diagramas de flujo.....	97
4.4 - Determinación de los KPI.....	98
5 - Análisis de los resultados.....	100
5.1 - Implantaciones del modelo de gestión.....	100
5.2 - Efectos de los resultados.....	112
6 - Conclusiones.....	117
7 - Referencias bibliográficas.....	123
8 - Anexos.....	132

LISTA DE TABLAS

TABLA 1: ESTRUCTURAS DE DEPARTAMENTOS.....	75
TABLA 2: DISTRIBUCIÓN DE EMPRENDIMIENTOS POR REGIÓN GEOGRÁFICA.....	78
TABLA 3: ESTABLECIMIENTOS EN LA PROVINCIA DE “MINAS GERAIS”.....	83
TABLA 4: LA HERRAMIENTA PDCA.....	89
TABLA 5: LA HERRAMIENTA 5W2H.....	90
TABLA 6: LA HERRAMIENTA MASP.....	91
TABLA 7: LA MÉTRICA KPI.....	91
TABLA 8: PUNTUACIÓN DE REQUISITOS.....	96
TABLA 9: EVALUACIÓN SECTORIAL - 1.....	104
TABLA 10: EVALUACIÓN SECTORIAL - 2.....	108
TABLA 11: EVALUACIÓN SECTORIAL - 3.....	111
TABLA 12: GRADO DE EVALUACIÓN.....	112

LISTA DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1: EJEMPLO DE UNA CADENA DE VALOR.....	16
ILUSTRACIÓN 2: FLUJO DE DIAGNÓSTICO.....	21
ILUSTRACIÓN 3: ALGORITMOS.....	21
ILUSTRACIÓN 4: FLUJO "REGISTRO DE NACIMIENTO"	22
ILUSTRACIÓN 5: FLUJO DE ADMISIÓN DE ALUMNOS.....	23
ILUSTRACIÓN 6: FLUJO DE CONFORMIDADES.....	24
ILUSTRACIÓN 7: MODELOS COMPARATIVOS DE GESTIÓN.....	25
ILUSTRACIÓN 8: CICLO DE GESTIÓN "DE" PROCESOS Y "POR" PROCESOS.....	26
ILUSTRACIÓN 9: INTERACTIVIDAD ENTRE PROCESOS.....	27
ILUSTRACIÓN 10: PROCESO DE DECISIÓN DE PRECIOS.....	28
ILUSTRACIÓN 11: ESQUEMA DE LA CADENA DE SUMINISTRO.....	31
ILUSTRACIÓN 12: MODELO DINÁMICO DEL PROCESO.....	33
ILUSTRACIÓN 13: GESTIÓN DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN.....	34
ILUSTRACIÓN 14: PROCEDIMIENTOS DE EVALUACIÓN.....	36
ILUSTRACIÓN 15: CÁLCULO DEL IGTIH.....	37
ILUSTRACIÓN 16: DISEÑO DE LAS PROPUESTAS DE MEJORA.....	37
ILUSTRACIÓN 17: APLICACIÓN DE LAS PROPUESTAS.....	38
ILUSTRACIÓN 18: ESTRUCTURA JERÁRQUICA.....	43
ILUSTRACIÓN 19: NIVEL DE PARTICIPACIÓN DE LOS EMPLEADOS.....	44
ILUSTRACIÓN 20: MODELO DE ANALICE DE PERFORMANCE.....	64
ILUSTRACIÓN 21: DISEÑO BÁSICO DE JERARQUÍA.....	70
ILUSTRACIÓN 22: SITUACIÓN DE COLECTA DE LA INVESTIGACIÓN.....	78
ILUSTRACIÓN 23: PRINCIPALES SITIOS DE RESERVAS.....	94

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: REPRESENTATIVIDAD POR REGIÓN GEOGRÁFICA.....	79
GRÁFICO 2: TIPOS DE HOSPEDAJE.....	79
GRÁFICO 3: REPRESENTATIVIDAD POR TIPOLOGÍA.....	80
GRÁFICO 4: DISTRIBUCIÓN POR UNIDAD DE LA FEDERACIÓN.....	81
GRÁFICO 5: REPRESENTATIVIDAD POR UNIDAD DE LA FEDERACIÓN.....	81
GRÁFICO 6: TIPOS DE HOSPEDAJE EN LA PROVINCIA DE MINAS GENERALES.....	82
GRÁFICO 7: REPRESENTATIVIDAD DE LA CIUDAD DE "OURO PRETO".....	83
GRÁFICO 8: UBICACIÓN DE LOS ESTABLECIMIENTOS.....	84
GRÁFICO 9: DISTRIBUCIÓN POR UNIDAD ADMINISTRATIVA.....	85
GRÁFICO 10: TIPOS DE ESTABLECIMIENTOS.....	85
GRÁFICO 11: DISTRIBUCIÓN POR TIPOS.....	86
GRÁFICO 12: ¿UTILIZA LA METODOLOGÍA?.....	87
GRÁFICO 13: REPRESENTATIVIDAD DEL USO "PDCA".....	89
GRÁFICO 14: REPRESENTATIVIDAD DEL USO "5W2H".....	90
GRÁFICO 15: REPRESENTATIVIDAD DEL USO "MASP".....	91
GRÁFICO 16: REPRESENTATIVIDAD DEL USO "KPI".....	92
GRÁFICO 17: DIAGNÓSTICO MÍNIMO DE GESTIÓN.....	96
GRÁFICO 18: 1ª EVALUACIÓN DE GESTIÓN (DIC/17).....	101
GRÁFICO 19: 2ª EVALUACIÓN DE GESTIÓN (FEB/18).....	102
GRÁFICO 20: 3ª EVALUACIÓN DE GESTIÓN (ABR/18).....	102
GRÁFICO 21: EVOLUCIÓN DE LAS EVALUACIONES – 1.....	103
GRÁFICO 22: 1ª EVALUACIÓN DE GESTIÓN (MAY/18).....	105
GRÁFICO 23: 2ª EVALUACIÓN DE GESTIÓN (JUL/18).....	106
GRÁFICO 24: 3ª EVALUACIÓN DE GESTIÓN (SEP./18).....	106
GRÁFICO 25: EVOLUCIÓN DE LAS EVALUACIONES - 2.....	107
GRÁFICO 26: 1ª EVALUACIÓN DE GESTIÓN (DIC/18).....	109
GRÁFICO 27: 2ª EVALUACIÓN DE GESTIÓN (FEB/19).....	109
GRÁFICO 28: 3ª EVALUACIÓN DE GESTIÓN (ABR/19).....	110
GRÁFICO 29: EVOLUCIÓN DE LAS EVALUACIONES - 3.....	111
GRÁFICO 30: PROMEDIO DE LAS EVALUACIONES.....	113
GRÁFICO 31: DESEMPEÑO GERENCIAL.....	116

1 - Introducción.

Esta tesis se inicia con una frase de Peter F. Drucker¹, que dice: "La administración, hoy, presenta nuevas teorías y nuevas prácticas que exigen a los administradores cambios en su comportamiento." (1966, p.1). Sin embargo, hay que destacar que la palabra "hoy" fue escrita hace más de 50 años, pero su discurso se hace presente hasta los días actuales. El valor de su pensamiento parece que no ha disminuido y puede incluso, que haya aumentado aún más. Es interesante notar que en aquella época, Drucker dio cuenta de que algunas premisas ya no serían válidas porque estaban en teorías hace cincuenta años (p.1). De esta forma, estando nosotros, en la segunda década del siglo XXI, es posible percibir que ha pasado un siglo de construcciones y desconstrucciones de teorías de la administración.

Drucker continuaba, afirmando que, en la década de los años 70, existían viejas y nuevas premisas² en lo que se refiere al estudio y entendimiento de la administración. Cabe señalar que consideró entre otras comparaciones aquello que es una vieja premisa: "... el espíritu emprendedor y la innovación quedan fuera del alcance de la administración." Y define como una nueva: "... la innovación empresarial se convertirá en el núcleo de la administración." (p. 3)

De esta forma, el mundo empresarial busca permanentemente nuevos métodos de gestión e innovaciones que puedan mejorar sus procesos productivos y, al mismo tiempo, aumentar sus ganancias o, al menos, reducir sus costos. Son numerosas las propuestas para obtener un mejor rendimiento administrativo y existen una infinidad de teorías que justifican la adopción de este o aquel método que podrá proporcionar una mejora en los resultados gerenciales en diferentes empresas, sean de la industria, comercio o servicios.

Desde simples prácticas hasta las más atractivas innovaciones tecnológicas, pasando por incontables horas de entrenamiento motivacional, el estudio sobre modelos de gestión para emprendimientos hoteleros basado en la metodología de gestión por procesos (Brasil, 2013) aún tiene limitaciones, contando con poco más de algunas decenas de artículos publicados³ en las

1 Austriaco. Escritor, profesor y consultor administrativo. (1909-2005).

2 Cuadro detallado en el Anexo.

3 Realizadas hasta may-2018.

mejores plataformas de búsqueda de internet. Los referenciales acerca de la aplicación de este tipo de gestión no cuentan con muchas publicaciones, sea en ese país o en el exterior. Pero existen unos pocos estudios puntuales que profundizan la investigación del uso de la gestión por procesos y son dignos de ser considerados para fines de investigación teórica para el presente estudio de doctorado en administración. Pero no se puede olvidar que pueden existir otras investigaciones en bibliotecas de instituciones de enseñanza superior que, aún, no fueron presentadas al público externo.

Incluso, en la biblioteca de la Universidad Nacional de Misiones hay un sector específico para guardar los estudios de investigaciones de posgrados. Hasta el año de 2018 habían registrados 172 para el master y 95 para el doctorado, pero sólo había uno de todos ellos que hacía referencias a la metodología de gestión por procesos y ninguno sobre su utilización en empresas hoteleras. Puesto que se cree que la presente tesis podrá ser una contribución valiosa para el núcleo académico de Argentina, de Brasil y de todo el Mercosur.

Así, el presente estudio tiene la intención de proponer un modelo de gestión administrativa para emprendimientos de medios de hospedaje, con objetivo de obtener indicadores claves de desempeño o KPI⁴ (FILHO, 2017) de la productividad de trabajo que es, según Sigala et al (2005), la medida de la calidad, eficiencia y eficacia de los involucrados. Sin embargo, hasta el momento de término de las investigaciones no fue posible identificar en artículos, publicaciones en libros y en los sitios de pesquisas se había investigaciones sobre métodos similares de gestión administrativa orientados para este tipo de establecimientos, o sea, las publicaciones existentes no asocian la gestión con la medición del desempeño con uso de indicadores.

Es importante decir que los elementos estructurales de este tipo de gestión no son nada complicado, pero requerirán de todos los implicados unos cambios de comportamiento y actitud donde la disciplina y la preocupación por el tiempo de trabajo serán los puntos principales a seguir. Y todo lo que sea implantado, deberá ser muy bien documentado para obtener una serie temporal donde análisis más profundos podrán orientar a los responsables del

4 Key Performance Indicator.

emprendimiento y sugerirán planes de desarrollo que deberán ser ejecutados a lo largo del tiempo. Y finalmente, el estudio propone un presentado al público lector, empresario o académico, que podrá lograr éxito con nuevas adaptaciones y evoluciones del modelo propuesto. Esta es la expectativa del autor.

La tesis se subdivide en ocho capítulos siendo el primer la introducción, donde se describe la fundamentación, la delimitación del problema, las hipótesis y los objetivos, la metodología, el aporte a la investigación y la estructura de la tesis. Después el marco teórico con explicaciones de que es la cadena de valores, la gestión por procesos y el uso del BPM ⁵en los emprendimientos hoteleros del mundo y en Brasil.

Posteriormente, se presenta el dibujo metodológico que incluye una visión del sector de hospedaje, la gestión por procesos en la hostelería, definiciones de productividad e indicadores claves de desempeño, el universo y la muestra de las encuestas y los datos obtenidos. A continuación, se expone la propuesta y la forma de implementarla con sus cuatro fases (diagnóstico de gestión / rutinas de trabajo / construcción de los diagramas de flujo / determinación de los KPI). Después, el análisis de los resultados con implementación del modelo de gestión y sus efectos de los resultados, finalizando con las conclusiones, referencias bibliográficas y los anexos.

1.1 - Fundamentación.

En muchos establecimientos de hospedaje, particularmente en los clasificados cómo de pequeña y media empresa - PyME, hay una deficiencia de control sobre las actividades de trabajo de sus empleados, según la Asociación Brasileña de la Industria de Hoteles - ABIH⁶, sobre todo en relación a realización diaria de sus funciones operativas, tales como: ordenar los cuartos, limpiar los baños etc. Mismo en los hoteles y posadas donde hay algún control, estos no son muy efectivos por no presentar soluciones para los problemas de forma inmediata. En varios emprendimientos los problemas solo son solucionados después de unos días y esto no es permitido en una empresa

⁵ *Business Process Management.*

⁶ <http://abih.com.br/>

que ofrece atendimento de calidad o diga que ofrece. Y si no hay calidad, la insatisfacción ocurre y es una de las principales razones para que los turistas ya no regresen a los hoteles.

Entonces, una de las posibilidades para esta ocurrencia puede ser que no haya un tipo de gestión que produzca, de forma efectiva, buenos resultados o que no existe formación específica de los gerentes generales para este tipo de supervisión, tampoco que haya indicadores de productividad de trabajo en los medios de hospedajes. Y todas estas posibilidades lograrán en un gran problema y que necesita ser investigado.

Conjuntamente, la calidad en el atendimento es una de las más importantes atribuciones en el sector de turismo y no menos en los medios de hospedaje. Todos los involucrados de este segmento deben tener en cuenta que el turista o cliente están atentos y exigen siempre la más alta consideración que se pueda practicar los colaboradores de un hotel, no importando su tamaño. Así, caso no haya una preocupación con los niveles de calidad y, por supuesto, con los servicios ofrecidos, seguro que la insatisfacción ocurrirá por parte de los turistas, puesto que lo contrario no ocurre. Por lo tanto, investigar se existe y cuáles son las formas de gestión adoptadas por las gerencias, puede ser una buena oportunidad para minimizar los prejuicios de atendimento y por su vez, de pérdidas de rendimiento. La gestión por procesos es una propuesta para la solución de muchos problemas incluso de insatisfacción.

1.1.1 - Estado del arte.

En la literatura de las últimas dos décadas hay muy pocas evidencias de estudios sobre el uso de la gestión por procesos en medios de hospedaje y mucho menos de publicaciones a cerca de indicadores de desempeño en estos tipos de empresas, particularmente, de PyME. En verdad, o que existen son estudios de gestión estratégica, de gestión financiera, contabilidad y otras, pero no específicos acerca de la gestión por procesos.

En verdad la dicha metodología ya existe, pero en empresas de gran tamaño (Xerox, Texas Instruments y Nortel), según Wil M. Aaslt, Armistead & Machin (1997). Sin embargo, no se evidencia lo mismo para el sector hotelero brasileño, considerando los de pequeño tamaño. Así, la propuesta de la

presente tesis es presentar un modelo de gestión que trae una oportunidad de mejoría de calidad de servicios prestados a los turistas en hoteles de PyME en Brasil, utilizando indicadores de desempeño relativos a la productividad laboral de los empleados. Y si el presente estudio confirmar las hipótesis apuntadas, entonces el esfuerzo no será en vano. Y su aplicación podrá ser realizada en muchos otros establecimientos, si no en todos los hoteles caracterizados como de PyME, tanto en Argentina y Brasil como también en muchos otros países por el continente del Mercosur.

1.2 - Delimitación del problema.

La problemática está centrada en el análisis de los modelos de gestión que pequeños hoteles utilizan para tener mejores productividades de trabajo de sus empleados. Tener una mayor integración de todo el sistema organizacional con el objetivo de obtener una mejor performance de trabajo es lo que se propone un modelo de gestión más actual que, según Font et al (2014) es llamado de gestión por procesos que se explica mejor en el capítulo del marco teórico. En este, un rediseño de las rutinas de trabajo puede identificar buenas oportunidades de perfeccionamiento donde la consecuencia será una elevación de la productividad de trabajo.

Ya para delimitar el problema central de esta tesis, busqué en uno de los más exponentes filósofos del Siglo XX, una orientación para presentarlo al lector. Tuve la preocupación de no divagar en la formulación de la pregunta para que sea posible un rápido e inmediato entendimiento de lo que estaba siendo tratado. El ilustre profesor dijo:

“Con el fin de hacer la idea un poco más precisa, podemos distinguir tres elementos que nuestro sistema teórico deberá satisfacer. En primer lugar, debe ser sintético, de modo que pueda representar un mundo no contradictorio, es decir, un mundo posible. En segundo lugar, debe satisfacer el criterio de demarcación, es decir, debe ser "no metafísico". Él debe representar un mundo de experiencia posible. En tercer lugar, debe ser diferente, de algún modo, de otros sistemas similares como el único representativo de nuestro mundo de experiencia.” (Popper, 1972, p. 40)

Así, dentro del contexto del segmento turístico, sólo algunas grandes cadenas de hoteles como Accor⁷, Hilton⁸, Othon⁹, tienen métodos de gestión cuyos resultados son parametrizados por medio de indicadores de desempeño, pero en las pequeñas propiedades no existe registros de procedimientos de gerenciamiento donde sus responsables consigan obtener números de performance de las actividades de trabajo de los involucrados. Por lo tanto, después de hacer varias búsquedas en artículos¹⁰, libros, otras tesis y documentos diversos, surgió como cuestión central la siguiente pregunta: ¿Cómo los emprendimientos hoteleros de PyME pueden mejorar sus procedimientos de gestión administrativa u operativa?

1.3 - Objetivos.

1.3.1 - Objetivo general.

El objetivo general es el de desarrollar un modelo de gestión administrativa para empresas de medios de hospedaje clasificados como de pequeño y mediano porte, basado en la metodología de gestión por procesos.

1.3.2 - Objetivos específicos.

- a) Hacer un análisis de los procedimientos actuales de gestión adoptados por los emprendimientos hoteleros de PyME;
- b) Implementar indicadores de desempeño que puedan mejorar la productividad laboral en estos emprendimientos.
- c) Comprobar el impacto de los procedimientos de gestión sobre los indicadores de desempeño.

7 <https://www.accorhotels.com/>

8 <https://www.hiltonhotels.com/>

9 <https://www.othon.com.br/>

10 WTO (2018); WTO (2017); WTO (2016); Eurostat (2018); Eurostat (2017); Eurostat (2016).

1.4 - Metodología.

La metodología adoptada consideró, inicialmente, la búsqueda por informaciones acerca de los temas abordados en publicaciones de artículos y libros, siendo este momento de la investigación bibliográfica documental que, según Luvezgue et al (2015):

"... es aquella en que los datos obtenidos son estrictamente provenientes de documentos, con el objetivo de extraer informaciones en ellos contenidas, a fin de comprender un fenómeno."

(p. 24)

Estas autoras consideran que es un método recomendado para analizar diversos documentos, donde la investigación puede utilizar métodos y técnicas para la aprensión, comprensión y análisis de documentos de los más variados tipos. Posteriormente, se adoptó la investigación descriptiva donde fue posible comparar, correlacionar y comentar toda la documentación examinada. Este tipo de investigación es descrita por Gerhardt y Silveira (2009), como una forma de estudio que pretende describir los hechos y fenómenos de determinada realidad. De esta forma, este tema se dividió en dos partes para un solo efecto. En primer, se han consultado publicaciones acerca del tema *Business Process Management* - BPM en el mundo y en Brasil, incluso acerca de la gestión por procesos. Posteriormente, se buscó trabajos relacionados a la aplicación de metodologías de gestión en emprendimientos hoteleros, otra vez, en el mundo y en Brasil.

Fue utilizado como instrumento de recolección de datos, artículos científicos disponibles en las plataformas indexadoras Cirtet, Dialnet, Elsevier, Latindex, Mendeley, SciELO, Scopus entre otras. Se adoptó el análisis comparativo de modelos de gestión, a nivel mundial y en Brasil. Por lo tanto, fue posible desarrollar el estudio investigando por separado el uso del *Business Process Management* (BPM), en hoteles de varias partes del mundo.

Los enfoques acerca de la gestión por procesos, sus conceptos y aplicaciones, fueron obtenidos por medio de consulta a manuales publicados

por organizaciones federales en Brasil y otros documentos distribuidos en sitios especializados en el asunto. No se puede dejar de registrar que hubo una dificultad considerable para identificar qué materiales estaban a disposición para la investigación, una vez que los estudiosos investigadores no publicaron tantas obras sobre el tema en análisis, o sea, sobre la gestión por procesos en establecimientos hoteleros. Así mismo, algunos buenos artículos pudieron servir de referencia y ayudaron, sobre todo, el presente trabajo.

La red social (linkedin¹¹), fue utilizada para obtener informaciones de los empresarios y otros profesionales vinculados a la hostelería, pero también la mayor entidad representativa de la clase hotelera en Brasil, la ABIH¹², fue contactada. En el Ministerio de Trabajo, más específicamente en su portal CAGED¹³ - Registro General de Empleados y Desempleados, informaciones acerca de la cantidad de empresas del ramo de la hostelería, ayudó a la comprensión del sector.

Viajes a tradicionales destinos turísticos en provincias de Brasil, posibilitaron comprender las formas actuales de gerenciamiento y esto posibilitó un diseño para futura implantación del modelo propuesto en la secuencia de los estudios académicos. Delante de eso y como última etapa metodológica, el programa de implantación se inició por medio de un cronograma de tres visitas mensuales, consecutivas, en emprendimientos hoteleros previamente seleccionados.

1.5 - Aporte a la investigación.

Los estudios preliminares acerca de los procedimientos de gestión en estructuras organizacionales de emprendimientos hoteleros de pequeño y medio porte apuntan que sus controles no son muy efectivos cuanto a la obtención de indicadores de desempeño o KPI. Más específicamente sobre productividad de trabajo de los involucrados.

En toda la literatura pesquisada sobre modelos de gestión empresarial, en este sector del turismo, las referencias sobre análisis de productividad son

11 www.linkedin.com

12 Asociación Brasileña de la Industria de Hoteles.

13 <http://pdet.mte.gov.br/acesso-online-as-bases-de-dados/>

muy superficiales. Incluso, no fue posible identificar un estudio específico acerca de la utilización de la metodología llamada de gestión por procesos, donde la productividad de trabajo puede ser obtenida de forma más efectiva. En las agencias oficiales de turismo en Brasil y otros países del Mercosur (Argentina, Paraguay y Uruguay), no fue posible identificar algo que pareciera a lo que uno está buscando. Solo en Chile¹⁴ hay un estudio más detallado del modelo de gestión, pero está orientado hacia el análisis financiero de las actividades turísticas y se denomina Cuenta Satélite de Turismo.

Por lo tanto, el aporte deseado será de presentar a la comunidad académica y también a los sectores empresariales un modelo de gestión que pueda significar una innovación en términos de administración gerencial para aquellos emprendimientos. Tal vez, qué después de comprobadas las hipótesis, no tenga más subjetividad al analizar el desempeño de un sector o un involucrado, una vez que para gestionar es necesario tener números y no conceptos. “Bueno” o “malo” no deben ser términos utilizados por los gerentes.

1.6 - Estructura de la tesis.

Estructuralmente, la tesis fue dividida en ocho capítulos. En el primer, están descritas la fundamentación, bien cómo la delimitación del problema. Las hipótesis, los objetivos, la metodología y aporte a la investigación. En el segundo capítulo hay los estudios acerca de la gestión por procesos, sobre el BPM y su utilización en emprendimientos hoteleros, en el mundo y en Brasil.

En el tercer se encuentra datos del sector de hospedaje en Brasil, cuál fue el universo y la muestra adoptada. Para realizar la coleta de datos se utilizó la pesquisa bibliográfica y documental para conocer cómo ocurrió la evolución del sector de hospedaje en Brasil, cuál es su matriz, cómo sus estructuras fueran construidas por los órganos oficiales de turismo y cómo están distribuidos los tipos de establecimientos hosteleros en el territorio brasileño, en la provincia de Minas Gerais y en la ciudad de Ouro Preto. Aquí también hubo la preocupación de hacer un enfoque macro hasta el nivel micro o específico, donde fue posible identificar en las grandes cadenas de hoteles y,

14 <http://www.subturismo.gob.cl/2016/01/27/chile-participa-por-primera-vez-en-el-comite-internacional-de-estadisticas-del-turismo/>

también, en pequeños emprendimientos hosteleros cuáles son sus conocimientos sobre la metodología de gestión por procesos. De forma complementaria, orientaciones acerca de productividad y los indicadores claves de desempeño compone la redacción de esta parte.

La propuesta de implantación, en el cuarto capítulo, se desarrolla con todas las etapas de la implantación del modelo, donde se presenta el diagnóstico de gestión realizado en los emprendimientos hoteleros, con la descripción de las rutinas de trabajo y sus respectivos diagramas de flujos, los indicadores de desempeño apuntados y análisis de los mismos. En el quinto están análisis de los resultados de las implantaciones.

Los demás sexto, séptimo y octavo capítulos se describen las consideraciones finales, las referencias bibliográficas y los anexos con todos los gráficos, imágenes y figuras relacionadas a los estudios de la investigación.

2 - Marco teórico.

Aquí, están las orientaciones teóricas que ayudaran el lector a entender la evolución de raciocinio al constituir la tesis. Se inicia por el concepto de Michael Porter acerca de la cadena de valores, en la continuidad con varias pesquisas sobre el uso de la gestión de procesos específicamente en emprendimientos hoteleros de Brasil y del mundo, después con definiciones de la gestión por procesos, donde la preposición “por” es la novedad. Por lo último están las descripciones de las hipótesis.

2.1 - Cadena de valores.

Presentar un modelo de gestión para emprendimientos hoteleros de PyME, basado en una metodología específica consideró los conceptos de Porter (1985), acerca de la cadena de valores. Para él, es necesario hacer un análisis de valor donde la percepción de que existen costos que aumentan la satisfacción del cliente y otros no. Una cadena de valores pueden ser actividades relacionadas y desarrolladas por una institución que busca

satisfacer de forma más completa las necesidades de sus clientes. En este contexto, el cliente es el receptor final de un producto producido a través de un proceso de trabajo, sea interno o externo.

De esta forma, la referida cadena puede ser entendida como la descripción de los componentes básicos de la operación en una organización y de las relaciones entre ellos, demostrando cómo la organización concreta sus objetivos y su misión, permitiendo tener una visión sistémica del negocio, desde el nivel macro hasta la descripción detallada de las actividades. (p. 58). Por lo tanto, hay dos tipos de procesos siendo el primario lo que, en la visión de la organización entrega un valor al cliente. Y el secundario, lo que soporta los primarios ayudándole a su ejecución.

La correcta gestión de una cadena de valor puede convertirse en un diferencial competitivo, en la medida que ayuda a mejorar la rentabilidad de la institución, por medio de la identificación y eliminación de actividades que no agregan valor al producto. Por lo tanto, trabajar una estrategia, considerando como parámetro la cadena de valor, puede configurarse en la diferencia entre el éxito y el fracaso de la iniciativa de gestión por procesos, ya que toma en consideración todas las etapas del proceso de trabajo de la organización. Su análisis posibilitará:

- a. Comprender las fuentes de ventaja competitiva de la organización;
- b. Revisar las prácticas de negocio y anticipar las tendencias del mercado;
- c. Declarar las reglas de negocio de la organización;
- d. Presentar una visión completa del flujo de información en las relaciones entre los procesos;
- e. Promover la evolución del desempeño de los procesos en la organización;
- f. Detectar la necesidad de reposicionamiento estratégico y realineamiento de los procesos en una organización.

Así, con estos conocimientos se puede iniciar la comprensión de cómo la gestión por procesos se presenta como una nueva propuesta de administración para las empresas.

2.2 - Gestión “de” procesos.

Un ejemplo genérico de la cadena de valor de las actividades operativas puede ser visualizado en la figura abajo (Ilustración 1), donde cada uno de ellos puede englobar otros pasos que siguen desde el alcance más genérico hasta un nivel con detalles de las tareas.

ILUSTRACIÓN 1: EJEMPLO DE UNA CADENA DE VALOR.



Fuente: Barros (2009), p. 12

Con esto, la planificación puede definir las actividades que contribuyeron al largo de las metas estratégicas. Con el desdoblamiento de las actividades de planificación, se pueden incluir los siguientes procesos: entender el ambiente interno y externo, establecer estrategias y objetivos, coordinar la actualización de procesos, coordinar un programa de gestión, seleccionar y priorizar procesos, generar métodos y especificaciones, formar equipos de trabajo y planificar y controlar la implantación del proceso (BARROS, 2019, p. 14).

En el modelado y optimización de los procesos se incluyen las actividades que puedan generar informaciones actuales acerca del proceso, así como una propuesta futura. En cuanto a las actividades de modelado y optimización, están los siguientes procesos: modelar la situación actual, comparar con mejores prácticas de la administración pública, definir soluciones a los problemas actuales, realizar rediseño con propuesta futura, crear cronograma de la implantación y realimentar la planificación de la gestión que en este caso es llamado de BPM o *Business Process Management*.

Para apoyar la implantación y la ejecución de los procesos, son necesarios los siguientes procesos: realizar pruebas o proyectos pilotos, coordinar el ajuste de equipos y *software* disponibles, entrenar equipos, realizar cambios, hacer ajustes a corto plazo, implantar nuevo proceso y publicar el proceso, según Daniel Barroso Barros. Con el proceso implantado, hay la necesidad de realizar el control general del proceso, por medio de indicadores, gráficos, etc. Esta información proporcionará retroalimentación a las actividades de optimización y planificación. Este control reúne los siguientes procesos: registrar desempeño de los procesos, proporcionar datos de realimentación, realizar auditorías del proceso y evaluar el cumplimiento con la planificación. Por encima de todas estas actividades, está la gestión de procesos o BPM que comporta toda esa gama de procesos y sus desdoblamientos (p. 12). Por lo tanto, en la continuidad están presentadas una evolución conceptual del término.

Históricamente el acrónimo BPM fue publicado primero en 2002, según Hitpass (2014), por Smith & Fingar (p.3). Su definición estaba basada en la integración de rutinas de trabajo que facilitasen la interlocución entre la dirección y los obreros para la mejora de las capacidades productivas promoviendo mayor agilidad, eficiencia y eficacia de todos los sectores de la organización empresarial. Pero fue Frederick Winslow Taylor (1911) quien presentó por primera vez un estudio sobre la Administración Científica. Él publicó una obra que lo haría famoso denominada "*The Principles of Scientific Management*", donde defendía que el desarrollo de la estandarización de la producción industrial promovería la mejora de todos sus procesos internos.

En la introducción de su libro, el propio presidente Roosevelt dijo que era necesario pensar en la eficiencia nacional (p. 5) como factor de competitividad entre las naciones. Y Taylor ya en el primer capítulo describe el término "máxima prosperidad" (p. 9), refiriéndose a lo que las empresas necesitarían hacer para ser las mejores en sus segmentos. Pero otros grandes también contribuyeron, cada uno en su área de actuación, para el surgimiento de la terminología BPM. Adam Smith¹⁵ ya discutía los beneficios de la división de trabajo y Henry Ford¹⁶ aplicó en la línea de producción de su fábrica de automóviles el concepto de proceso.

Con el paso de los años y las innovaciones tecnológicas, varios investigadores se centraron en la pesquisa de nuevas propuestas de cómo administrar mejor una organización empresarial y actualmente grandes empresas buscan maximizar sus actuaciones operativas a través de controles más eficaces. Aalst (2012) logró resumir en una frase un significado bastante aceptable para *Business Process Management* como siendo:

"... una disciplina que combina los conocimientos de la tecnología de la información con el conocimiento científico aplicándolos al proceso de negocios."
(p.1)

En colaboración con Wil M. Aaslt, Armistead & Machin (1997), afirman que las implicaciones de BPM en las operaciones gerenciales califica los análisis de desarrollo empresarial mejorando todas las etapas productivas, desde el capital humano hasta la estructura tecnológica. Para ambos, la importancia de su uso está relacionada a una mayor flexibilización de la organización facilitando su adaptación a las exigencias mercadológicas, la dinamización del marketing de nuevos productos y servicios para su público consumidor, la reducción de costos operacionales y, también, la búsqueda por la calidad de atención, reduciendo el tiempo de respuesta en relación a las insatisfacciones de sus clientes.

15 Filósofo y economista británico. Escócia (1723-1790).

16 Industrial americano, fundador de la *Ford Motor Company*. EUA (1863-1947).

Defiende que la gestión de procesos forma parte de una filosofía de calidad total de forma global para la empresa. Estos estudiosos describen que una metodología de calidad basada en la gestión de procesos debe ser conducida por los resultados operativos y citan tres grandes empresas norteamericanas que aplicaron tal método en un proyecto piloto que tuvo éxito considerable y como consecuencia recibieron la certificación EQA¹⁷ de la *European Foundation for Quality Management*¹⁸, las empresas Rank Xerox en 1992, Texas Instruments en 1995 y Nortel Netas en 1996 (p. 2).

Y en todas estas organizaciones durante el proyecto piloto se adoptaron el mapeo de procesos, un marco de planificación visual y una estructura organizativa. Estos ejemplos retratan una realidad que podría ser de cualquier empresa independiente de su porte: micro, pequeño, medio o grande. La dimensión organizacional no impide que la metodología de la gestión de procesos sea implantada ya que ésta no exige reformulaciones en estructuras físicas, contratación de mano de obra especializada o grandes inversiones financieras. El fundamento del BPM no está basado en capital económico, sino en el capital humano e intelectual donde nuevas posturas y actitudes de los involucrados producirán resultados de calidad en productos y servicios.

Además, Colin Armistead y Simon Machin (1997), afirman que el concepto de gestión de procesos debe ser interpretado igualmente en todos los sectores de la empresa, desde la dirección hasta los niveles más subordinados. Para estos, la arquitectura central de la gestión no puede tener diferentes interpretaciones para que no haya procedimientos de acciones desiguales. En otras palabras, sostienen que es necesario que se establezca un patrón de ejecución para todos los ambientes para que sea posible correlacionar y comparar parámetros similares e independientes del sector que los haya producido.

Pero aun considerando que los elementos citados por éstos (mapeo de procesos, marco de planificación visual, estructura organizacional), han sido determinantes para que dichas empresas conquisten las respectivas atestaciones, existen otros factores críticos para el éxito de la gestión de

17 *European Quality Award*.

18 <http://www.efqm.org/>

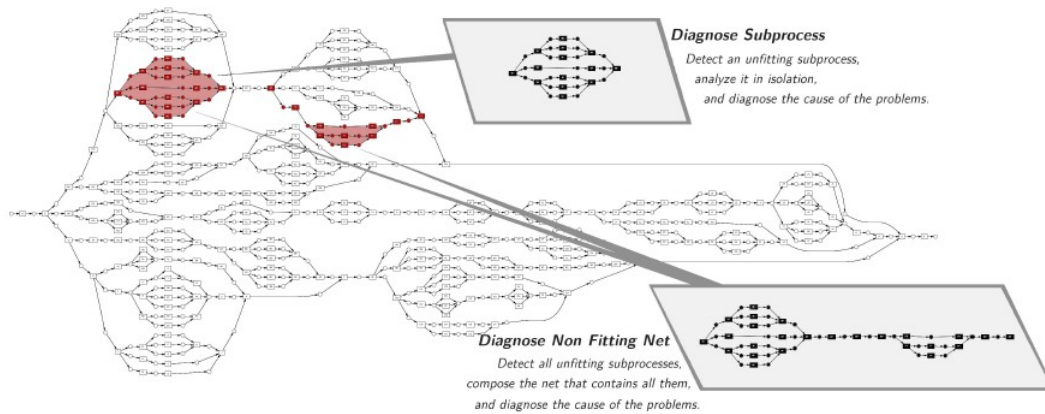
proceso conforme comenta Trkman (2010). Este considera que la contingencia, las capacidades dinámicas operativas y los ajustes de las tareas son premisas para el ajuste entre el ambiente de negocios y sus sistemas de información, internos y externos. En estos aspectos es posible pensar que un ambiente empresarial que busca la máxima productividad de trabajo de sus colaboradores tiene instrumentos de evaluación permanente y que éstos complementan perfectamente la propuesta de la gestión de procesos.

BPM no puede ser entendido como una disciplina que utiliza sólo unos pocos textos para ser explicada. Von Rosing et al (2015), defienden que un conjunto de herramientas administrativas y buenas prácticas ejecutivas pueden garantizar una mejor interpretación de las tareas a ser ejecutadas durante una gestión de procesos. Estos organizaron una obra titulada "*The Complete Business Process Handbook: Body of Knowledge from Process Modeling to BPM*", donde colaboradores de la IT *University de Copenhagen* - Alemania, de la *Universitat Politecnica de Catalunya* - España, de la *Eindhoven University of Technology* - Holanda, de la *Israel Institute of Technology* - Israel entre otros, describieron sus estudios acerca de las aplicaciones del BPM en diversas empresas o en ensayos empíricos.

De la *Universitat Politecnica de Catalunya*, sus investigadores afirmaron que la descomposición de los macro procesos en sub procesos o como ellos describen, técnicas mínimas, facilita las conformidades y no conformidades y esto proporciona una agilidad en la identificación de los problemas (Gama, Carmona & Van Der Aalst, 2013). Creen que es posible diseñar una topología única para todos los tipos de procesos a partir de algoritmos pre determinados, pero para que esto suceda, tres cambios deben ocurrir en la fase preliminar del modelo de proceso a ser adoptado: ¿Cuál es el modelo de proceso adecuado para el tipo de evento? ¿Qué "conformidades" son más adecuadas para el modelo de proceso? y ¿Cuáles serán las "mejoras" indicadas para correlacionar con las conformidades? Sin embargo, para alcanzar este nivel de perfección será necesario expertos del más alto grado de estudio y profesionalización, teniendo en cuenta la complejidad de terminologías y diagramas presentados por sus idealizadores. Como ejemplo,

cita un diagrama de partición de los procesos en sub procesos para el diagnóstico inicial de qué modelo se adoptará (Ilustración 2).

ILUSTRACIÓN 2: FLUJO DE DIAGNÓSTICO.



Fuente: Gama, Carmona & Van der Aalst (p. 14)

Y el resultado del diagnóstico son los algoritmos presentados en la ilustración 3.

ILUSTRACIÓN 3: ALGORITMOS.

	<i>P</i>	<i>T</i>	NFWCC				NFN		
			<i>C_C</i>	<i>V</i>	<i>P</i>	<i>T</i>	<i>V</i>	<i>P</i>	<i>T</i>
prAm6	317	317	7	1	2.1	3	14	15	14
prCm6	317	317	38	1.5	8.2	9.5	113	315	317
prDm6	529	429	5	1	9.4	9.4	31	55	52
prEm6	277	275	2	1	1	2	31	29	40
prFm6	362	299	2	1	13	11	7	27	25
prGm6	357	335	2	1	16.5	14.5	5	34	29

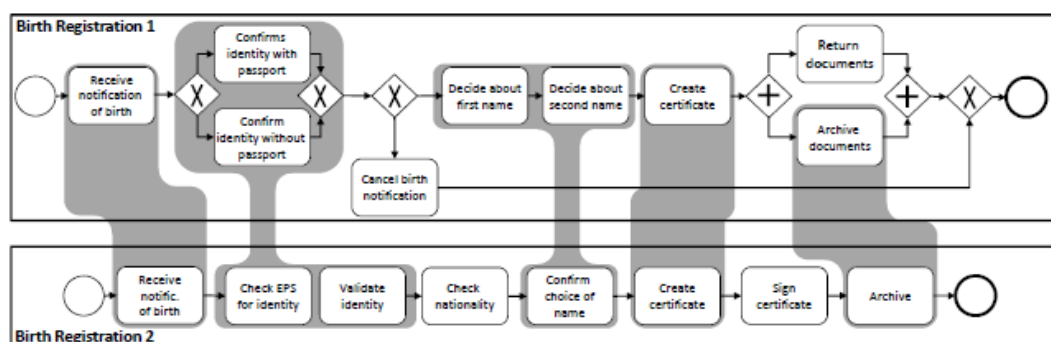
Fuente: Gama, Carmona & Van der Aalst (p. 15)

En ambos ejemplos es posible verificar que un gran esfuerzo intelectual será necesario para su comprensión y, consecuentemente, su implantación. Pero sus idealizadores concluyen que son eficaces en la identificación de problemas, aunque sea un ensayo empírico. De esta forma, hay que evaluar si tal metodología será útil para el caso de su implementación en hoteles y

posadas, público objetivo del presente trabajo de doctorado, donde sus colaboradores no tienen elevada formación académica, por suposición.

De lo *Israel Institute of Technology* en colaboración con *Humboldt-Universität zu Berlin* - Alemania y *Wirtschaftsuniversität Wien* - Austria, viene otra contribución y que busca demostrar la calidad en el modelo de los procesos. Weidlich et al (2013), presentan una propuesta de modelo que puede estabilizar las operaciones en diferentes organizaciones empresariales y en diferentes tiempos de ejecución. De hecho, sus diagramas demuestran ser más amigables que sus colegas antecesores de la Universidad Politécnica de Catalunya. A seguir se presentan dos modelos que Matthias Weidlich, Tomer Sagi, Henrik Leopold, Avigdor Gal y Jan Mendling desarrollaron para ilustrar un mismo procedimiento de registro de nacimiento de una persona (Ilustración 4).

ILUSTRACIÓN 4: FLUJO "REGISTRO DE NACIMIENTO".



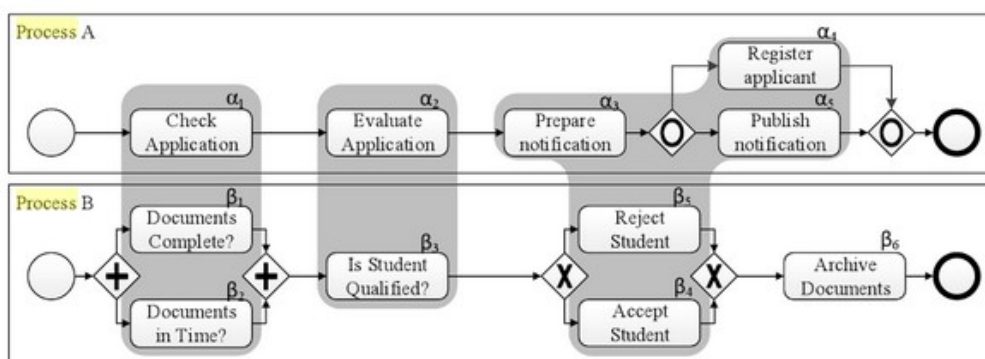
Fuente: Weidlich et al (p. 204)

En este diagrama, sus autores, ya utilizan iconos más familiarizados por aquellos que construyen. De forma bien clara es posible identificar dónde inicia y termina cada proceso pues se insertan los iconos en forma de círculo. Y entre estos hay varios iconos que simbolizan las acciones dentro del proceso y estos están representados por los rectángulos. Hay algunos iconos de decisión simbolizados por los rombos y entre todos ellos, círculos, rectángulos y rombos se aplican las flechas de orientación del flujo del proceso. Es importante resaltar que son dos modelos donde el primero es más detallado y el segundo es más resumido pero que sirven para el mismo procedimiento de registro de nacimiento de una persona. En síntesis, son buenas propuestas de gestión de

procesos, pero se debe notar que la conclusión de que sus autores llegaron está basada en flujos de procesos ya existentes, no siendo, por lo tanto, ninguna innovación procesal.

Y de forma similar que los autores anteriores, Klinkmüller et al (2014) demuestran cómo dos procesos "A" y "B", para un ejemplo de admisión de alumnos en una universidad, pueden desarrollarse a partir de una línea de razonamiento específica preservando su alineación (Ilustración 5). Este otro diagrama sirve sólo para efecto de comparación con el anterior, no siendo por lo tanto objeto de análisis las variables " α " y " β " contenidas en sus procesos "A" y "B". En otras palabras, sirve para demostrar su simplicidad y objetividad.

ILUSTRACIÓN 5: FLUJO DE ADMISIÓN DE ALUMNOS.

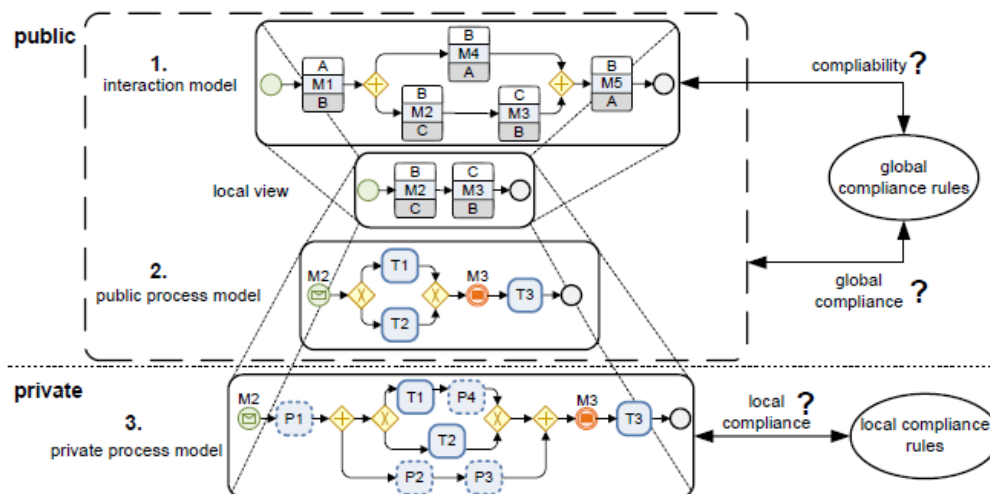


Fuente: Klinkmüller et al (2014) p. 86

En otro estudio, de la *Ulm University*, Alemania en colaboración con la *University of Vienna*, Austria, Knuplesch et al (2013), discuten cómo habilitar procesos basados en conformidades considerando los diversos cambios ocurridos durante la ejecución de estos dentro de las organizaciones y que estas deben entenderse como socios en la elaboración de los flujos. Además, es necesario tener en cuenta que los mismos tienen necesidades diferentes principalmente si uno es una empresa de carácter privado y la otra es un órgano público. En esta información debe ser más clara e incluso de acceso a quienes se interesen pues son públicas. Para la otra organización no es una exigencia y hasta existe una recomendación de que la información del proceso

sea más sigilosa pues es una empresa de capital privado. En la ilustración 6, estos comentarios se visualizan mejor.

ILUSTRACIÓN 6: FLUJO DE CONFORMIDADES.



Fuente: Knuplesch et al (2014) p. 147

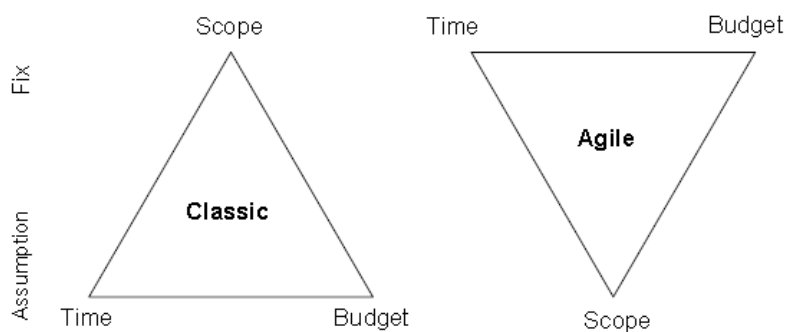
A pesar de las intenciones de los autores de presentar un modelo en que analizan las conformidades de un proceso para que se establezcan cambios en el mismo, Reijers et al (2013), de la *Technische Universiteit Eindhoven* de Holanda en colaboración con la *IT University of Copenhagen* de Dinamarca, presentan un estudio empírico que busca ampliar la discusión de uso de nuevas técnicas que podrían traer más beneficios para el BPM. Esta nueva propuesta es denominada por ellos "modelado declarativo" y afirman que ésta está siendo debatida en los medios académicos como una posibilidad de convertirse en el futuro de la gestión de procesos. Sin embargo, todavía hay muchos paradigmas que se romper hasta que se convierta en una declaración aceptada por investigadores y también por empresarios. Sus estudios todavía no proporcionan elementos consistentes garantizados que este método sea válido para innumerables aplicaciones.

Ya la propuesta de Thiemich y Puhlmann (2013), consiste en implantar otro método más aceptado por la academia. Es el manifiesto Agile¹⁹ que se desarrolla en sintonía con la metodología BPM. Para estos autores, la gestión

¹⁹ Estructura de desarrollo de proyectos de ingeniería, pudiendo ser utilizada en conjunto con Scrum o Kanban.

de procesos obtendrá mayores beneficios pues será desarrollada a partir de las necesidades de los clientes una vez que la directriz Agile utiliza primordialmente esa condición durante el montaje de la estructura de datos. Mientras que en el BPM son los expertises que definen cuáles serán las mejores acciones y procedimientos, en Agile será el cliente quien determinará cuál será la mejor propuesta para la empresa (p. 8). Y hacen una comparación entre un dibujo clásico y otro que adopta Agile (Ilustración 7). En el primer modelo, el ámbito es fijo y no se cambia, sólo su tiempo y recursos. En el segundo modelo "Agile", el alcance sufrirá cambios solicitados por el cliente.

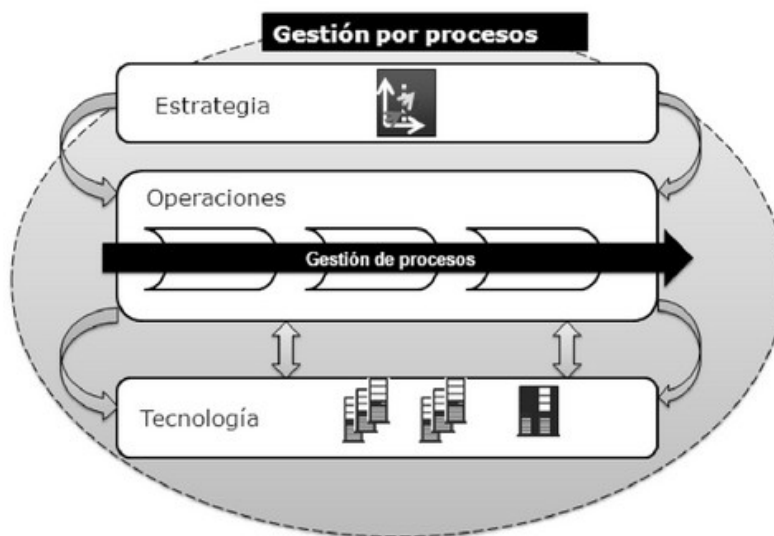
ILUSTRACIÓN 7: MODELOS COMPARATIVOS DE GESTIÓN.



Fuente: Thiemich and Puhlmann (p. 6)

Pero en otro estudio más reciente, Bernhard Hitpass (2014), describe que existe una diferencia entre las definiciones de Gestión "de" procesos y gestión "por" Procesos, donde en la primera condición el objetivo es tener un mayor control y desempeño acerca de los procesos (p. 15), para tener un conocimiento en tiempo real de la etapa en que se encuentra determinado proceso, permitiendo al supervisor prever el problema antes que influya el resultado y sea percibido por el consumidor. Sin embargo, para él la gestión "de" procesos no correlaciona el proceso de un departamento con el proceso de otro departamento, y esto es contemplado en la gestión "por" procesos, o sea, existe una alineación de la estrategia con las operaciones y con la tecnología empleada (Ilustración 8). Así, la gestión "por" procesos integra todos los presupuestos de la gestión "de" procesos y mejora simultáneamente, los indicadores de desempeño.

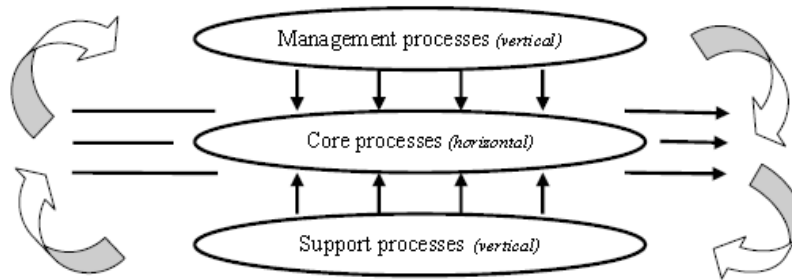
ILUSTRACIÓN 8: CICLO DE GESTIÓN "DE" PROCESOS Y "POR" PROCESOS.



Fuente: HITPASS, Bernhard (2014, p. 16)

En otro enfoque Drljaca (2005), defiende la utilización de la normalización ISO 9000 y sus derivaciones como justificación para elevar la calidad en la atención de los clientes. De hecho, las auditorías propuestas por tal norma internacional colaboran con la gestión de procesos y proporciona a sus ejecutores un gran control acerca de los procedimientos operativos en los diversos departamentos del emprendimiento. Pero él describe qué desde el lanzamiento de esa norma, en el año 2000 hasta el momento de la publicación de sus estudios, en 2005, sólo cuatro redes hoteleras la adoptaron como forma de mejorar las performances y elevación de los indicadores de desempeño. Miroslav Drljaca afirma que es posible mejorar los niveles de calidad integrando los procesos internos de un hotel donde los procesos de gestión y de soporte, denominados por él como verticales, estarán interactuando con el proceso central llamado horizontal (Ilustración 9).

ILUSTRACIÓN 9: INTERACTIVIDAD ENTRE PROCESOS.



Fuente: Drljaca (p.5)

Para él no hay soluciones universales listas y cree que toda gestión de procesos es diferente. En particular, si su aplicación es en pequeñas empresas, a la vista, tienen rutinas de trabajo muy particulares donde un establecimiento necesariamente realiza sus acciones de la misma manera que otro, incluso teniendo en cuenta que están en la misma ubicación. De hecho, en las estructuras comerciales más pequeñas, cada propietario puede decidir adoptar un sistema diferente, que puede deberse a la cantidad de habitaciones disponibles e incluso a la cantidad de empleados contratados.

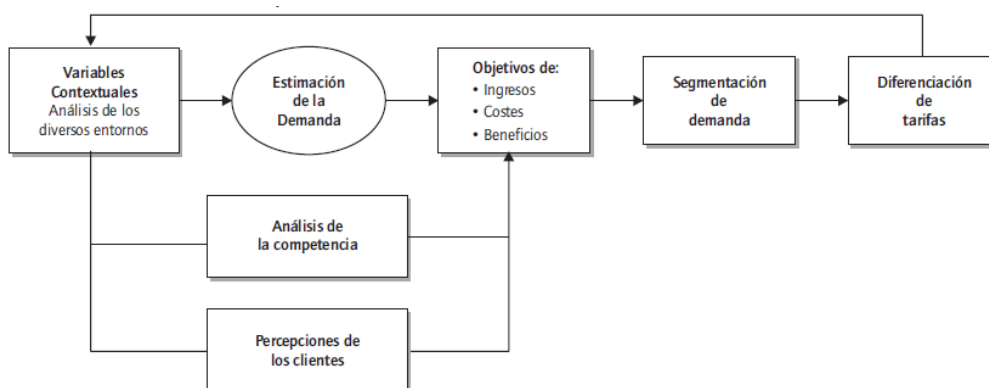
2.2.1 - Gestión por procesos en la hostelería del mundo.

La aplicación de la metodología gestión por procesos en un establecimiento de medio de hospedaje desde su definición hasta el escrutado de resultados, pasa por la participación de todos los colaboradores incluyendo la gerencia y los funcionarios de las áreas operativas, sean de la reserva, recepción, gobernanza, A & B, controlador, almacenado y los acontecimientos. E implica la aceptación y comprensión de sus conceptos antes de cualquier otra cosa. Los elementos estructurales de este tipo de gestión no son complicados, pero requerirá de todos, un cambio de comportamiento y actitud donde la disciplina y la preocupación con el tiempo de trabajo serán los puntos principales a seguir. Y todo lo que sea implantado deberá ser muy bien documentado para obtenerse una serie temporal donde análisis más profundizados podrán orientar, los responsables por el emprendimiento, cual o cuales planes de desarrollo deberán ser ejecutados a lo largo del tiempo.

A continuación, se presentan varios casos donde diversas metodologías de gestión se desarrollaron en emprendimientos hoteleros. El primero se refiere a un estudio que propone analizar los procedimientos utilizados en la gestión de un gran hotel de una importante cadena hotelera internacional en España. Samper & Rojas (2014), describen como objetivo principal identificar cuáles son las herramientas y procedimientos administrativos que orientan la gestión de esa empresa, pero desde el principio ya se preocupan por la posibilidad de encontrar pocos registros acerca de tales prácticas, por parte del departamento de gerencia. (p.48).

En este estudio, se hizo un enfoque particular de análisis de gestión de un solo departamento del hotel, es decir, el departamento financiero que incluía el sector de contabilidad y la gerencia comercial. Registraron en sus investigaciones y preguntas, los mismos fundamentos de la actual metodología de gestión "por" procesos, incluso con el recuento de diagrama de flujo de un proceso de decisión. (Ilustración 10)

ILUSTRACIÓN 10: PROCESO DE DECISIÓN DE PRECIOS.



Fuente: Samper & Rojas (2014). P. 50

Pero, como en otros estudios, sus autores consideraron que la escasez bibliográfica ha perjudicado la comparación de resultados y aconsejaron, por tanto, adoptar las metodologías de gestión disponibles con más frecuencia, así como, ofrecer sus resultados para, así, ampliar las futuras investigaciones.

Aquí, en otro caso, la propuesta de sus autores fue demostrar cómo la alineación de procesos de comunicación puede mejorar el desempeño o

productividad de trabajo y cómo esto puede ser innovador. En este punto, Monteiro y Sousa (2008) p.69, utilizan la definición dada por otros investigadores para expresar, también, el entendimiento de ellos acerca de innovación como siendo:

"... un proceso eminentemente social que consiste en la introducción y aplicación intencionales, en el seno del grupo o de la organización, de ideas, procesos, productos o procedimientos, nuevos para la unidad de adopción relevante, con el objetivo de beneficiar significativamente al individuo, el grupo, la organización o la sociedad." West e Farr (1990) (p. 9).

Todo el estudio fue realizado en hoteles de 4 y 5 estrellas²⁰, en la región del Algarve - Portugal e involucró los niveles gerenciales y operativos, siendo estos divididos en, sólo, tres sectores (*Front Office*, *Back Office* y *Administrativos*). Y aun siendo objeto de sus investigaciones, la innovación, ellos pudieron percibir que las respuestas de los entrevistados retrataban una realidad que, aún, no había sido percibida, en la rutina de trabajo de los colaboradores donde, en su gran mayoría acabó por describir acciones cotidianas que, en realidad, no ejecutaban cómo se determinaban. O no las cumplían íntegramente o las cumplían parcialmente. (p. 71), retratando una gran asimetría de procedimientos. En este aspecto, la adopción de la metodología de gestión "por" procesos podría contribuir a minimizar las inconsistencias, ya que la primera etapa de su implantación es la realización del "Paso a Paso"²¹. Por último, subrayaron que sus esfuerzos merecen una profundización en investigaciones futuras para que una serie histórica pueda confirmar los resultados preliminares, pero afirmaron que se debe dar una atención especial a la formación de sus gerentes en cursos de gestión, pues los resultados oriundos de esa absorción de conocimientos serán determinantes para la mejora del desempeño de resultados en todos los niveles de la organización.

20 Clasificación internacional de UNWTO (*World Tourism Organization*), para la hostelería.

21 A ser detallado en la metodología.

No menos importante, pero con relativa relevancia, de la isla de São Miguel, en los Azores - Portugal, un estudio realizado por Batista et al (2014), analiza los procedimientos gerenciales adoptados por un hotel de tamaño mediano para alcanzar la fidelidad de los clientes (p. 17). En este, sus autores confirmaron que la satisfacción de los huéspedes pasa, incluso, por el modelo de gestión adoptado, particularmente del proceso de gestión de las reclamaciones donde la agilidad es determinante para eliminar o minimizar el grado de insatisfacciones. Reconocen que un estudio con una metodología empírica encuentra algunas limitaciones de recopilación de datos, pero creen que la calidad de la información puede soportar los resultados presentados. (p. 22). Pero recomiendan, sin embargo, que otros estudios deben ser realizados para medir otras posibilidades de implantación de modelos de gestión de procesos más actualizados que correspondería a las nuevas formas de gestión hotelera.

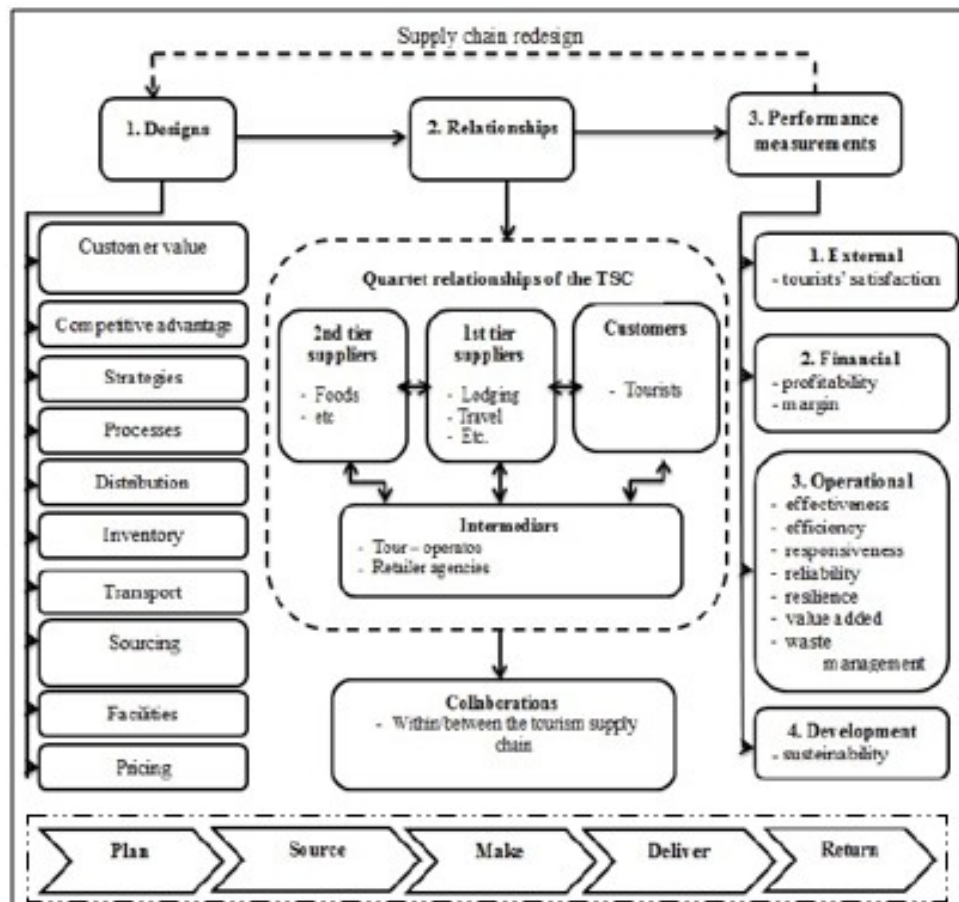
Más lejos, una red hotelera en Rumania, compuesta por nueve emprendimientos, fue objeto de análisis de esos autores que buscaban identificar qué procesos gerenciales pudieran mejorar el desempeño de la cadena de suministros que daba soporte a los hoteles. En este análisis consideraron que no sólo los aspectos internos, representados por la interrelación de sus departamentos, sino también los aspectos externos promovidos por las agencias de turismo, las operadoras de transporte y los proveedores de insumos, incluyendo materias primas y alimentos, integraban un macro sistema que, juntos, colaboraban para la existencia de los hoteles (Tigu y Calaretu, 2013). Y todo esto se traducirá en niveles de satisfacción para el cliente. (p. 105). Además, que la cadena de suministros aplicada al turismo y más específicamente a los hoteles, puede contribuir a reducir el tiempo de espera (*lead time*) y reducir la cantidad de órdenes (p.106) minimizando el trabajo repetido que es una condicional sine qua non, al implantarse la metodología de gestión "por" procesos. Para Tigu y Calaretu, la importancia de la gestión de la cadena de suministros en la industria del turismo se da en la medida que:

"... se mide a través de indicadores financieros y no financieros. Por lo tanto, además de beneficios, costos, participación de mercado, etc., los indicadores de desempeño también deben ser alcanzados en términos de satisfacción del cliente, procesos internos eficientes, grado de innovación, satisfacción de los funcionarios y otros indicadores relacionados a la circulación de turistas. " (p.106)

Para presentar cómo la cadena de suministros se integraría con los procesos de los hoteles seleccionados, sus autores esbozaron un diagrama demostrando las relaciones externas e internas, pero lo que llamó la atención en este diagrama, fue su parte inferior que está destacada con (... --- ...) en la ilustración 11, ya que se asemeja al ciclo PDCA²² incluso estando presente de forma rectilínea. De forma clara, es fácil percibir que existió una preocupación con el uso de procesos de forma secuencial para la obtención de mejores resultados en las actuaciones de los emprendimientos.

ILUSTRACIÓN 11: ESQUEMA DE LA CADENA DE SUMINISTRO.

22 Descrita en Anexo.



Fuente: Tigu e Calaretu. (2013). p.107

Concluyeron, entonces, que no bastaría sólo analizar las relaciones de las cadenas de suministros, sino también que debería haber otro estudio dirigido a los niveles de satisfacción de los clientes pues, según Gabriela Tigu y Bogdan Calaretu, serían éstos que comprobarían si, efectivamente, los procesos estaban alineados y respondían a lo que el mercado estaba pidiendo. (p. 113).

Otro buen ejemplo es el caso citado por Drljaca (2005), en su estudio de cerca de la industria hotelera de la ciudad de Zagreb - Croacia. En esta investigación el autor informó que, aunque existían pocos hoteles con certificaciones internacionales de calidad, ya se observaba una gran preocupación con la adopción de nuevas técnicas y procedimientos de gestión que pudieran mejorar las prestaciones de sus trabajadores y, consecuentemente, elevar la productividad de trabajo de los mismos. Y independientemente de la etapa de desarrollo que un hotel se encontraba, la

metodología de gestión de procesos podría ser implantada si se percibía cualquiera de las cuatro situaciones:

- 1- cuando la confiabilidad del proceso de negocio está seriamente afectada;
- 2- cuando, en casos extremos, el proceso empresarial se desarrolla en condiciones completamente incontrolables;
- 3- cuando el modelo de proceso de negocio se controla en la misma cantidad o parcialmente que los parámetros básicos que lo definen;
- 4- o en condiciones completamente controladas. (p. 753)

Sin embargo, Miroslav Drljaca afirma que muchas veces, aunque la norma ISO 9001: 2000, determine que los procesos sean administrados, no cita ni determina cómo los procesos serán administrados quedando por cuenta de la dirección del hotel elegir qué metodología adoptar. Para el autor, esta situación puede comprometer los resultados pues cualquier metodología utilizada, incluso la más barata y simple, no suplirá las necesidades del emprendimiento (753). El autor describe que pueden existir diversos tipos de procesos, pero que todos acaban por concentrarse en uno de los tres macro procesos, ya sean: *Management, business o support* (757). Para él, identificar inicialmente en cuál de ellos, los demás micro procesos se encajarán, ayudará en la construcción de los respectivos flujos de trabajo y cual metodología adoptar. Un buen ejemplo fue el modelo de proceso creado para identificar el paso de un huésped por los departamentos del hotel. (Ilustración 12).

ILUSTRACIÓN 12: MODELO DINÁMICO DEL PROCESO.
(en el departamento de recepción)

Structural units	Structural units										
	General Manager	Quality Manager	Controlling	Commercial Division	Food & bever. Division	Accommodation Divis.	Reception	Accommodation D.	Human Resources Div.	Financial Division	Partners
Process steps											
Analysis of guest's request A-01				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
Reception of guest A-02					<input type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>				
Accommodation of guest A-03							<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Handling of guest A-04	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Charging of services and greeting of guest A-05			<input type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Final activities A-06	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

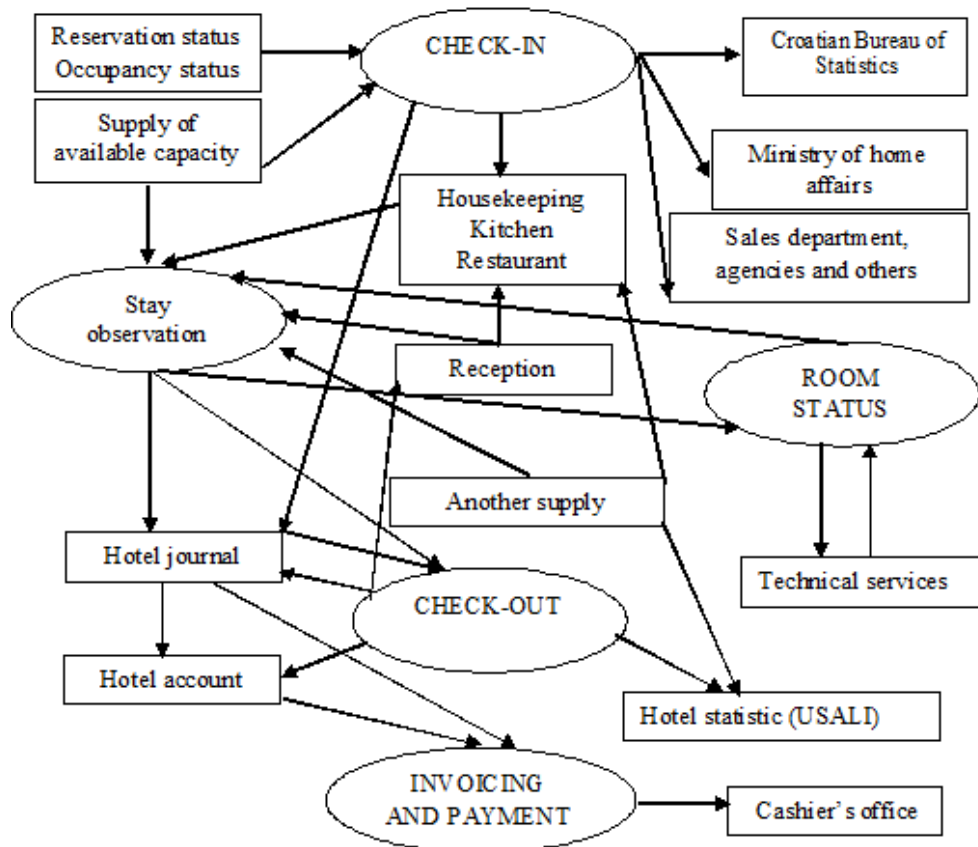
Fuente: Drljaca (2005). P.761

Miroslav Drljaca finaliza sus estudios diciendo que un buen BPM sólo será satisfactorio si hay una buena auditoría de calidad que confirme que los procedimientos estén siendo ejecutados conforme a la determinación de sus procesos. Y del mismo país, de la ciudad de Drubovink a orillas del mar Adriático, Vrdoljak y Bukvic (2004), analizaron los cambios ocurridos en la industria hotelera en un momento de grandes transformaciones político-sociales cuando en 1998 el país inició el proceso de privatizaciones de muchas empresas del gobierno. En las palabras de estos, si quisieran ser más competitivos con otros países del Mediterráneo, necesitarían cambios estructurales y, principalmente, de cambios en sus formas de gobernanza (p.93).

Varias acciones fueron promovidas para la reingeniería interna: sus gerentes se perfeccionaron en el Reino Unido, los consultores especializados fueron contratados y los procesos han sido ajustados, recibiendo responsabilidades primarias y secundarias según las nuevas orientaciones de la dirección (p. 101). Pero se evidenció qué en la construcción del flujo de

hospedaje, sus ejecutores demostraron un total desconocimiento del lenguaje de símbolos y estructura. El cuadro siguiente (Ilustración 13), muestra lo que ellos pretendieron organizar como rutina de trabajo, sin suceso.

ILUSTRACIÓN 13: GESTIÓN DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN.



Fuente: Vrdoljak e Bukvic (2004). P.102

Aquí, la metodología de gestión por procesos podrá contribuir en mucho a un mejor ordenamiento de tal flujo. En el caso de que se produzca un cambio en la calidad de la información, se debe tener en cuenta que, a pesar de casi toda la hostelería de ese país está bajo el mando de la administración pública, existen algunos pocos ejemplos que ya están con la iniciativa privada y en estos nuevos modelos de gestión se están construyendo (p. 111)

Otro estudio muy interesante es de Jayaweera (2015), realizado en Inglaterra y que investigó en 254 establecimientos hoteleros en la ciudad de Bristol. En sus investigaciones la autora busca presentar una relación entre la performance de los colaboradores con las propias rutinas de trabajo y logra

afirmar, al final, que cuanto mejor sea la organización de la rutina de trabajo y su eficacia en resultados, mayor será la satisfacción del empleado o, en otras palabras, mejor será su rendimiento. Como conclusión de sus estudios, él describió que existe una significativa relación entre las condiciones de trabajo y las actuaciones de los involucrados y, en este aspecto, podría ser que la metodología de gestión por procesos contribuyera, sobre todo, para mejorar las condiciones de trabajo elevando, así, su productividad. Se registra que para mejores resultados de la investigación, podría realizar solamente en departamentos de los hoteles y no de forma global. Esto colabora para la adopción de la gestión por procesos, ya que es esta la principal diferencia de esa metodología, o sea, es una gestión "por" procesos.

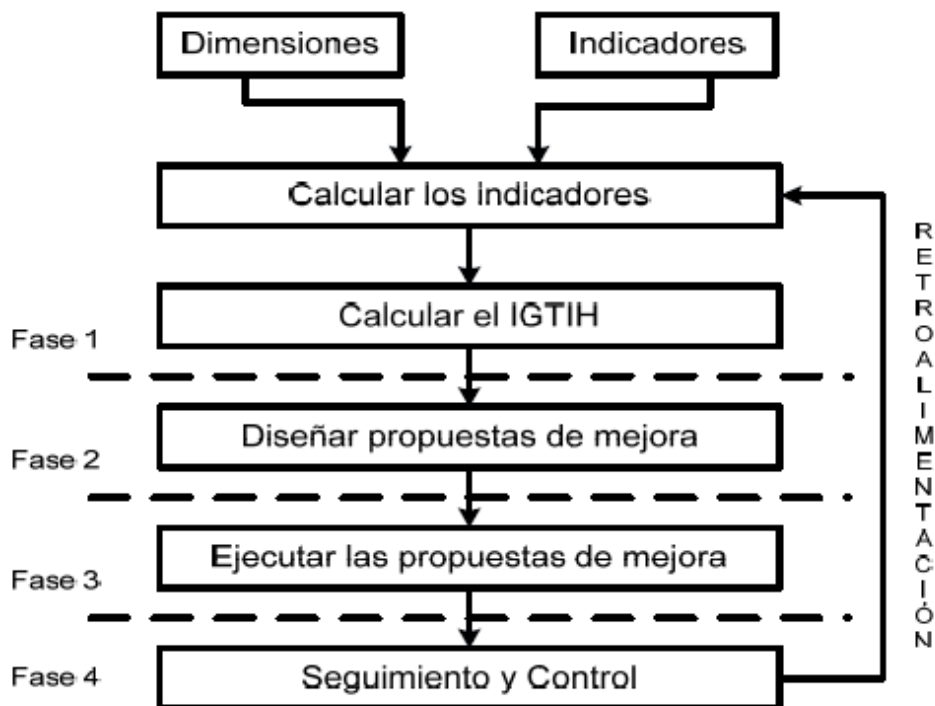
De Cuba, de la Universidad de Matanzas, un estudio sobre propuestas de implantación de programas de gestión de tecnología e innovación que puedan mejorar los procedimientos operacionales y gerenciales es presentado por Valero et al. (2012). Sus autores discuten los procedimientos adoptados por hoteles de categoría "*all include*²³" que contribuyen a la mejora de desempeño de los procesos internos. Para ellos, el uso de la tecnología tiene una importancia relevante al pensar en competitividad entre los emprendimientos comerciales, en este caso, los de medios de hospedaje. Y proponen un procedimiento para alcanzar un índice integral que favorezca la evaluación de diversos indicadores por medio de procesos cuantificando el nivel de desempeño de éstos. Interesante observar que, aunque no han utilizado la terminología gestión "por" procesos, han logrado describir con mucha precisión lo que ella determina, es decir, evaluación integral de procesos. Inicialmente, presentan un diagrama que ilustra el procedimiento de evaluación de los niveles de lo que llaman IGTIH - Índice General de Tecnología e Innovación en la Hostelería. (Ilustración 14). Enfatizan que este modelo puede aplicarse en los tres niveles de la gestión empresarial - estratégica, táctica y operativa (p. 3).

Esto quiere decir que, para los emprendimientos hoteleros, su uso podrá darse en los departamentos de Reservas, Recepción, Alimentos y Bebidas, Gobernanza, Contraloría y Eventos. Existe también una semejanza de las cuatro fases descritas en el flujo del diagrama con el ciclo PDCA (Plan-Do-

23 Todo estás incluido.

Chek-Act), demostrando la integración de sus propuestas de construcción de un índice general de evaluación con lo que preconiza algunos conceptos de gestión.

ILUSTRACIÓN 14: PROCEDIMIENTOS DE EVALUACIÓN.



Fuente: Valero et al. 2012 p. 3

La investigación de estos investigadores evolucionó hasta el punto de lograr racionalizar sus propuestas por medio de una fórmula que, al principio, puede atender las necesidades de gestión de aquellos emprendimientos hoteleros. Se demuestra que la suma de la multiplicación del peso asignado a cada sector o departamento por el valor de cada indicador, ya comprobado, traducirá el Índice General de Tecnología e Innovación de los Hoteles. (Ilustración 15)

ILUSTRACIÓN 15: CÁLCULO DEL IGTIH.

$$IGTIH = \sum_{i=1}^{16} P_i * V_i$$

Fuente: Valero et al. 2012 p. 7

Y dentro de una escala variable de 0 (cero) hasta 3 (tres) puntos, sus gestiones serían consideradas según estos criterios: $IGTIH \geq 2,50$ como de alta gestión; $1,5 \leq IGTIH < 2,50$ como de media gestión; e $IGTIH < 1,5$ como de baja gestión. Posteriormente, con los IGTIH calculados pasarían a la siguiente etapa presentando las propuestas de mejoras para los hoteles, siendo esa dividida en cuatro partes finalizando con el plan de acciones (Ilustración 16)

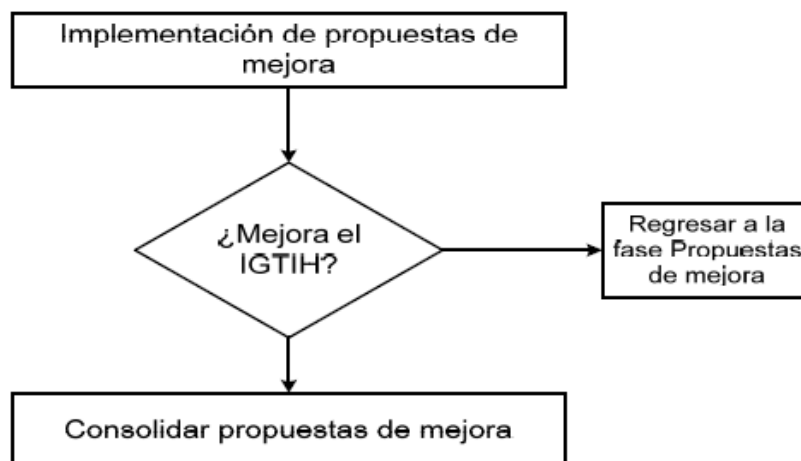
ILUSTRACIÓN 16: DISEÑO DE LAS PROPUESTAS DE MEJORA.



Fuente: Valero et al. 2012. p. 8

A continuación (Ilustración 17), describen que se deben implementar las acciones descritas en el diagrama anterior, como se muestra en el diagrama 3, que es una vez más una representación similar al ciclo PDCA.

ILUSTRACIÓN 17: APLICACIÓN DE LAS PROPUESTAS.



Fuente: Valero et al. 2012. p. 10

Al final, concluyen que establecer criterios para medir los indicadores de desempeño de los emprendimientos hoteleros es de vital importancia para sistematizar los procesos internos elevando así sus niveles de competitividad. Pero advierten que, por ser una propuesta de cambio de cultura de trabajo podrá existir alguna resistencia en adoptarla inicialmente. Y principalmente en razón de cambios de las condiciones económicas mundiales, vista, ser el turismo un evento de dimensiones internacionales. Interesante notar que los estudios realizados por los investigadores cubanos no tuvieron en sus referencias bibliográficas ninguna cita a las publicaciones de origen norteamericanas e inglesas. Posiblemente, por la orientación de sus políticas públicas anticapitalistas, pero que en nada comprometió el resultado final, una vez que lograron traducir conceptos y terminologías oriundas de aquellos países y que sirven de referencia para la gran mayoría de los científicos que investigan métodos y técnicas de gestión.

Ya cerca del Caribe, un importante estudio con enfoque en gestión en procesos fue documentado por una de las más respetadas universidades del mundo, la *Cornell University*²⁴, fundada en 1865, en Ithaca, New York - Estados Unidos. Esto se dio a partir del año 1922 cuando fue inaugurada su Escuela Superior de Administración Hotelera. Actualmente, se ofrecen cinco cursos en esta área de la administración, siendo el curso con foco en *Managing Hospitality Distribution Strategies* aquel que desarrolla estudios en gestión de

²⁴ <https://www.cornell.edu/>

procesos (Anderson et al., 2009). El punto central del estudio e investigación de esa metodología de gestión se da cuando los alumnos aplican el conocimiento adquirido en hoteles. En estos, los egresos construyen, a partir de los conceptos obtenidos en clase y aunque de forma ficticia, estrategias de gestión que puedan mejorar las capacidades de trabajo en los departamentos del emprendimiento. (p. 112). Desde entonces, Cornell se ha convertido en un centro de excelencia en este tema, atrayendo gente de todos los continentes.

Por último, en este estudio más reciente, sus investigadores realizaron una pesquisa en ochenta emprendimientos hoteleros asociados a la *Hospitalidad Financial and Technology Professionals* - HFTP²⁵ y destacaron que la adopción de políticas internas y estrategias de negocio asociadas a las mejores técnicas de control gerencial pueden contribuir a la mejora de los índices de desempeño de los colaboradores y, consecuente mejora de competitividad en el mercado. (Turner et al., 2017) Además, la calidad de trabajo de las áreas gerenciales es responsable, directamente, por la performance del hotel. (p. 35) Y, aunque, dirigieron sus estudios para un análisis comparativo de las prestaciones financieras de los establecimientos hoteleros, descubrieron qué para alcanzar indicadores satisfactorios en ese nivel, financiero, necesitaban también de buenas estrategias gerenciales orientadas a la coordinación interdepartamental ya los clientes. (p. 40). En este punto, es posible considerar que la adopción de nuevas metodologías de gestión podría ser uno de los elementos estructurales que aún faltan para elevar los indicadores financieros, como bien concluyeron sus autores en las discusiones finales del trabajo. (p. 41)

Por otro lado, otros investigadores que fueron citados en este estudio, no encontraron relaciones positivas entre una cosa y otra (in Cadez and Guilding). De esta forma, se debe profundizar en las investigaciones acerca de la adopción de la gestión “por” procesos como factor de mejora interna de las rutinas de trabajo de los empleados.

En la continuidad son descritos el uso de la gestión de procesos en la hostelería brasileña

25 <https://www.hftp.org/>

2.2.2 - Gestión por procesos en la hostelería de Brasil.

Fue en una región distante de cualquier centro urbano, que las investigaciones acerca de uso de metodologías basadas en gestión de procesos se iniciaron. Este es un estudio en un emprendimiento hotelero que tiene características ecoturísticas, ubicado a orillas del río Ariaú, en el municipio de Iranduba, en el Estado de Amazonas. Y por tratarse de un hotel de selva o en el término más apropiado, un “*lodge*”, las razones que llevaron a la autora para desarrollar sus estudios se fundamentaron en los principios de sustentabilidad. Entre los objetivos definidos hubo una preocupación mayor con la gestión de servicios y cuáles serían o deberían ser los mejores procesos para no comprometer las cuestiones ambientales, de suma importancia para este tipo de emprendimiento hotelero. Para la autora, la calidad de los servicios prestados es mucho más compleja en este universo empresarial (p. 24). Para identificar cuál era el perfil empresarial de gestión ideal para el emprendimiento, una matriz de clasificación fue adaptada a partir de un modelo disponible por la Empresa Brasileña de Turismo - Embratur²⁶. Dentro de ésta, una de las políticas que obtuvo mayor nota fue la de control de procesos que:

“... influyen directamente en la calidad, son identificados y planificados por medio de documentos de calidad, los cuales, aseguran que el mismo sea ejecutado bajo condiciones controladas por la empresa”. (p. 95)

Finalmente, sus investigaciones describieron que todos los involucrados en las direcciones de la empresa necesitan ser ágiles en el proceso decisorio y lo son, pues poseen una buena alineación entre el discurso y la acción, demostrando que sus procesos internos fueron bien contruidos. Y una sugerencia interesante que la autora hizo fue en relación a la adaptación del modelo de gestión implantado con el perfil del hotel no siendo, por tanto, adoptado un patrón ya preconcebido en otras estructuras (p. 124). Y esto atiende a lo que se propone para el caso de la metodología Gestión “por” Procesos.

²⁶ <http://www.embratur.gov.br/>

Otro estudio de administración hotelera fue realizado en 29 emprendimientos hoteleros de la ciudad de Vitória da Conquista, ubicada en el Estado de Bahía. Entre estos, existen hoteles, posadas y resorts, que poseen internamente, departamentos o sectores comunes a cualquier establecimiento con las características de medios de hospedaje incluso considerando el porte de éstos, sean ellos de pequeño, mediano o grande porte. El objetivo principal de sus autores fue el de evaluar la gestión de las actividades hoteleras pues, según ellos, esta práctica:

"... ha exigido la creación de herramientas, modelos y el desarrollo de procesos, teniendo en cuenta la fuerte competencia y las reivindicaciones de los consumidores de esos servicios." Pereira e Souza (2016), p.1.

Ellos realizaron una investigación exploratoria con la aplicación de cuestionarios semiestructurados para que los gerentes de los establecimientos respondieran cuáles eran las prácticas y herramientas de gestión adoptadas por los equipos en los diversos sectores del hotel y en su gran mayoría los autores pudieron percibir que había una distancia entre el que era relatado y lo que, de hecho, era realizado. Esta conclusión se dio en razón de la carencia en entrenamiento especializado, siendo el sector de "Recepción y atención al público" el que más obtuvo una solicitud de mejora con el 58,6% (p.11). Considerando que este es el sector de primer contacto con el huésped y que no está preparado para ejercer sus funciones, ¿qué se puede decir de los demás departamentos del hotel? Entonces, existiendo una carencia de entrenamientos, ya sea operativa, sea gerencial, difícilmente habrá una integración entre los procesos de los sectores y, principalmente, no habrá racionalización de los procesos dentro del propio sector.

Contribuyendo a baja capacidad gerencial de los hoteles, el 65,5% respondió que no poseen formulario de evaluación donde los huéspedes pudieran registrar sus críticas, positivas o negativas. (p. 7). De esta forma, se vuelve difícil medir si la calidad de los servicios prestados es adecuada para lo que los clientes esperan del hotel. También, no fue descrito por los autores,

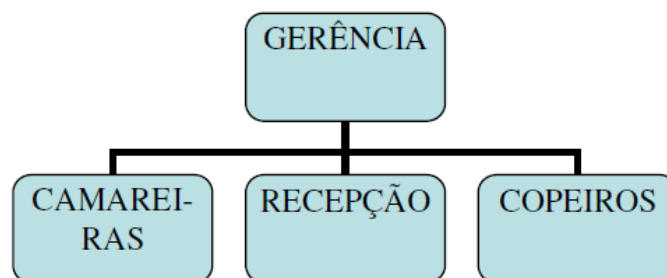
otras herramientas de gestión demostrando que incluso para los hoteles clasificados en la categoría máxima para el estándar brasileño (5 estrellas²⁷). Pereira y Souza finalizan sus estudios recomendando una mayor inversión en políticas públicas para el sector hotelero de aquel municipio, vista, la baja capacidad gerencial registrada.

Saliendo de la región nordeste de Brasil, en el Distrito Federal, Almeida (2008), contribuye a este estudio afirmando que la falta de procedimientos de gestión perjudica, incluso, los procesos de evaluación de competencias gerenciales. (p. 9) Para ella, analizar tales competencias ayuda a mejorar las relaciones con el ambiente organizacional y el comportamiento en relación al trabajo pues la construcción de procesos auxilia en la definición de objetivos y metas para la organización, según su intención estratégica. (p. 12). Reforzar los argumentos presentados por la autora, esta cita Hayes e Nenemeire (2005), que consideran la calificación y capacitación en gestión y procesos de suma importancia pues, según estos, "... pocos huéspedes sólo consideran el apartamento y los aspectos físicos (tamaño, mobiliario etc), cuando se deciden a alojar en un hotel." (p. 76). En el entendimiento de estos y de Tamara Ribeiro Almeida la forma de atención, también, es considerada por los clientes.

Ahora, en la provincia de Minas Gerais y más precisamente en la ciudad de Viçosa, en un hotel pequeño, Moreira y Moreira (2008), buscaron métodos de gestión que pasara por procesos bien diseñados. Sin embargo, verificaron que incluso contando con una estructura extremadamente simplificada (Ilustración 18) y con una competente gerencia, las actividades cotidianas eran ejecutadas mucho más por la práctica adquirida a lo largo de los años que por conceptos acerca de la administración y formularios, tablas, gráficos y matrices de clasificación.

ILUSTRACIÓN 18: ESTRUCTURA JERÁRQUICA.

27 <http://www.classificacao.turismo.gov.br/MTUR-classificacao/mtur-site/Entenda?tipo=1>



Fuente: Moreira y Moreira (2008)

Aspectos como planificación, organización y gestión administrativa no pasaban de meras orientaciones de trabajo no teniendo su contrapartida verificada en la práctica. Por lo tanto, los autores concluyeron el estudio describiendo que existen fallas en la administración del hotel, principalmente con relación a la planificación estratégica y los controles operacionales (p. 159). Recomendamos, por lo tanto, un poco más de compromiso y entrenamientos para que los procesos sean más eficaces lo que traería una mayor productividad para el emprendimiento.

De la histórica ciudad de Ouro Preto, considerada por la Unesco²⁸ como uno de los patrimonios de la humanidad, este estudio se propone identificar cómo el departamento de recursos humanos de un hotel de mediano tamaño se relaciona con el desempeño de los colaboradores en sus tareas cotidianas. Si existe un control de productividad y cuál es el tipo de gestión adoptada. El hotel prioriza la gestión de procesos, pero sin desconsiderar la gestión de personas y esto debido al foco de la gerencia que prioriza resultados en rentabilidad basados en técnicas y no en competencias emocionales (p. 13). Para las autoras podría haber una valorización de la gestión de personas sin que hubiera para la gestión de procesos, incluso, con el compartir el desempeño entre éstos.

En cuanto a los procesos, estos existían, pero sólo la gerencia posee pleno conocimiento de estos, mientras que el cuerpo operativo ejecuta lo que se determina, no se involucra mucho con la posibilidad de mejora de sus procesos de trabajo. De acuerdo con lo que se ha evaluado, la gerencia y el departamento de RH se preocupan por la mejora de los procedimientos

28 <http://www.unesco.org/new/pt/brasil/culture/world-heritage/list-of-world-heritage-in-brazil/historic-town-of-ouro-preto/>

operativos, realizando acciones de entrenamiento con periodicidad semestral (p. 12). Añadir valor a la calificación para mejorar la productividad de trabajo de los colaboradores fue la conclusión que las autoras tuvieron. Según ellas, estando aquellos más motivados y satisfechos, podrían ofrecer mejores servicios y con más seguridad confirmando así una óptima percepción de hospitalidad por los huéspedes (p. 14).

En el caso de Brasil, un poco más abajo, de la ciudad de Río de Janeiro, viene un estudio que incluso considerando su fecha de producción posee elementos que confirman la necesidad de prácticas de gestión para obtener una mejor productividad empresarial. Pinheiro (2008), describe que los administradores hoteleros pueden alcanzar la calidad total si utilizan la herramienta PDCA que, según él, es un camino para tener procesos de trabajo ideales en la búsqueda de la mejora continua (p. 92). En cuanto a los trabajos desarrollados, se verificó que el grado de compromiso de sus colaboradores era el mejor que se podía esperar para un equipo (Ilustración 19), sea en qué nivel, estratégico, táctico u operacional. Esto demuestra que, aunque para ese año de 2008 aún no conocían la metodología de gestión por procesos, ya la practicaban sin las actuales herramientas administrativas.

ILUSTRACIÓN 19: NIVEL DE PARTICIPACIÓN DE LOS EMPLEADOS.

NÍVEL	GRAU DE ENVOLVIMENTO
Estratégico	Total
Tático	Total
Operacional	Total

Fuente: Pinheiro (2008). p. 124

El autor evaluó que la gestión adoptada por la red hotelera ya se encontraba en niveles elevados, vista, la gran preocupación con indicadores de calidad a disposición de los dirigentes, incluso en una época en que los principales organismos oficiales brasileños, responsables por el estudio del turismo, no disponía de registros actualizados acerca del mercado (p. 137). La referida red de hoteles buscaba con buena frecuencia por nuevos

procedimientos de gestión que ya estaban siendo practicados en otros países del mundo, buscando garantizar su competitividad en el mercado nacional.

Ello consiguió a lo largo de sus investigaciones, identificar una frase de otro investigador que ilustra muy bien la situación que el mundo empresarial se encontraba. Octávio Ianni²⁹, ya en el año 1996, dijo que:

"Cuando las relaciones, los procesos y las estructuras económicas mundializan, las economías nacionales se transformarán en provincias de la economía global. La eficiencia de una economía puede ser evaluada en base al reconocimiento de que es o no competitiva, es decir, sin recaer en posibles proteccionismos nacionales. Aquí lo que está en juego es la competitividad alcanzada y no la que un país naturalmente posee ... "

(in Pereira 2008, p. 14)

Otro punto fuerte de su trabajo de investigación fue la referencia a la necesidad del hotel en customizar sus procesos para que puedan tener registros de las operaciones de forma más ordenada (p.109). Que para el caso específico de la red hotelera estudiada no se encuentra en los niveles de excelencia que la administración anhelaba.

Ahora en la región sur del país, este estudio realizado en la ciudad de Florianópolis, Estado de Santa Catarina, presenta uno de los mayores problemas encontrados en hoteles de pequeño y mediano porte. Lunkes et al (2016), después de innumerables análisis e intentos de correlación de las actividades ejecutadas en un departamento específico, la controladora, lograron identificar que existe una falta de consenso entre las funciones ejercidas por los propios responsables de ese sector (p. 788).

Y considerando que, seguramente, es el departamento más importante de la empresa, pues es lo que registra todo el movimiento financiero del hotel, debería un mínimo de organización de procedimientos o procesos que orienten o estandaricen sus acciones. Y para dificultar aún más el estudio, sus autores describen que una de las funciones básicas de la controladora es la de

29 IANNI, Octavio. Teorias da globalização. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1996.

fiscalizar los procesos de los demás departamentos del hotel, aunque no lo hacen internamente. Y esto, concluyen, perjudica la toma de decisión de sus directores pues dejan de tener informaciones estratégicas del propio sector de control (p. 789).

En la misma provincia de la federación, 22 hoteles de pequeño porte de la ciudad de Blumenau, fueron investigados por Dreher, Tomio y Ullrich (2003), buscando identificar los procedimientos de gestión adoptados. La gran mayoría, 18 empresas, eran de administración notoriamente familiar y, apenas, 04 poseían una gestión más profesional (p. 790). Sin embargo, la calidad de los servicios prestados, fue considerada como de alto valor por los clientes pues ya existía una cultura de buenas prácticas con relación a la atención. En cuanto al tipo de gestión, el 68,18% no tenía liderazgos flexibles y el 90,91% no daba autonomía a los subordinados (p. 791). De esta forma, las decisiones estaban centralizadas, dificultando la implantación de procesos pues las responsabilidades por sus ejecuciones no recaen en estos y esto perjudicaría el cobro por resultados, según sus autores (p.792). Consideraron entonces que las administraciones no pueden ser evaluadas como profesionales e incluso con la buena reputación que poseen en el mercado necesitan ser más flexibles pues las evoluciones para mejorar las gestiones están disponibles y pueden ser decisivas para la supervivencia en un mercado competitivo (p. 794).

Y en la prominente Serra Gaúcha en la provincia de Rio Grande do Sul, Tomazzoni y Bittencourt (2013), analizaron cuáles eran las herramientas de gestión adoptadas por un hotel en la ciudad de Caxias do Sul y tres posadas en las ciudades de Gramado, San Francisco de Paulo y Bento Gonçalves. Para ellos, hoteles y posadas de pequeño porte y con administraciones, particularmente, de naturaleza familiar no deberían tener sistemas de gestión tan diferentes de otras empresas, sino que las adaptan a sus dimensiones, ya que son organizaciones comerciales como cualquier otra, donde la creación de valores para los clientes debería ser una preocupación constante (p. 66). Por lo tanto, las herramientas orientadas a la gestión estratégica de sus establecimientos deberían estar siempre disponibles para uso frecuente por sus administradores y gerentes para que puedan tomar actitudes inmediatas considerando las variables macro ambientales del mercado. (p. 83)

Consiguieron identificar en algunas posadas, el uso de herramientas de gestión del tipo (matriz SWOT)³⁰, pero eran utilizadas informalmente no habiendo registros periódicos que garanticen la evolución de las evaluaciones. En resumen, hacían cuando querían. Por otro lado, en la mayoría de ellas estaban claramente definidos los conceptos de misión, visión, principios y valores, además de objetivos y estrategias comerciales. Y en apenas un emprendimiento, los procesos eran formalizados y los servicios y la estructura operacional estaban estandarizado, haciendo de esta un destaque en términos de gestión hotelera. Tomazzoni e Bittencourt (2013), concluyen y acuerdan que:

"... la utilización de herramientas de evaluación de rendimiento a las que harían más eficientes en sus procesos, minimizando riesgos de problemas futuros. La justificación para la no utilización de las herramientas de gestión y de evaluación de desempeño por aquellos que no las utilizan está relacionada a dos factores: conformidad con los resultados positivos y falta de profesionales calificados para implantarlas " (p. 85)

Este estudio ya posee una amplitud mayor pues fue realizado en cuatro grandes redes hoteleras con sus equipos repartidos por el país. Aquí, uno de los objetivos fue demostrar cómo un sector específico, el de recursos humanos, hacía para presentar los indicadores de desempeño de los demás sectores del hotel. Sin embargo, lo que pudieron evaluar es que había una gran subjetividad en las actividades y los resultados (Piellusch y Taschner, 2009: 683). En un determinado momento del trabajo, construyeron un cuadro comparativo para evaluar cuál era el tratamiento dado para los siguientes criterios: énfasis de la estrategia / construcción de los indicadores / elaboración de metas / importancia de los indicadores / medición de las relaciones de causas y efectos con resultados estratégicos (p. 681). Al final, concluyeron que no existe una uniformidad de procedimientos. De esta forma, queda evidente que en prácticamente todos los emprendimientos encuadrados en la clasificación de medios de hospedaje cómo de PyME, aún no existen registros puntuales del

30 https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos06/912_ARTIGO%20SEGET.pdf

uso de la metodología BPM. Incluso, una cartilla de entrenamiento en Gestión Hotelera³¹ que fue elaborada por un instituto de formación técnica por solicitud del Ministerio de Educación de Brasil para uso en los años que precedieron a la realización de un gran evento deportivo mundial - la Copa del Mundo de Fútbol, no ha contemplado, al menos, los principios o nociones de esa metodología de gestión.

Por último, se buscó en el propio órgano brasileño responsable de clasificar los emprendimientos de medios de hospedaje, cuáles eran las referencias de procedimientos relacionados a la calidad de servicios prestados a los huéspedes. Pero no habiéndose encontrado ningún registro de esa naturaleza, lo que se puede examinar fue una matriz que se limitaba a exigir la existencia de sectores, equipamientos y servicios sean ellos de cualquier naturaleza, o sea, las obligaciones de los establecimientos de medios de hospedaje deberían limitarse a informar cuanto poseían de cada ítem. En su material de orientación, distribuido gratuitamente en el sitio de la institución³², no se presentan criterios de calidad relativos a los ítems establecidos como mínimos para alcanzar determinada categoría de hospedaje, sino de cantidad. Por lo tanto, queda claro que hasta el momento de la realización de este doctorado no existen manuales, procedimientos y mucho menos, estudios oficiales de uso e implantación de modelos de gestión eficaces para hoteles de PyME, en el territorio brasileño, cuyos resultados traduzcan la productividad de trabajo por medio de indicadores de desempeño. Y para contribuir para una mejor comprensión de los dos términos (productividad e indicadores), están en los próximos puntos algunas explicaciones.

2.3 - Gestión “por” Procesos.

Fuentes et al (2014), lo define como una forma de gestionar toda la organización basándose en los procesos, siendo definidos estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido a una entrada para conseguir un resultado que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente. Describen que en el año 2000 la Norma ISO 9001³³, de gestión de

31 <https://pt.scribd.com/document/345439049/apostila-E-TEC-Gestao-Hoteleira-pdf>

32 <http://www.classificacao.turismo.gov.br/MTUR-classificacao/mtur-site/Entenda?tipo=1>

33 <http://www.abnt.org.br/publicacoes2/category/145-abnt-nbr-iso-9001>

calidad, se adapta a la nueva concepción de gestión por procesos para satisfacer una tendencia mundial. También, los autores lo describen como una orientación que visualiza las funciones de una organización basada en las secuencias de sus actividades. En sus palabras, es una:

“... gestión integrada por procesos que se caracteriza por mejorar la integración del sistema organizacional para alcanzar los objetivos de eficacia, eficiencia y flexibilidad planificados e integrar con la aplicación de herramientas informáticas, las etapas de planificación, operación, evaluación y mejora del proceso integrado.” (p. 9)

Aclara que el enfoque por procesos permite una mejor especificación del trabajo realizado, el desarrollo de sistemas, la gestión del conocimiento, el rediseño y la mejora, a través del análisis del trabajo realizado para identificar oportunidades de perfeccionamiento.

Ya en nivel gubernamental, de acuerdo con el Manual de Gestión del Ministerio Público Federal (Brasil, 2013), la gestión por procesos - GpP es un enfoque sistemático que se propone tratar los procesos sectoriales, potenciando directamente el desempeño de las organizaciones, primando por la excelencia organizacional y la agilidad de trabajo de los involucrados. Esto implica la determinación de los recursos necesarios (humanos, materiales y financieros), que optimizados conducen para una gestión del ciclo de vida de los respectivos procesos con mejor calidad. Factores críticos de éxito en la gestión por procesos están relacionados a cómo cambiar las actitudes de las personas y o perspectivas de procesos para evaluar el desempeño de los procesos de las organizaciones. Conceptualmente, es una orientación técnica que visualiza las funciones de una organización basada en las secuencias de sus actividades a diferencia del enfoque funcional tradicional, en el que las organizaciones están separadas por área de actuación, altamente burocratizadas y sin visión sistémica del trabajo que realizan (p. 14). El enfoque por procesos permite una mejor especificación del trabajo realizado, el desarrollo de sistemas, la gestión del conocimiento, el rediseño y la mejora, a

través del análisis del trabajo realizado para identificar oportunidades de perfeccionamiento.

No obstante, la *Association of Business Process Management Professionals*³⁴ en su libro BPM CBOOK (2009), define la gestión por procesos o *Business Process Management*, como un enfoque sistemático de gestión que trata de procesos de negocios como activos, que potencian directamente el desempeño de la organización, primando por la excelencia organizacional y la agilidad en los negocios. El BPM permite el análisis, definición, ejecución, monitoreo y administración, incluyendo el soporte para la interacción entre personas y aplicaciones informatizadas diversas (p. 8). Sobre todo, que permite que las reglas de negocio de la organización, transformadas en forma de procesos, sean creadas e informatizadas por las propias áreas de gestión, sin interferencia de las áreas técnicas. De este modo, factores críticos de éxito en la gestión por procesos - GpP están relacionados a cómo cambiar las actitudes de las personas y perspectivas de procesos para evaluar el desempeño de los procesos de las organizaciones, pues la meta de estos sistemas es estandarizar procesos corporativos y ganar puntos en productividad y eficiencia (ABPMP, 2009). Las soluciones de BPM se ven como aplicaciones cuyo propósito principal es medir, analizar y optimizar la gestión del negocio y los procesos de análisis de la empresa. Y, según la propia guía BPM CBOOK, la práctica de gestión de procesos y de negocio puede ser caracterizada como un ciclo de vida continuo de actividades integradas. Este ciclo puede ser resumido por medio del siguiente conjunto gradual e interactivo de actividades: Planificación; Análisis; Diseño y Modelado; Aplicación; Monitoreo; y Refinamiento.

2.3.1 - Principios de la GpP.

La gestión por procesos se basa en algunos principios que orientan el desarrollo de las acciones y se encuentran representados a continuación, con base a lo determinado por el manual BPM CBOOK (2009), que son:

- Satisfacción de los clientes cuyas necesidades, perspectivas y requisitos de los clientes deben ser conocidos para que el proceso sea proyectado para producir resultados que satisfagan sus necesidades;

³⁴ <https://www.abpmp.org/>

- ▶ Gerencia participativa para conocer y evaluar la opinión de sus colaboradores es un aspecto importante para discutir las ideas y el mejor desempeño del proceso sea alcanzado;
- ▶ Desarrollo humano para alcanzar la mejor eficiencia, eficacia y efectividad de la organización empresarial es necesario el conocimiento, las habilidades, la creatividad, la motivación y la competencia de las personas. De oportunidades de aprendizaje y de un ambiente favorable al pleno desarrollo depende el éxito de las personas;
- ▶ Metodología estandarizada para evitar desviaciones de interpretación y alcanzar los resultados esperados, siguiendo los padrones y la metodología definida, que podrá ser constantemente mejorada;
- ▶ Mejora permanente con vistas el compromiso con el perfeccionamiento continuo. Esto es el principal objetivo de la gestión por procesos, de modo a evitar trabajos repetidos, y garantizar la calidad de sus procesos;
- ▶ Información y comunicación para tener la diseminación de la cultura organizacional, divulgando los resultados alcanzados y compartiendo el conocimiento adquirido;
- ▶ Búsqueda de la excelencia para alcanzar la excelencia en servicios, los errores deben ser mitigados y sus causas eliminadas. Se deben buscar las mejores prácticas reconocidas como generadoras de resultados y perfeccionamiento constante, buscando la identificación y el perfeccionamiento de oportunidades de mejora y fortalecimiento de puntos fuertes del emprendimiento.

2.3.2 - Objetivos de la GpP.

La gestión por procesos, tiene como principales objetivos:

- ▶ Conocer y mapear los procesos internos de la empresa y poner disponible la información sobre ellos, promoviendo su uniformidad y descripción en manuales;
- ▶ Identificar, desarrollar y difundir internamente metodologías y mejores prácticas de gestión por procesos;

- ▶ Promover el monitoreo y la evaluación de desempeño de los procesos internos, de forma continua, mediante la construcción de indicadores apropiados; y
- ▶ Implantar mejoras en los procesos, buscando lograr mayor eficiencia, eficacia y efectividad en su desempeño.

2.3.3 - Función de la GpP.

Como forma de viabilizar la gestión por procesos, con el fin de contribuir al aumento del desempeño de trabajo, sus tareas se dividen en tres partes: diseño del proceso; gestión del proceso; y registro del aprendizaje. Para el diseño de procesos, el responsable debe entender el ambiente interno, seleccionar y priorizar sus procesos, hacer modelaciones de las situaciones diarias, formar equipos con conocimiento de diagnóstico, definir y priorizar soluciones a los problemas actuales, entender y modelar procesos en la situación futura.

En resumen, debe implementar nuevos procesos, controlar la ejecución de los mismos, realizar cambios a corto plazo, registrar sus rendimientos y hacer comparaciones entre ellos. Para promover el aprendizaje, debe registrar y controlar las desviaciones, evaluar el desempeño y anotar el aprendizaje. Entonces, todo esto son sólo orientaciones para un buen control de las operaciones diarias, debiendo cada gestor hacer las elecciones de cuáles son las mejores opciones para su establecimiento. En este punto, no hay un padrón a seguir. Y todo eso en línea, los principios, los objetivos y la función resultarán en una mejor productividad de trabajo que será comentada en la secuencia.

2.4 - Productividad.

Definir productividad, conceptualmente, no es algo simple, pues requiere una aplicación precisa considerando el ambiente en el que está insertado. Si analizamos un sector agropecuario, la productividad significa cantidad de alimentos que la tierra produce. Si el análisis es en una empresa de extracción de minerales, su comprensión está asociada a la cantidad de elementos

geológicos en un campo. Pero, en ambas situaciones sus resultados considerarán la relación entre entradas y salidas dentro de un sistema, así definido por Schroeder (1985).

Los investigadores (Brown y Dev, 1999; Johns, Howcroft and Drake, 1997; Prokopenko, 1987), coinciden en que la dificultad para crear un concepto que sea válido para todos los casos se da en razón de los diferentes tipos de personas / profesionales involucrados en este análisis. Ellos entienden que existe un conflicto al definir la percepción de productividad que cada uno puede tener, considerando su área de actuación. Tales discrepancias de definición y concepto provocan alguna dificultad en el momento de medición de la productividad. Incluso, McMahon (1997), para el sector turístico describe que:

“...una vez que a industria de hoteles utiliza con muy intensidad mano de obra operacional, su rendimiento depende del éxito logrado en hacer un uso bueno y productivo de esta fuerza de trabajo.”
(p. 2)

Y siempre que todos estén orientados hacia resultados de producción (Sigala et, 2005), el concepto de la terminología "productividad", para muchos, significa: "... eficiencia, eficacia, calidad, previsibilidad y otras dimensiones de rendimiento...". En el caso específico para este estudio de doctorado, productividad en la hostelería debe ser entendido como la relación de los servicios realizados con la calidad percibida por el huésped. Y la medida de productividad debe ser un indicador de desempeño de los involucrados.

Por lo tanto, al analizar emprendimientos hoteleros de alto nivel en Egipto, con el objetivo de identificar el nivel de satisfacción de los empleados y si había una mejora de su productividad laboral debido a las mejoras promovidas en sus ambientes, Sigala, Airey y Lockwood describieron, en sus conclusiones, que existe una tendencia para que aquellos que están en contacto directo con el huésped reciban una mejor atención que aquellos que se quedan en los ambientes internos. En consecuencia, los niveles de satisfacción y productividad eran diferentes y no eran percibidos por las altas gerencias. Así, afirman que no debería haber distinción entre los ambientes de

trabajo, pues el huésped pasa inevitablemente por todos ellos y podrá percibir alguna falla en la atención perjudicando la imagen del hotel.

El desarrollo de estudios e investigaciones ayudará a relacionar la calidad de los hoteles con sus niveles de productividad de trabajo, como afirman Benavides y Ortega (2014), que defienden la necesidad de la creación de valor como crucial para determinar indicadores de productividad. Creen que la competitividad entre hoteles pasa, obligatoriamente, por la presentación de KPI. Se recomienda, incluso, la implantación de un sistema de gestión de la calidad total para que los emprendimientos tengan, permanentemente, altos niveles de calidad de la prestación de servicios. Y esto impactará positivamente en la imagen de los hoteles ante los clientes.

Pero obtener indicadores de eficiencia y productividad no es tan fáciles así, como declaran Assaf y Tsionas (2018). A partir de un ámbito y métodos de gestión de indicadores, presentaron modelos heterogéneos que pueden ser utilizados por diversos tipos de estructura hotelera. Pero son modelos que correlacionan aspectos internos y externos con gran variedad de características que pueden dificultar su utilización por parte de funcionarios del bajo escalón de la empresa, tales como, limpiadores y encargados de servicios generales. Así mismo, consideraron al final, que grandes hoteles no son necesariamente más productivos que pequeños hoteles. Y que la eficiencia tampoco está asociada a determinada región demográfica pudiendo tener un emprendimiento con alto grado de productividad en un local que tradicionalmente no es reconocido como destino turístico.

Por otro lado, David et al (1996), describen qué a pesar de las altas inversiones de la hostelería, todavía son evidentes las ausencias de indicadores de productividad de trabajo de sus equipos, llevando a lo que ellos definen como "paradoja de la productividad". Para ellos, esto se debe al hecho de que no existen muchos procedimientos estandarizados para que sea posible la medición de la calidad de trabajo de sus colaboradores. Evalúan y recomiendan que debiera haber un esfuerzo mayor para obtener datos más consistentes en la inversión en tecnología, buscando la mejora de la calidad de servicios, pues percibieron que sólo existe en relación a los clientes y casi nada en relación a sus empleados. Tal situación no es diferente de la señalada por

Ilkan et al (2014), cuando analizaron las inversiones en TI³⁵ en hoteles de la India. En este, pudieron confirmar que los gastos son elevados, pero que no hay la contrapartida comprobada por niveles elevados de productividad de trabajo, confirmando la paradoja.

Prescott (2009), también afirma que existen muchas razones para explicar la baja productividad y la desaceleración de la calidad de la prestación de servicios. La definición insatisfactoria de productividad de servicio y los errores de medición de productividad en este sector son los principales culpables. La falta de precisión de la medición de la productividad en el sector dificulta mucho más su gestión y el monitoreo de la productividad. Por otro lado, la mejora de la medición de la productividad en el sector de servicios es útil para aumentar la calidad. Pero, el costo de los factores que influyen directamente este crecimiento sigue siendo implausible. Para él: "... la suposición implícita de baja productividad del crecimiento en el sector de servicios es la drástica desaceleración de la acumulación de capital o el progreso tecnológico" (p.17) Declara, entonces, que si existe la posibilidad de aumentar la productividad en el sector de servicios, la expansión de capital se dará en la misma proporción.

En el caso de Chatzimichael y Liasidou (2018), analizando la productividad laboral en hoteles de varios países europeos durante los años 2008 y 2015, concluyeron que, de hecho, los niveles son muy bajos. Esto confirma lo que Witt et al (1989) ya habían descrito cuando compararon el crecimiento de la productividad en las industrias de servicios en relación al de las industrias manufactureras, diciendo que para el área del turismo sus indicadores son siempre menores. En aquella época, los problemas de medición de productividad eran los principales dificultadores para obtener niveles mejores. También describieron que el uso más permanente de técnicas de gestión de operaciones por la administración del hotel podría resultar en mejores indicadores de productividad de trabajo.

Esto puede ser confirmado por el estudio que Brien et al (2017) desarrollaron junto a la industria hotelera asiática costera al mar Pacífico, que apuntó una gran dificultad para retener una mano de obra calificada por los

35 Tecnología de la información.

hoteles. Se discute la necesidad de promover un cambio significativo en este sector, realizando inversiones en entrenamientos, tanto operativas, pero principalmente, de gestión, para que los colaboradores se sienten más motivados para trabajar en estos tipos de empresas. Verificaron que existe un descontento en cuanto a esto, ya que no existen planes de carrera e incentivos para el perfeccionamiento de conocimientos. Reforzar, por lo tanto, que es un segmento de la economía que viene creciendo, mundialmente, año tras año, y merece una atención especial en cuanto a la mejora de la productividad de trabajo.

Y preocupados por tal situación, de nuevo Sigala et al (2005), dicen que es improbable que esta situación mejore sin un cambio general en la forma en que la productividad se mide y se gestiona. Incluso porque la baja productividad dentro de las industrias de servicios ha sido una gran preocupación. Ellos llegaron a desarrollar un estudio acerca de la evaluación de desempeño de empleados en hoteles estándar tres estrellas en el Reino Unido para evaluar y medir indicadores de rendimiento. Pero vieron que es un problema para la mayoría de los gerentes de hoteles, pues desconocen las metodologías y herramientas administrativas necesarias para ello.

2.4.1 - Importancia para la mejora.

Mejorar la productividad de trabajo es algo desafiante e incluso fascinante cuando se está administrando un hotel, según describe Simpao (2018). Considerando que los clientes poseen la mayoría de las veces un alto grado de exigencia es cada día más importante desarrollar procedimientos de medición de las prestaciones de trabajo. Además de hacer el negocio hotelero más rentable, puede provocar una satisfacción personal en el colaborador. Y, según ella, ya existen muchos estudios que demuestran que un funcionario satisfecho produce más y mejor en su ambiente de trabajo. El estudio desarrollado por Kristine Simpao, busca determinar el significado de la productividad, los patrones de medición y el control de las actividades para los empleados y cómo pueden tomar decisiones a partir de la generación de indicadores de rendimiento. Al final, concluye que no existe diferencia de

interpretación entre los niveles jerárquicos, pero que el cumplimiento de metas acaba siendo una asignación única de las gerencias.

Siguiendo el mismo pensamiento que la investigadora anterior, Mill (2008) habla de la importancia de análisis de la gestión de productividad del trabajo como siendo algo de los más desafiantes y de mayor interés para la industria hotelera. Incluso hace referencias a estudios en esta área desde el año 1989 en Estados Unidos y 1990 en el Reino Unido. Se desarrolla un razonamiento para justificar lo importante que es invertir en la mejora de la capacitación profesional de los empleados para tener un mejor desempeño en sus actividades diarias. Para Robert Mill, un servicio completo de atención al cliente representa entre el 32% y el 36% de los ingresos obtenidos con este mismo cliente. De esta forma, 1/3 de la facturación del hotel corresponde a ese esfuerzo de trabajo debiendo, por lo tanto, tener gran preocupación con la performance del empleado. Pero, concluye que aún no es posible medir cuántos puntos porcentuales menos pueden asociarse al empeoramiento de los indicadores de rendimiento.

2.4.2 - Relaciones con la gestión por procesos.

Como puede ser observado, estudios acerca de productividad y sus indicadores están siendo realizados por diversos investigadores, incluyendo algunas organizaciones empresariales. De esta forma, medir y acompañar el propio desempeño ha sido una tendencia mundial (King et al, 2012), pero muchos de ellos creen que los KPI están siendo poco utilizados o subutilizados principalmente por no ser usados de forma sistémica, lo que puede comprometer la planificación estratégica de las empresas. Describen que la ausencia de visión integral del comportamiento organizacional acaba por llevar al descrédito de sus resultados a largo plazo. Y después de analizar las diversas investigaciones de cómo vienen siendo investigadas y, también, propuestos modelos de análisis para obtener indicadores de desempeño relativos a la productividad de trabajo, fue posible percibir que las

proposiciones no son de fácil implantación y, mucho menos, de fácil ejecución por todos los empleados de un emprendimiento hotelero.

De esta forma, el presente estudio de doctorado busca una manera de alcanzar los mismos objetivos de tantos otros investigadores, pero de una forma más palpable y fácil donde cualquier colaborador pueda utilizar los procedimientos y métricas sin que necesite tener un nivel avanzado de conocimiento. En la secuencia de los estudios se presentarán las propuestas para la implantación de un modelo de gestión hotelera basado en la metodología de gestión por procesos. Y cómo obtener KPI de productividad de trabajo de forma coherente, pero de fácil uso.

2.5 - Indicadores Claves de Desempeño.

En las organizaciones empresariales, hay una posibilidad de que sus operaciones necesitan de alguna forma medir sus desempeños e identificar cuáles son las prioridades para mejoras. Según Filho (2017), son los KPI o Indicadores Claves de Desempeño aquellos que pueden definir con números, la realidad de la empresa o, en otras palabras, pueden identificar cuáles escenarios son buenos o malos. También, Fischmann y Zilber (1999), afirman que los KPI ayudan a los gestores a identificar la performance de los negocios y pueden dar un soporte a la tomada de decisiones para el alcance de los objetivos.

Caldeira (2012), describe una centena de indicadores en su libro y afirma que no es posible mejorar el desempeño de una empresa sin medir por números sus procedimientos operacionales. Dentro de los varios citados, destacan los financieros, de eficiencia operacional, de recursos humanos y atendimento al cliente. Y cita una argumentación del Lord Kelvin³⁶ que dice:

“Cuando es posible medir sobre lo que vamos a hacer y expresarlo en números, sabemos algo sobre el asunto; pero cuando no podemos expresarlo en números, no empezamos a avanzar hacia una fase de la ciencia.” (p. 7)

36 Willian Thompson, físico, matemático e ingeniero británico (1824-1907)

Así, es posible comprender que los indicadores son métricas que los gestores pueden elegir cómo esencial para evaluar los procesos de gestión. Y se puede utilizar una gran variedad de indicadores siendo los más comunes los que miden la calidad, la capacidad y la productividad. Pero, muchos otros tipos ayudan a cuantificar los objetivos estratégicos también.

2.5.1 - Aplicaciones.

Hoy, hay muchas posibilidades para medir los desempeños en las empresas como las apuntadas en el sitio Endeavor³⁷, donde sus organizadores describen que los indicadores clave se han utilizado cada vez más para medir el desempeño de sectores o departamentos dentro de las empresas y organizaciones. Y pueden ser muy útiles para evaluar la productividad de trabajo de los colaboradores internos pues, según Valentino (2010), permite medir el desempeño de una empresa ayudando a todos los sectores a caminar en una misma dirección. Pero aun siendo de gran valor, en muchos casos pueden presentar algunas inconsistencias causando distorsiones³⁸ en sus resultados. Así, es recomendable que se haga una amplia planificación por los responsables ejecutores para identificar cuáles deben ser adoptados y cómo deben ser utilizados para cada situación en las empresas.

Un importante significado para la utilización de los KPI, es el descrito por Setijono & Dahlgard (2007). Ellos discuten la validez de sus resultados con relación a los que los clientes consideran como de valor. En el mundo actual, totalmente conectado por las redes sociales cibernéticas, muchos clientes evalúan el producto y los servicios a través de indicadores de desempeño. Y aunque estos no conozcan la metodología empleada, acaban por considerar que el resultado es cierto. Aparentemente, según los autores, existe un "acuerdo general" entre las partes. Para los clientes, aunque sean intangibles los aspectos de evaluación, los consideran legítimos y toman sus decisiones de compra, muy a menudo, basadas en esos indicadores. Buenos ejemplos son

37 <https://endeavor.org.br/>

38 Smith et al (2017); Richmond et al (2016); HIQA (2013); Jordania (2013).

los apuntados en sitios de búsqueda de hoteles, como Booking³⁹, Trivago⁴⁰ y Airbnb⁴¹.

Entonces, las operaciones productivas necesitan de alguna forma de medida de sus desempeños para que sea posible identificar las prioridades de mejoría en el ambiente interno de las organizaciones y garantizar la fidelidad de las informaciones en sus publicaciones (Filho, 2017). Esto ya justifica su uso.

2.5.2 - Importancia.

Las aplicaciones son múltiples y para diversos sectores de actuación (Nagyova & Pacaiova, 2009). Ellas describen que pueden ser utilizados en las áreas de Tecnología de la Información, en la de Construcción Civil, en la Económica y Financiera y hasta en la del Turismo. Pero, se puede utilizarlos en los sectores públicos también, como observan Richmond et al (2016). Para estos autores, sea en cualquier de ellos hay que tener la preocupación con uniformidades de enfoque y metodología posibilitando la comparabilidad de los mismos. Tal situación de comparabilidad es más común en ambientes financieros donde sus indicadores económicos poseen las mismas métricas (Sawang, 2011). Sin embargo, una orientación de *Pricewaterhouse Coopers*⁴², recomienda que no haya diferencia de tratamiento y análisis entre los indicadores financieros y no financieros. Para sus organizadores la comparación entre indicadores de ventas y de tiempo de entrega del producto tiene el mismo valor porcentual para la toma de decisiones en los momentos de cambio, por ejemplo. Debe haber métricas iguales, pero sin distinción de tratamiento de sus resultados.

Velimirović et al (2011), coinciden en que ambos indicadores, financieros y no financieros, sirven para estimar y garantizar metas de larga duración. Y que los indicadores adoptados deben ser, cuidadosamente seleccionados, entre los diversos disponibles reforzando que no todos, efectivamente, necesitan ser usados. La estructura y el modelo desempeñarán un papel importante en la organización de los procesos para obtener los mejores índices

39 <https://www.booking.com/>

40 <https://www.trivago.com.br/>

41 <https://www.airbnb.com.br/>

42 <https://www.pwc.com.br/>

de productividad. Para colaborar con esta línea de raciocinio, en la guía de Coopers (2006), es posible entender cómo los KPI, financieros o no financieros, son importantes en todos los informes analíticos pues logran traducir con extrema transparencia cuál es la real situación de las empresas. Pero, aun así, no pocas veces los KPI no son bien comprendidos. Para los creadores de la guía, los KPI son componentes críticos en la toma de decisiones para cualquier empresa no importa si son financieros o no financieros.

En general, se puso de manifiesto que existe una preocupación con respecto a cuáles KPI deben ser adoptados por una organización. No basta utilizar los múltiples y varios indicadores de desempeño existentes en el mercado. Es necesario elegir cuáles son, efectivamente, los más apropiados para cada empresa o situación. De la misma forma, que después de la elección de los KPI que haya una estandarización entre éstos. En otras palabras, se crean métricas equivalentes evitando así una discrepancia de valores. Esto puede comprometer el resultado final, ya que un sector o departamento puede evaluarse más o menos en detrimento de otro. Hay que considerar que no debe existir un sector o departamento más importante que otro, como afirmó O'Connor & Mc Dermott (1997), cuando escribieron acerca de la Teoría de Sistemas: "... es algo que mantiene la su existencia y funciona como un todo a través de la interacción de sus partes." (p.4).

Finalizando, que no haya diferencia entre indicadores de carácter financiero de los no financieros, pues ambos impactan igualmente en el desempeño de procesos. Por lo tanto, la importancia se debe al hecho de que los KPI son métricas que ayudan a identificar cuáles son las posibilidades de mejora de productividad de trabajo interno.

2.5.3 - Tipos de indicadores.

Fundamentalmente, los indicadores son utilizados para medir o monitorear las actividades de las empresas. Pueden mostrar a los gestores en qué nivel sus procesos internos están y se necesitan mejoras. Armistead (1997) argumenta que los criterios utilizados en el momento de elección de los KPI son, en general, por su eficiencia (relación entre los resultados obtenidos y

los recursos empleados), o por su eficacia (relación entre los resultados obtenidos y los resultados deseados).

En el sitio Endeavor, son apuntados cuatro tipos de indicadores que pueden ser utilizados por cualquiera empresa que intenta mejorar los procedimientos operacionales y de gestión. Son ellos:

- los estratégicos: son aquellos que auxilian en la orientación de cómo la empresa se encuentra con relación a los objetivos que se establecieron anteriormente. Ellos indican y proporcionan un comparativo de cómo está el escenario actual de la empresa con respecto a lo que debería ser.
- los de capacidad: estos indicadores clave de rendimiento miden la capacidad de respuesta de un proceso. Podemos citar como ejemplos la cantidad de productos que una máquina puede embalar durante un determinado período de tiempo.
- los de calidad: caminan lado a lado con los indicadores de productividad, ya que ayudan a comprender cualquier desviación o no conformidad ocurrida durante un proceso productivo. Un ejemplo puede considerarse el nivel de fallos de un producto en el que la cantidad de daños ocurridos durante un período se compara con el nivel de aceptación establecido.
- los de productividad: que pueden estar relacionados con la productividad hora / colaborador, hora / máquina. Es decir, estos corresponden al uso de los recursos de la empresa a partir de la evaluación de las entregas.

Todos tienen sus relevancias, pero tener en cuenta que los KPI proporcionan una visión necesaria para que los gestores conozcan como los procesos se desarrollan y así consigan alinear con los objetivos establecidos.

a) En empresas en general.

Los gerentes necesitan evaluar la performance de las empresas y son los KPI los mejores instrumentos de gestión, según Piela (2017). Para ella, tal procedimiento promueve una comprensión adecuada de la estrategia establecida por la organización e indica se estás en el camino correcto o no.

Los indicadores apuntan muchas informaciones acerca de los procesos y contribuyen con estadísticas del negocio. Al elegir el conjunto adecuado de indicadores ayudará a la toma de decisiones a obtener más rendimiento y señalar las áreas que necesitan más atención. Con los indicadores adecuados que se relacionan con la misión o estrategia de la organización, quienes toman las decisiones pueden hacerlos dentro de la realidad.

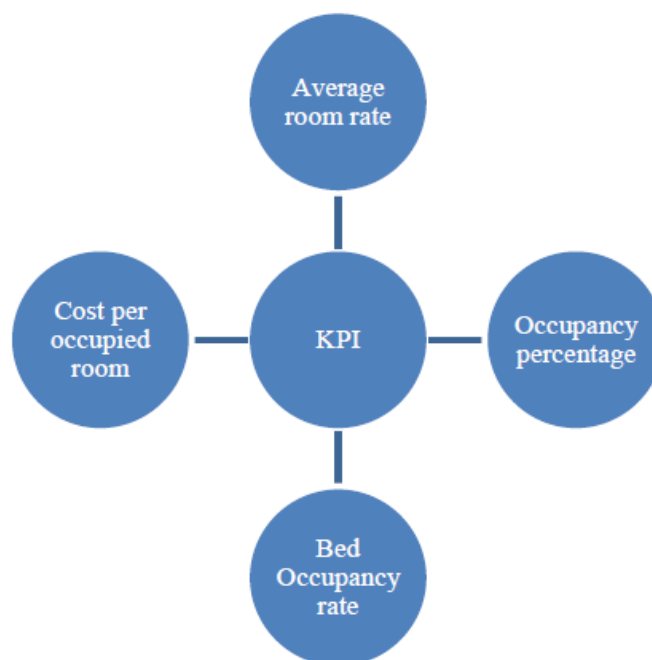
Cómo algunos procesos pueden necesitar de más atención, los gerentes utilizarán los KPI para direccionar la atención de la equipe de trabajo para ellos. Los responsables, también, pueden supervisar si la empresa va hacia la estrategia planificada o si realiza cambios en la planificación estratégica. Por lo tanto, mientras los gerentes generalmente están interesados en el resultado financiero, los trabajadores operativos tienen énfasis en el resultado operativo (Franceschini, 2007).

De la misma forma, es importante comprender cuales indicadores serán utilizados antes de configurarlos para obtener los datos correctos. El problema es que los gerentes no necesariamente entienden o identifican cuáles son los principales indicadores que se necesitan para obtener la información vital. Muchas veces, recopilan muchos tipos de datos diferentes que son fáciles de medir (Marr, 2015). Por lo tanto, la tarea desafiante para los gerentes es la determinación de los indicadores clave de desempeño sobre cómo implementarlos y medirlos en el futuro. Entonces, para proponer un modelo de evaluación de procesos, Skyrme y Amidon (1997), describen que debe haber una estrategia clara y explícita donde el conocimiento de los procesos sistemáticos, transmitan una relación entre los capital humano, estructural y relacional. Y esto sirve para cualquier empresa.

b) En empresas hoteleras.

Según Srivastava y Maitra (2016), las industrias hoteleras utilizan indicadores para medir la performance en base de cuatro puntos claves: tarifa promedio de habitación, porcentaje de ocupación, tase de ocupación de cama y costo por habitación ocupada. (Ilustración 20)

ILUSTRACIÓN 20: MODELO DE ANALICE DE PERFORMANCE.



Fonte: Srivastava, Nandini. Maitra, Rekha. (2016) p. 2

Así, según Kosar et al (2016), el gerenciamiento de la performance hostelera pasa por la utilización de los KPI, por lo tanto, recomiendan que se utilice un sistema donde sea posible: medir y estandarizar el desempeño, promover proceso de mejora de calidad y divulgar informe de procesos. Y que estén en conformidad con la norma ISO 9001 donde la gestión requiere una identificación previa de los procesos, indicadores de rendimiento clave seleccionados adecuadamente, métodos de medición apropiados, análisis de expertos de los resultados y actividades de nuevas mejoras.

De esta forma, Srivastava y Maitra (2016), destacan que los KPI pueden ayudar a los gestores a identificar las posibilidades de mejoría constante y describen que la industria hotelera puede utilizar índices para medir el rendimiento en otras áreas claves incluso acerca de la productividad de trabajo por medio de análisis de desempeño. No hay una escala padrón de evaluación, pero se puede considerar indicadores de cero hasta uno, o de uno hasta cien. Cada establecimiento adoptará suyo padrón. De esta forma, son estos los indicadores más comunes apuntados por ellas y que son utilizados por la mayoría de los establecimientos hoteleros en el mundo.

Muchos otros KPI existen para el uso en los establecimientos hoteleros, pero no serán motivo de estudios en este momento. Pero, hay un dato muy importante sobre ellos. En las literaturas pesquisadas no fue posible identificar la existencia de KPI que miden la productividad de trabajo de sectores en los medios de hospedajes de PyME. Sólo hay algunos pocos estudios en grandes cadenas hoteleras, pero que no son disponibles a él público. Puesto esto, la continuidad de la investigación será por medio de una implantación de un nuevo modelo de gestión por procesos, donde sea posible cuantificar las productividades de trabajo en los hoteles y posadas de medio porte. En la secuencia, datos del universo del estudio son presentados al lector.

2.6 - Proposiciones.

Las hipótesis fueran desarrolladas en conjunto con el marco teórico donde hubo una percepción de que algunos emprendimientos de medios de hospedaje, sino varios, no utilizaban procedimientos padrones de gestión para la medida de los indicadores de desempeño, específicamente, de los que trataban de la productividad de trabajo de los involucrados, pero hubo también un cuidado al escribirlos para que tuviesen inseridos, en ellos, los criterios de consistencia lógica, verificabilidad, simplicidad, relevancia, apoyo teórico, especificidad, plausibilidad e claridad, profundidad y originalidad, cómo recomiendan Lakatos y Marconi (1991). Su validación ha pasado por preguntas directamente presentadas a los respectivos responsables de cada sector. Cada uno respondió si hubo alguna mejora en los procedimientos operativos realizados en su área y si estos fueron percibidos por los clientes / invitados. Individualmente, todos evaluaron su sector y el gerente general evaluó todos los sectores. Por lo tanto, la suma de las respuestas no corresponde al número total de empleados involucrados, incluido el hecho de que, en algunas empresas hoteleras, el mismo empleado desempeña funciones en más de un sector. El puntaje final se obtuvo por el promedio aritmético simple de los puntajes dados por los gerentes de los sectores y la gerencia general.

De acuerdo a los planteamientos previos se propone la siguiente hipótesis: H1 - cada uno de los procesos que componen el sistema BPM, genera un incremento de los indicadores de productividad correspondientes.

3 - Diseño metodológico.

El diseño metodológico fue construido por medio de los enfoques acerca de la gestión por procesos, sus conceptos y aplicaciones, que fueron obtenidos por medio de consulta a manuales publicados por organismos federales en Brasil y otros documentos distribuidos en sitios especializados en el asunto. En cuanto a la productividad y los indicadores clave de desempeño, sus conceptos y formas de utilización, también, fueron presentados a través de la lectura de artículos publicados internacionalmente. Y no se puede dejar de registrar, una vez más, que hubo dificultad considerable para identificar qué materiales estaban a disposición para la investigación, una vez que los estudiosos investigadores no publicaron tantas obras acerca del tema en análisis, o sea, de la gestión por procesos en establecimientos hoteleros. Así mismo, algunos buenos artículos pudieron servir de referencia y ayudaron, sobre todo, el presente trabajo.

Más adelante, cuando se estaba en el momento de recolección de datos, se recurrió primero a una red social (Linkedin⁴³), donde empresarios y diversos profesionales ligados a la hostelería buscan el *networking*. En esta, se hizo una única pregunta para intentar identificar algún emprendimiento hotelero que utilizaba la metodología investigada. Esta medida fue para tener una noción se había o no uso del tipo específico de gestión hotelera por hoteles en Brasil o en otros países del mundo. De la misma forma, se realizó incluso cuestionamiento junto a la mayor entidad representativa de la clase hotelera en Brasil. En la Asociación Brasileña de la Industria de Hoteles - ABIH, fue encaminado un e-mail con la misma pregunta solicitando la indicación de algún hotel que estuviera utilizando la metodología de gestión por procesos.

En la secuencia, cómo modalidad de búsqueda con el objetivo de obtener informaciones que respaldaran el estudio de investigación, se realizó una encuesta en 69 empresas clasificadas como hoteles y similares en la ciudad de Ouro Preto, provincia de Minas Gerais - Brasil, según su Ministerio

43 www.linkedin.com

del Trabajo⁴⁴, en el portal CAGED⁴⁵ - Registro General de Empleados y Desempleados. En esta, fue posible alcanzar una muestra significativa donde 61 establecimientos fueron contactados para responder a las preguntas que orientaban el estudio acerca del uso de la metodología de gestión por procesos en los medios de hospedaje. Esto significa que el 88,4% de las empresas fueron consultadas, considerando el año de 2016.

En esta investigación se buscó identificar, entre los establecimientos en operación en la ciudad de Ouro Preto, cuáles eran los métodos gerenciales adoptados por los emprendimientos clasificados como de pequeño y mediano porte. Las informaciones obtenidas fueron esenciales para el conocimiento del modelo de gestión adoptado y sirvieron de base para la elaboración de una propuesta que pudiera maximizar las capacidades productivas de trabajo en los sectores operativos de las empresas. No obstante, fueron realizadas varios viajes a tradicionales destinos turísticos en Brasil (Sierras Gauchas/RS⁴⁶; Cuesta del Descubrimiento/BA⁴⁷; Estrada Real/MG⁴⁸; Natal/RN⁴⁹, entre otros), para comprobarse si había algún registro de implantación de la metodología en estudio en emprendimientos hoteleros, notablemente, en los de pequeño y mediano porte.

Y después de la tabulación de los datos de las investigaciones, se buscó algunos establecimientos hoteleros que desearan recibir, como proyecto piloto, la implantación de esta metodología específica. Entre los que se presentaron, fueron seleccionados tres con características distintas, siendo uno localizado en un litoral y otros en región de montaña. El primero estaba clasificado como una posada, el segundo como un hotel-hacienda y el tercero como un hotel de ciudad o urbano. En estos aspectos, todos son considerados como de pequeño o mediano porte, atendiendo a lo que se proponía para este estudio de doctorado.

Como última etapa metodológica, el programa de implantación se inició por la posada donde se realizaron tres visitas mensuales, consecutivas, cuando

44 <http://bi.mte.gov.br/scripts10/dardoweb.cgi>

45 <http://pdet.mte.gov.br/acesso-online-as-bases-de-dados/>

46 Rio Grande do Sul.

47 Bahia.

48 Minas Gerais.

49 Rio Grande do Norte.

todos los procedimientos fueron repasados y se determinaron los indicadores de desempeño a que se propuso. De la misma forma, este proceso fue realizado en la secuencia en el hotel-hacienda y después en el hotel urbano.

3.1 - Gestión por procesos en la hostelería.

Siguiendo las orientaciones del guía BPM/CBOK (2009), constituyó la gestión por procesos en la hostelería o simplemente “GpH”, cómo un enfoque sistemático de gerenciamiento que se propone a tratar los procesos sectoriales, uno por uno, potenciando directamente el desempeño de las organizaciones de medio de hospedaje, primando por la excelencia organizacional y la agilidad de trabajo de los involucrados. Esto implica la determinación de los recursos necesarios (humanos, materiales y financieros), que optimizados conducen para una gestión del ciclo de vida de los respectivos procesos con mejor calidad. Factores críticos de éxito en la gestión por procesos están relacionados a cómo cambiar las actitudes de las personas y o perspectivas de procesos para evaluar el desempeño de los procesos de las organizaciones.

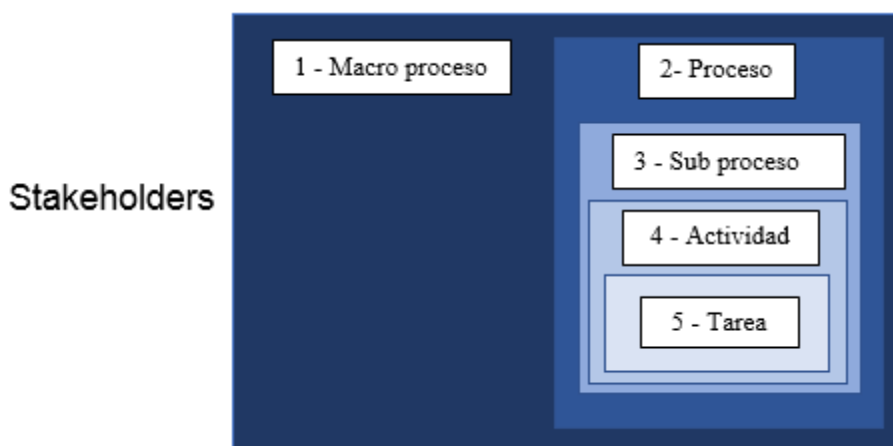
Conceptualmente, puede ser definido como una orientación técnica que visualiza las funciones de una organización basada en las secuencias de sus actividades a diferencia del enfoque funcional tradicional, en el que las organizaciones están separadas por área de actuación, altamente burocratizadas y sin visión sistémica del trabajo que realizaron (BRASIL, 2013). El enfoque por procesos permite una mejor especificación del trabajo realizado, el desarrollo de sistemas, la gestión del conocimiento, el rediseño y la mejora, a través del análisis del trabajo realizado para identificar oportunidades de perfeccionamiento.

La estructura de la de gestión por procesos se propone que, después de describir todas las actividades pertinentes y representarlas de forma adecuada, deberán ser éstas las orientaciones básicas para que si pueda determinarse el cumplimiento de tareas acordadas. Se trata, por lo tanto, de una de las más importantes dimensiones para el éxito de la gestión, se refiere a la elaboración, implantación, procedimientos, directrices, herramientas e instrumentos que la orientan. Se relaciona con la definición de responsables de la tarea de

administrar los procesos, la configuración de la estructura en la organización y la coordinación de las iniciativas de procesos entre las unidades funcionales de la organización. Un modelo de gobernanza definido contribuye en la ayuda a la gestión por procesos, para resolver o mitigar los problemas señalados.

Y su construcción o diseño debe respetar una jerarquía de procedimientos para que la propia gestión pueda instalarse de forma integral. Hay, por lo tanto, una escala de cinco niveles en su diseño que debe ser respetado como destacado en la ilustración 21.

ILUSTRACIÓN 21: DISEÑO BÁSICO DE JERARQUÍA.



Fuente: Diseño propuesto por el autor.

Con más detalles estos cinco niveles son explicados cómo consecuencia de la propuesta de este trabajo:

Los “Macro procesos” (1) son grandes conjuntos de procesos de trabajo donde la empresa cumple su misión y cuya operación tiene impactos significativos en la forma en que esta funciona. Es común involucrar más de una función organizativa cuya operación tiene un impacto significativo en la forma en que funciona la organización. Ejemplo: Gerencia general del hotel.

Los “Procesos” (2) tienen como objetivo generar resultados para la organización y pueden estar en diferentes niveles de detalle, siendo comúnmente relacionados a las áreas sectoriales, finalistas y de apoyo. Consiste en un grupo de actividades interconectadas lógicamente, que utilizan recursos de la organización para generar resultados. Son operaciones de alta complejidad con el plan de cumplir un objetivo organizacional específico. Ejemplo: Sector de Gobernanza.

Los “Subprocesos” (3) constituyen un nivel mayor de detalle de los procesos, que demuestra los flujos de trabajo y actividades secuenciales e interdependientes, necesarias y suficientes para la ejecución de cada proceso de la empresa. Se incluye en otro subproceso, es decir, un conjunto de operaciones de media a alta complejidad (actividades y tareas distintas e interconectadas), realizando un objetivo específico en apoyo a un proceso. Ejemplo: Guarda habitaciones.

Las “Actividades” (4) son operaciones o conjuntos de operaciones de mediana complejidad, que ocurren dentro de un proceso o subproceso, generalmente desempeñadas por una unidad organizativa determinada y para producir un resultado específico. Ejemplo: Conferencia de heladera.

Las “Tareas” (5) es el nivel más detallado de las actividades, es un conjunto de trabajos a ser ejecutados, involucrando rutina y plazo determinado, corresponde a un nivel inmediatamente inferior al de una actividad. Ejemplo: Envío de solicitud de servicios de reparación. Pero hay, también, un nivel de influencia que mismo no estando en el centro de los procesos, son afectadas por las acciones de la empresa. Son los *Stakeholders* que incluyen los directores del emprendimiento que definen metas y requisitos a ser alcanzados.

La GpH se justifica como una búsqueda pela excelencia de desempeño. Esta es la razón mayor para su implantación, entre otras posibilidades menores. Hacer más con menos debe ser la preocupación de los dirigentes al proceder la inclusión de la metodología de gestión por procesos. Tener actividades inter relacionadas y regidas por todos los involucrados logrará efectos positivos para toda la organización. En esto tipo de gestión, un proceso es visto como flujo de trabajo con insumos, productos y servicios claramente definidos y actividades que siguen una secuencia lógica y dependiente una de

las otras, en una sucesión clara denotando que los procesos tienen inicio y fin bien determinados y generan resultados para los clientes internos y / o externos. (p. 22) Se caracterizan por:

- Inicio, fin y objetivos definidos;
- Claridad en cuanto a lo que se transforma en su ejecución;
- Definir cómo o cuando ocurre una actividad;
- Listar los recursos utilizados para la ejecución de la actividad;
- Añadir valor al destinatario del proceso;
- Estar debidamente documentado;
- Ser mensurable;
- Permitir el seguimiento a lo largo de la ejecución.

Una vez más, cada proceso debe ser visto como un flujo de trabajo distinto con sus insumos, productos y servicios bien definidos. Sus actividades deben obedecer una secuencia lógica y ser dependientes unas de otras, demostrando que existe una sucesión entre ellas. Sus procesos deben tener un inicio y un fin bien determinados, así como, deben generar resultados para los clientes internos o externos.

Según Barros (2009), su proceso organizacional se caracteriza por la claridad de informaciones donde será posible identificar cuando una actividad ocurre determinando un resultado específico. Y debe, también, identificar los recursos utilizados, ser mensurable y permitir el seguimiento a lo largo de su ejecución. Es necesario que haya una jerarquía de procesos, desde el macro proceso que controla todas las áreas organizacionales y posee un amplio impacto en el emprendimiento hasta el subproceso que comprende un conjunto de operaciones diarias pudiendo ser de baja, media y alta complejidad.

Para algunos casos se puede utilizar notaciones gráficas como complementarias para añadir informaciones de los procesos o como ellos desempeñan sus comportamientos dentro del contexto organizacional (p. 26).

Un ejemplo de notación gráfica es la presentada por el *Business Process Modeling Notation* (BPMN)⁵⁰ que transmite la lógica de las actividades, los

50 <http://www.bpmn.org/>

mensajes entre los diferentes participantes y toda la información necesaria para que un proceso sea analizado, simulado y ejecutado. Por lo tanto, la notación utiliza un conjunto de figuras que permite diagramar modelos de procesos ayudando a mejorar la gestión de procesos de negocios, documentando el funcionamiento real de ellos y logrando un desempeño mejor. Se utiliza un lenguaje común para diagramar los procesos de forma clara y estandarizada, lo que proporciona un entendimiento general y facilita la comunicación entre las personas. Por esto proporciona una perspectiva de extremo a extremo de todos los procesos de soporte o de medios de gestión de una organización. Es una fase donde la representación del proceso debe presentar exactamente como el mismo se presenta en la realidad, buscando al máximo no recurrir a la reducción o simplificación de cualquier tipo (Sota Silva, 2006)

Por fin, según la referida guía CBOOK, el modelado de procesos puede ser ejecutado tanto para el mapeo de los procesos actuales como para el mapeo de propuestas de mejora. Por medio de la metodología de modelado de procesos, es posible obtener orientaciones en cuanto al uso de la notación BPM. La documentación de los procesos también debe ser contemplada, que proporciona una guía indicando informaciones del proceso y de las actividades del proceso a ser especificadas y el modo en que deben ser descritas, además de proveer un modelo para descripción de procesos. Las acciones de los procesos deben estar estructurada para que haya la posibilidad de perfeccionamientos futuras, pues su controle permite la mejoría constante con innovaciones. (p. 46) Y todo esto necesitará de los establecimientos, de principios, de objetivos y funciones cómo directrices para que sus resultados sean sólidos ya comentados en el ítem 2.3.

3.2 - El sector de hospedaje.

La hostelería es un importante segmento de la actividad turística. Y, efectivamente, no existiría el turismo si no hubiera la hostelería pues, según la Organización Mundial del Turismo, el turismo debe ser entendido como:

"... las actividades que las personas realizan durante viajes y estadías en lugares diferentes de su entorno habitual, período inferior a un año, con fines de ocio, negocios u otras"⁵¹

Pero definir en qué momento de la historia el segmento específico de la hostelería surgió en el mundo es muy difícil. Incluso sin registros oficiales es probable que haya surgido espontáneamente a partir de las rutas de comercio donde los viajeros necesitaban pernoctar durante sus excursiones. Probablemente, algunos antiguos monasterios y casas religiosas sirvieron a este propósito. También, puede haber sido en razón del descubrimiento de estancias termales donde sus propiedades terapéuticas estimulaban a las personas a desplazarse hasta ellas y así, podían dormir en esos lugares (Pereira, 2015). Y otra posibilidad puede haber colaborado para su surgimiento. Los varios castillos de las monarquías podrían haber abrigado a varias personas, sea para protegerlas o para establecer buenas relaciones con otros nobles. Pero, como actividad financiera, fue en el momento de la Revolución Industrial y el desarrollo del capitalismo que se dio la actividad de hospedaje (Brasil, 2007, p.9).

En cuanto al caso de Brasil, según los historiadores, con la llegada de la corte real portuguesa en el año 1808, pequeñas posadas comenzaron a aparecer a los viajeros que llegaban de Europa en la nueva colonia (Brasil, 2007, p. 9). Y en aquel tiempo, un hecho curioso se volvió noticia. En el inicio del siglo XX, la escasez de hoteles llevó al gobernador de la ciudad de Río de Janeiro a crear el Decreto-Ley nº 1.100, que eximía de impuestos municipales, por siete años, los cinco primeros hoteles que se instalasen en la ciudad. Y fue así que en 1908, se inauguró el primer gran hotel en la ciudad, con 220 apartamentos. Su nombre: La Avenida (Brasil, 2007, p.9).

Con el pasar de los años y con el surgimiento de muchas otras ciudades, la necesidad de construir nuevos emprendimientos de hospedaje promovió el crecimiento de la cadena de hoteles y similares por todo el territorio nacional. Y, conjuntamente, las instituciones privadas y públicas fueron creadas para garantizar las buenas estructuras de los equipamientos, como también de la

51 UNWTO. Introdução ao Turismo. Madrid, 2001

calidad de servicios prestados a los clientes. Así, hubo una división de categorías y fue desarrollada una matriz de clasificación para todos los tipos de establecimientos.

3.2.1 - Matriz hotelera en Brasil.

En el territorio brasileño, el órgano oficial que regula los emprendimientos de medios de hospedaje es el Ministerio de Turismo. En el año 2010, el Instituto Nacional de Metrología, Calidad y Tecnología (Inmetro⁵²), con la Sociedad Brasileña de Metrología⁵³ y la sociedad civil, construyeron una cartilla de orientación básica - SBClass⁵⁴ para disciplinar la constitución de empresas que tuvieran como objeto social principal, la comercialización de servicios de hospedaje y alimentación.

En este documento están particularizados los diversos tipos de hospedaje siguiendo recomendaciones de la Organización Mundial de Turismo. Para el caso brasileño, sólo pueden existir las siguientes tipologías: hoteles, resorts, hoteles-hacienda, cama y café, hotel histórico, posada y flat-apart. En Brasil, de acuerdo con el Ministerio de Turismo (Brasil, 2010), se entiende como medios de hospedaje:

"Los emprendimientos o establecimientos, independientemente de su forma de constitución, destinados a prestar servicios de alojamiento temporal, ofertados en unidades de frecuencia individual y de uso exclusivo del huésped, así como otros servicios necesarios a los usuarios, denominados servicios de hospedaje, mediante adopción de instrumento contractual, tácito o expreso, y cobranza de diaria ". (p. 8)

3.2.2 – Estructuras.

Internamente, todos estos tipos de emprendimientos poseen estructuras departamentales más o menos iguales. Pero, aunque pueda haber dos o tres

52 <http://www.inmetro.gov.br/>

53 <http://metrologia.org.br/wpsite/>

54 Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem. (TURISMO, Ministério. 2010)

sectores / departamentos cuya responsabilidad esté en manos de una sola persona, tales sectores existen, una vez que sus rutinas operativas son distintas. De esta forma, visando estandarizar la estructura interna para cualquier tipo de emprendimiento, queda definido el siguiente organigrama para todos los efectos de estudios. (Tabla 1)

TABLA 1: ESTRUCTURAS DE DEPARTAMENTOS.

SECTOR	FUNCIÓN
Gerencia general	Cuida de todos los sectores del emprendimiento. Controla las rutinas de las áreas de Gobernanza, Comercial y Administración, planifica la prestación de servicios, administra proveedores, recursos materiales y humanos y analiza el índice de satisfacción de los huéspedes. Domina los procesos administrativos de planificación, organización, dirección y control de las actividades operacionales, administrativas y financieras del hotel.
Reservas	Es responsable del primer contacto del huésped con el hotel. Informa acerca de las tarifas y demás características del establecimiento. Envía información acerca de procedimientos para garantizar la llegada del cliente.
Recepción	Coordina la entrada y salida de los huéspedes; explica el funcionamiento del hotel y entrega llaves, acompaña lista de huéspedes, control numérico y ocupacional de los alojamientos, anota

	sugerencias, solicitudes y quejas de los huéspedes; atiende las solicitudes de los huéspedes con respecto a servicios externos al establecimiento o él conexos, tales como conducciones, programaciones diversas y otras solicitudes.
Gobernanza	Responsable de las camareras, de las limpiadoras de pisos y el servicio de lavandería, higiene y limpieza. Responde por la mayor área física del hotel, que abarca las habitaciones, pasillos, algunas áreas sociales y de servicio, la lavandería y las ropas.
A&B	Controla y supervisa todo el progreso de A & B. Cuida de la calidad de todas las comidas y bebidas. Acompaña los presupuestos y costos definidos para el departamento. Coordina investigaciones en el área de A & B, verificando tendencias de mercado. Ayuda al Chef en la elaboración de menús. Gestiona los servicios de la cocina del restaurante, dirige equipo, administra a los proveedores, planea y controla el presupuesto de A & B. Elabora y aprueba menús y acompaña la manipulación de alimentos, a fin de garantizar la calidad de los servicios.
Controlador	Ejecuta todos los registros contables, elabora presupuestos, balances financieros, administra los recursos disponibles y realizables, así como las obligaciones para con terceros, a través de su flujo de caja. Todos los sectores administrativos están subordinados a ese departamento. Supervisa la contabilidad. Hace la previsión de los ingresos, el número de huéspedes y el volumen de ventas.

Fuente: Cartilla de hospedaje (Mintur, 2010)

3.2.3 - La hostelería en Brasil.

Los datos acerca de la hostelería brasileña fueron obtenidos en el documento "Investigación de Servicios en Hospedaje⁵⁵". Es una publicación realizada por el Instituto Brasileño de Geografía y Estadística - IBGE⁵⁶ a pedido del Ministerio de Planificación, Desarrollo y Gestión⁵⁷, del gobierno Federal de Brasil. En este documento, fueron identificados para el año base de 2016, 43.157 establecimientos de hospedaje. Pero fueron descartados 11.858 en razón de no estar encuadrados dentro de los estándares exigidos por los investigadores. Al final, 31.299 fueron consideradas como aptas para el desarrollo de las investigaciones. (Ilustración 22)

ILUSTRACIÓN 22: SITUACIÓN DE COLECTA DE LA INVESTIGACIÓN.

Situação de coleta	Número de estabelecimentos
Cadastro inicial	43 157
Situações de não coleta	11 858
Estabelecimentos fora do âmbito	2 866
Estabelecimentos paralisados/extintos	5 930
Estabelecimentos não localizados	1 719
Estabelecimentos impossibilitados de prestar informações	296
Estabelecimentos com recusa	1 047
Resultado final	31 299

Fuente: Pesquisa de Serviços em Hospedaje. (p. 13)

En seguida, la distribución de los emprendimientos de medios de hospedaje se da, en Brasil, por regiones geográficas, estando en la región sureste la mayor concentración de éstos. De los 31.299 establecimientos de hospedaje, la región geográfica "Sudeste" es la que comporta el mayor número con 13.093 emprendimientos. La región "Nordeste" con 7.383 emprendimientos. La región "Sur" con 5.457 emprendimientos. La región "Centro-Oeste" con 3.399 emprendimientos. Y la región "Norte" con 1.967 emprendimientos. (Tabla 2)

55 <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv100623.pdf>

56 <https://ibge.gov.br/>

57 <http://www.planejamento.gov.br/>

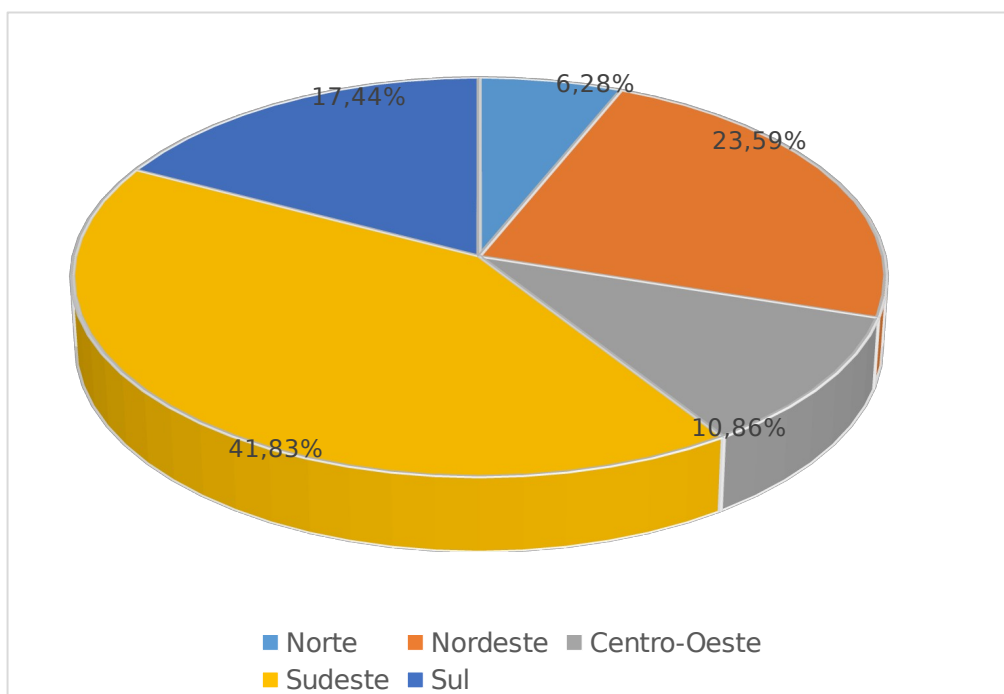
TABLA 2: DISTRIBUCIÓN DE EMPRENDIMIENTOS POR REGIÓN GEOGRÁFICA.

REGIÕES	QUANT
Norte	1.967
Nordeste	7.383
Centro-Oeste	3.399
Sudeste	13.093
Sul	5.457
	31.299

Fuente: Elaboración propia.

Representativamente, la región geográfica "Sudeste" es la que comporta el mayor número de establecimientos de hospedaje con el 41,83% del total. La región "Nordeste" presenta el 23,59% de los establecimientos. La región "Sur" presenta el 17,44% de los establecimientos. La región "Centro-Oeste" presenta el 10,86% de los establecimientos. Y la región "Norte" presenta el 6,28% de los establecimientos. (Gráfico 1)

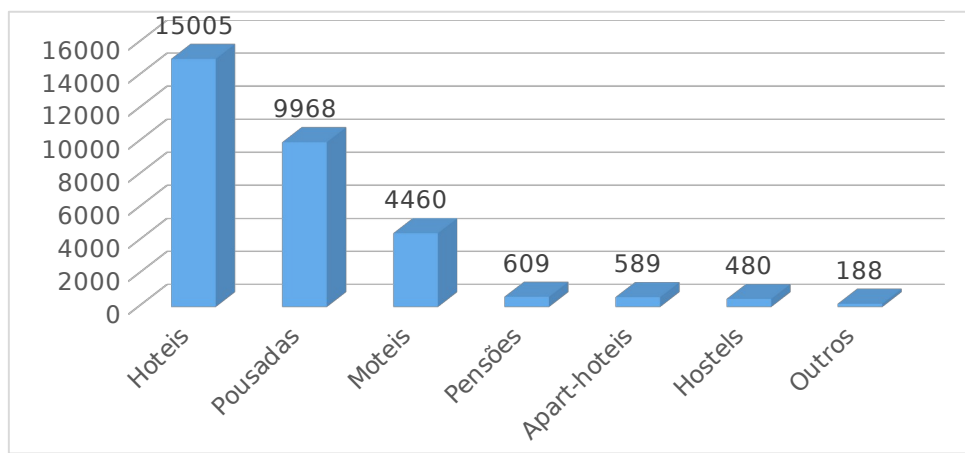
GRÁFICO 1: REPRESENTATIVIDAD POR REGIÓN GEOGRÁFICA.



Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a los tipos de establecimientos clasificados como de medios de hospedaje, en Brasil, la distribución se da entre 15.005 hoteles, 9.968 posadas, 4.460 moteles, 609 pensiones, 589 apart-hoteles, 480 hostels y 188 sin clasificación pudiendo ser casas de alquiler o similar. (Grafico 2)

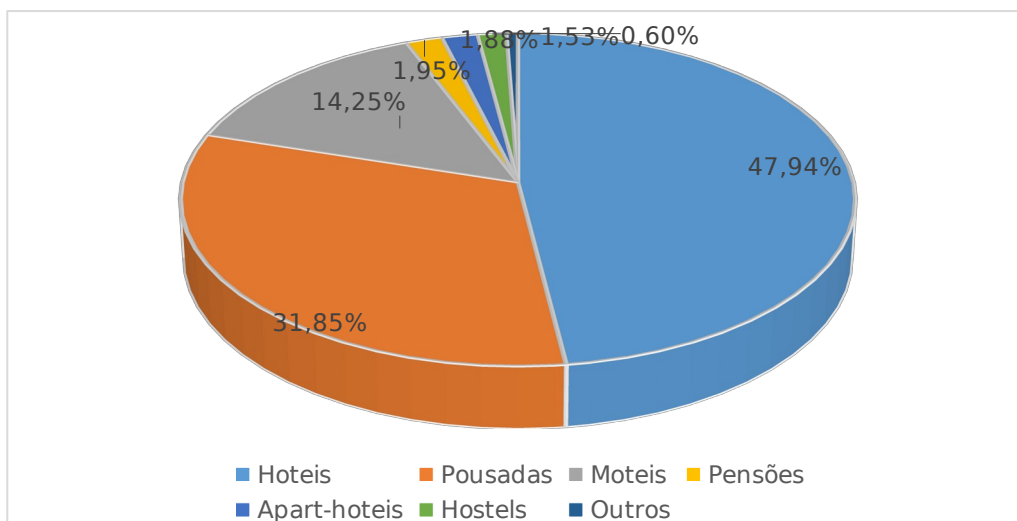
GRÁFICO 2: TIPOS DE HOSPEDAJE.



Fuente: Elaboración propia.

La distribución por representatividad (Grafico 3), son los hoteles con 47,94%, las posadas con 31,85%, los moteles con 14,25%, las pensiones con 1,95%, los apart-hoteles con 1,88%, los hostel con 1,53% y otros no clasificados con 0,60%.

GRÁFICO 3: REPRESENTATIVIDAD POR TIPOLOGÍA.

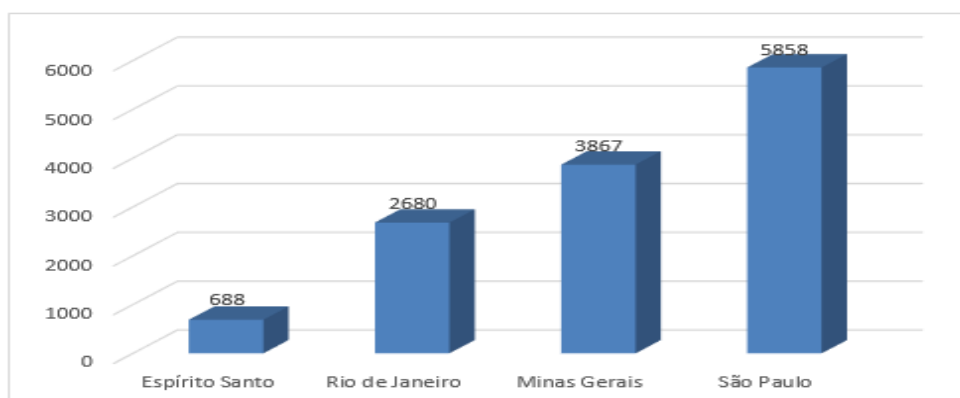


Fuente: Elaboración propia.

3.2.4 – La hostelería en la provincia de “Minas Gerais”.

En particular, la región “Sudeste”, donde se encuentra la Unidad Federativa del Estado de Minas Gerais, la distribución de emprendimientos se da de la siguiente forma: 5.858 emprendimientos están ubicados en el Estado de São Paulo, 3.867 emprendimientos están ubicados en el Estado de Minas Gerais, 2.680 los emprendimientos están ubicados en el Estado de Río de Janeiro y 688 emprendimientos están ubicados en el Estado de Espírito Santo. Totalizando, por lo tanto, 13.093 emprendimientos de medios de hospedaje en la región "Sudeste". (Gráfico 4)

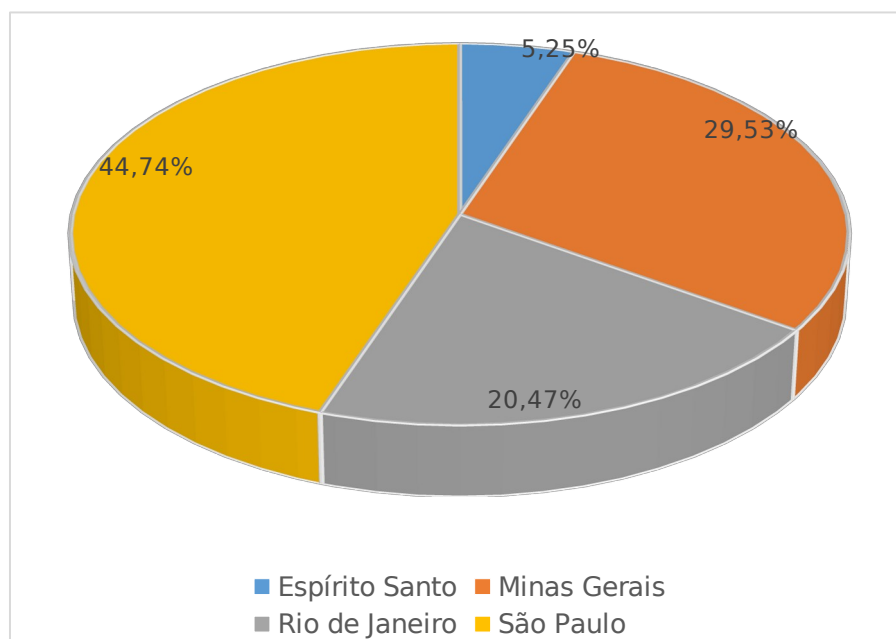
GRÁFICO 4: DISTRIBUCIÓN POR UNIDAD DE LA FEDERACIÓN.



Fuente: Elaboración propia.

Analizando la representatividad en esta región geográfica, el Estado de São Paulo colabora con el 44,74% del total, el Estado de Minas Gerais colabora con el 29,53% del total, el Estado de Río de Janeiro colabora con el 20,47% del total y el Estado de Espírito Santo colabora con el 5,25% del total. (Gráfico 5)

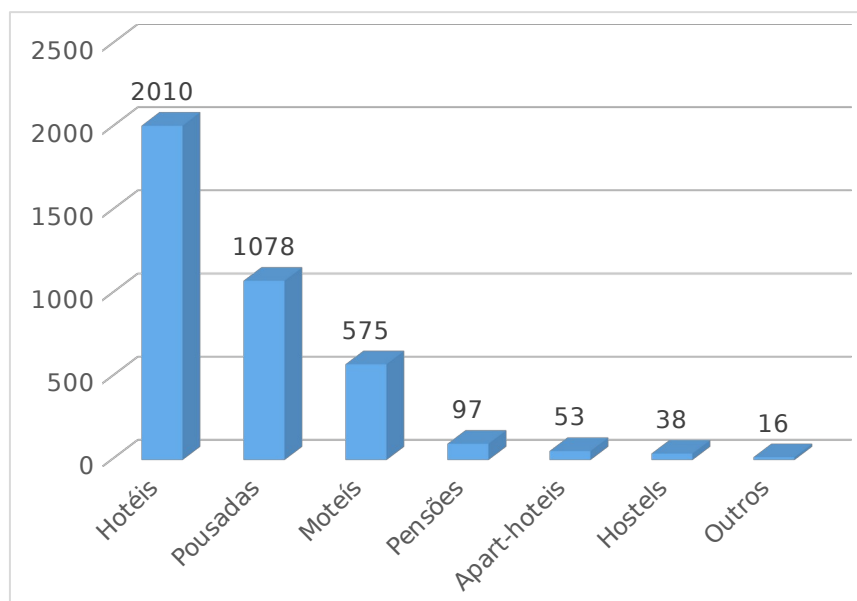
GRÁFICO 5: REPRESENTATIVIDAD POR UNIDAD DE LA FEDERACIÓN.



Fuente: Elaboración propia.

Y en el Estado de “Minas Gerais” los tipos de establecimientos clasificados como de medios de hospedaje se subdividen en: 2.010 hoteles, 1.078 hostales, 575 moteles, 97 pensiones, 53 apart-hoteles, 38 hostels y 16 no encuadrados en las categorías anteriores. (Gráfico 6)

GRÁFICO 6: TIPOS DE HOSPEDAJE EN LA PROVINCIA DE MINAS GERALES.



Fuente: Elaboración propia.

3.2.5 – La hostelería en la ciudad de “Ouro Preto”.

Considerando el territorio de la ciudad de “Ouro Preto”, objeto de estudio para este trabajo, fue posible constatar que posee 69 establecimientos de hospedaje. Esto lo coloca en la cuarta posición en números de establecimientos de medios de hospedaje considerando el Estado de Minas Gerais. En primer lugar, está la capital de la Provincia, la ciudad de Belo Horizonte con 245 establecimientos, en segundo está la ciudad de “Camanducaia” con 81 establecimientos y en tercer la ciudad de “Uberlândia” con 75 establecimientos. (Tabla 3)

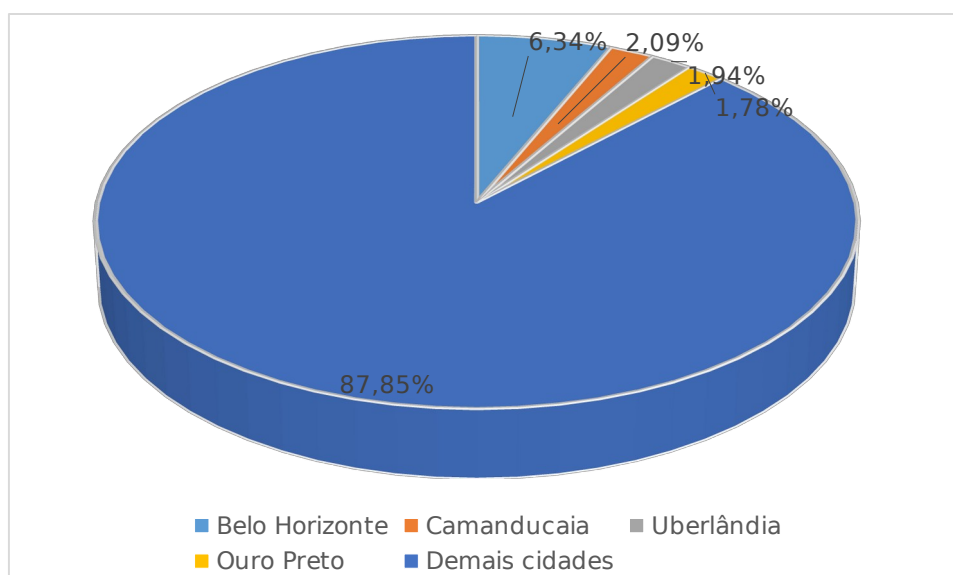
TABLA 3: ESTABLECIMIENTOS EN LA PROVINCIA DE “MINAS GERAIS”

MINAS GERAIS	QUANT
Belo Horizonte	245
Camanducaia	81
Uberlândia	75
Ouro Preto	69

Fuente: Elaboración propia.

La ciudad de “Ouro Preto”, por su vez, representa sólo el 1,78% del total de establecimientos de hospedaje, comparativo con los demás municipios del Estado de “Minas Gerais”. (Gráfico 7)

GRÁFICO 7: REPRESENTATIVIDAD DE LA CIUDAD DE "OURO PRETO".



Fuente: Elaboración propia.

Sin embargo, es el municipio con una de las mayores expresiones turísticas del Estado y uno de los más recordados de Brasil cuando se planea realizar un viaje con objetivos de conocer la historia del Ciclo del Oro⁵⁸, así como de la arquitectura barroca de iglesias y casas del período colonial.

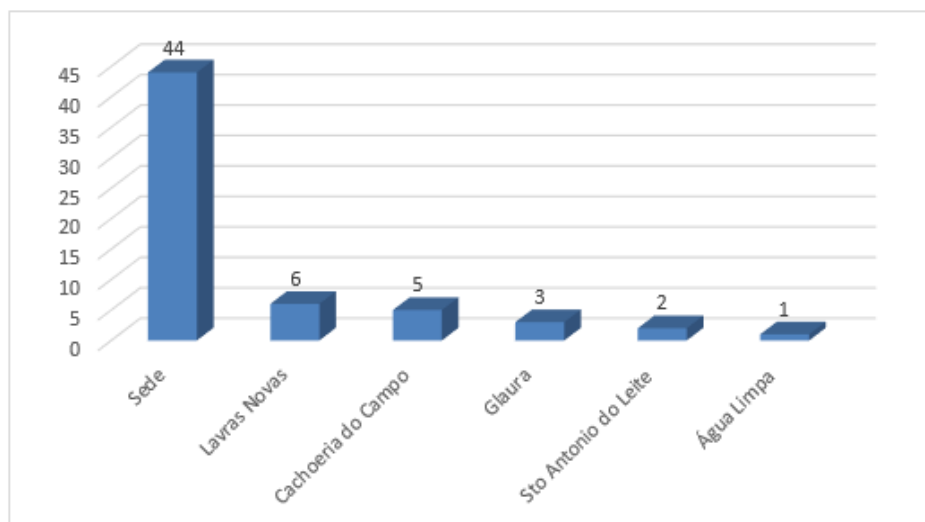
58 <http://www.turismo.gov.br/o-que-e-rss/86-olimp%C3%ADadas-2016/6206-hist%C3%B3rias-de-minas.html>

3.3 - Universo y muestra.

Como se ha descrito, la ciudad de “Ouro Preto” poseía 69 establecimientos de hospedaje, con base en el año de 2016 (RAIS/CAGED, 2017). Estos emprendimientos están clasificados como: Albergue, Hostel, Hotel, Hotel-hacienda, Pensión, Posada y otros. Siendo así, el universo de pesquisa consideró todas las 69 empresas, pero como muestra fueran preseleccionadas 61 como aptas para la investigación y tratamiento de datos debido a 8 establecimientos no estén encuadrados en ninguna clasificación oficial, pudiendo ser casas de alquiler o similar.

Estas 61 empresas de la muestra inicial, están distribuidas en el territorio del municipio en 6 unidades incluyendo la sede de la administración pública donde se encuentran 44 establecimientos. En el distrito administrativo de “Lavras Novas” están 6 establecimientos, en el de “Cachoeira do Campo” están 5 establecimientos, en el de “Glaura” están 3 establecimientos, en el de “Santo Antonio do Leite” están 2 establecimientos y en el de “Água Limpa” está sólo 1. (Gráfico 8)

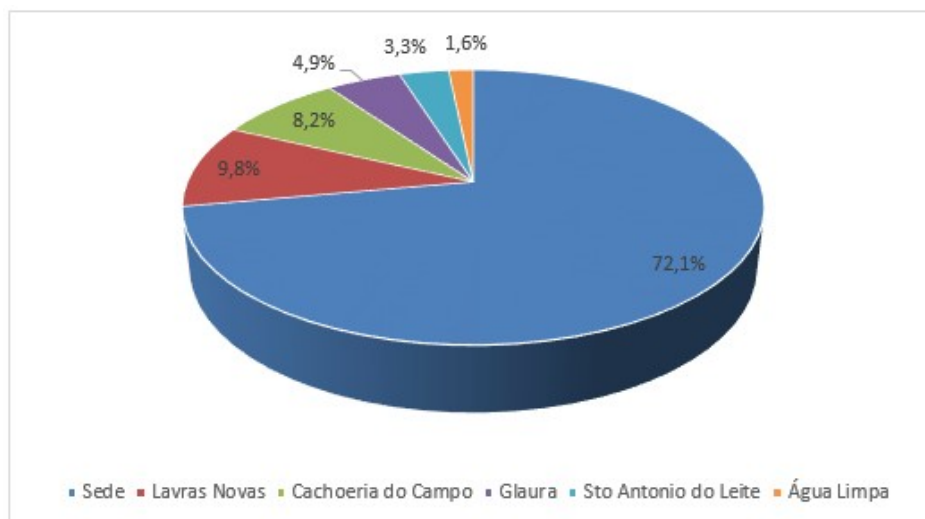
GRÁFICO 8: UBICACIÓN DE LOS ESTABLECIMIENTOS.



Fuente: Elaboración propia.

Por representatividad, la mayoría están en la sede (72,1%), seguida de “Lavras Novas” (9,8%), “Cachoeira do Campo” (8,2%), “Glaura” (4,9%), “Santo Antonio do Leite” (3,3%), y por lo último “Água Limpa” (1,6%) (Gráfico 9)

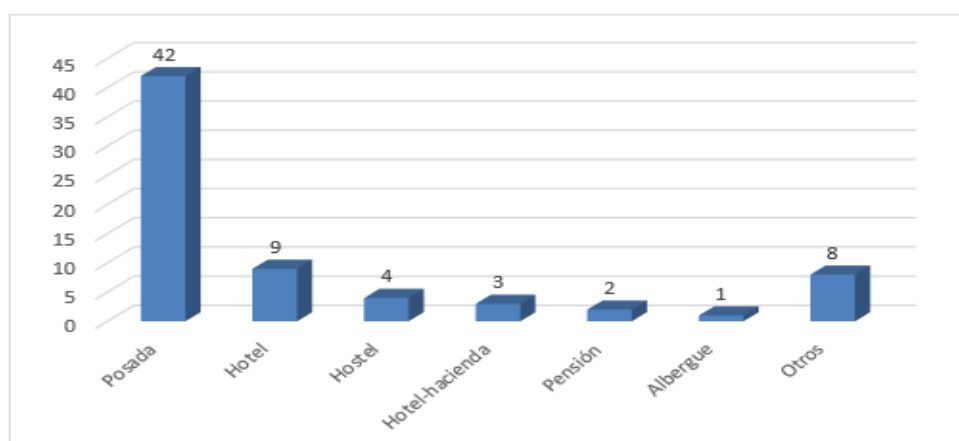
GRÁFICO 9: DISTRIBUCIÓN POR UNIDAD ADMINISTRATIVA.



Fuente: Elaboración propia.

Por tipo, los establecimientos se predominan por posadas con 42 unidades, hoteles con 9 unidades, hostel con 4 unidades, hotel-hacienda con 3 unidades, pensiones con 2 unidades y albergue con 1 unidad. (Gráfico 10)

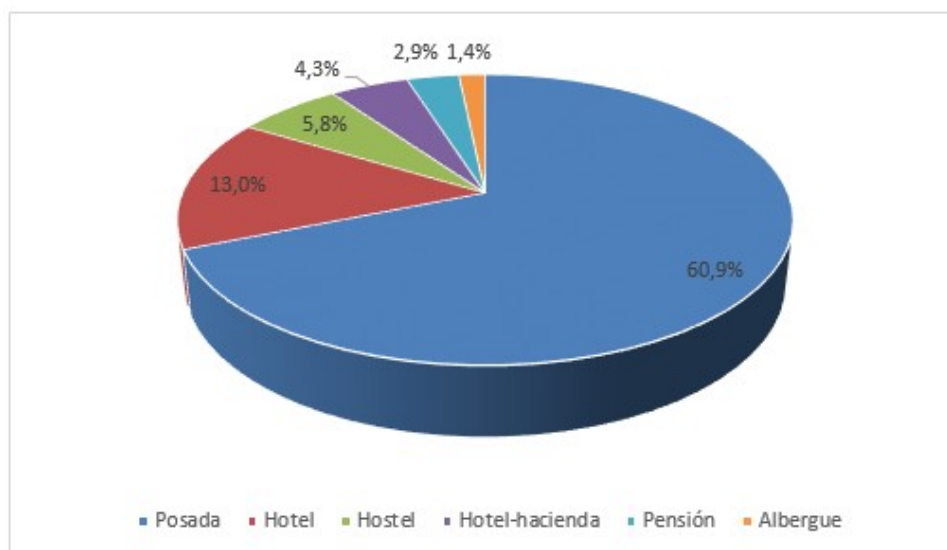
GRÁFICO 10: TIPOS DE ESTABLECIMIENTOS.



Fuente: Elaboración propia.

Representativamente, son las posadas las que componen la mayor parte de la muestra, con 60,9% del total. Seguida de los hoteles con 13,0%, los hostel con 5,8%, los hotel-hacienda con 4,3%, las pensiones con 2,9% y los albergues con 1,4%. (Gráficos 11)

GRÁFICO 11: DISTRIBUCIÓN POR TIPOS.



Fuente: Elaboración propia.

Sin embargo, considerando que los albergues, las pensiones, los hostel y los hoteles-haciendas, reconocidamente, no poseen estructuras administrativas similar as de una empresa siendo muchas veces conducida por los propietarios y miembros de su familia, no serán consultados también en el momento de las encuestas.

3.4 - Encuestas y datos.

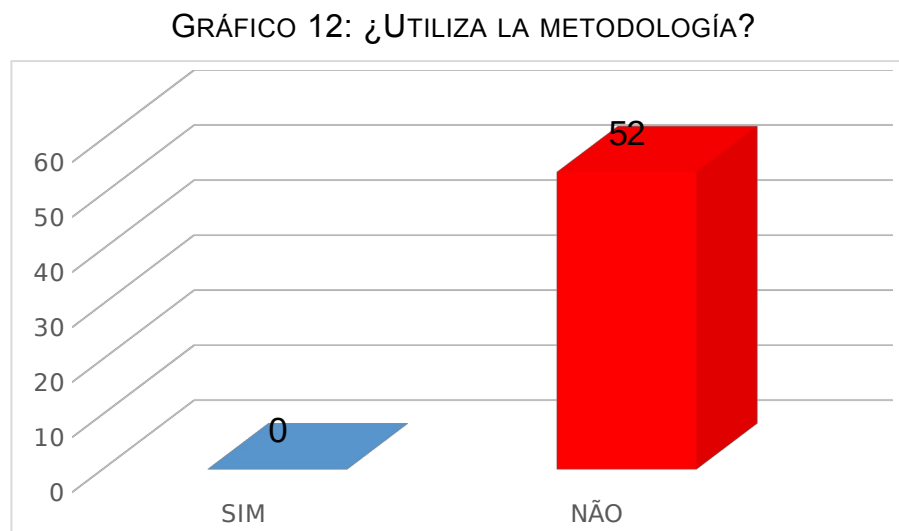
En esta etapa, con miras a profundizar más las investigaciones, la encuesta realizada fue con 52 profesionales que actuaban en emprendimientos de hospedaje en la ciudad de Ouro Preto. Las indicaciones de los hoteles fueron repasadas por la Asociación Comercial y Empresarial de Ouro Preto - ACEOP⁵⁹ y se buscó alcanzar la mayor diversidad de cargos y, también, de establecimientos hoteleros para que el resultado pudiera retratar al máximo la

59 <http://www.aceop.com.br/>

realidad de la situación. Se envió la siguiente pregunta: ¿Usted conoce algún emprendimiento hotelero que adopta la metodología de Gestión por Procesos?

Había la expectativa que en alguno de ellos sería posible identificar tal forma de gestión hotelera o que el propio profesional indique el emprendimiento, en el cual trabajaba, como aquel que ya adopta tal metodología. Pero, la cuestión dirigida a estos profesionales, no se obtuvo ninguna respuesta positiva con respecto al conocimiento de la adopción de la respectiva metodología por algún hotel, sea por el propio emprendimiento.

(Gráfico 12)



Fuente: Elaboración propia.

Fase 1

Cómo no fue posible identificar emprendimientos hoteleros, de cualquier categoría, que estuvieran utilizando la metodología de Gestión por Procesos, ahora, en esta etapa, la encuesta fue de ámbito más específico en

emprendimientos de micro y pequeño porte. Pero con la misma propuesta, es decir, de identificarse alguno emprendimiento que ya esté adoptando la respectiva metodología. De inmediato se pensó en la posibilidad de al ser cuestionados si tenían el conocimiento de esta, muchos podrían simplemente decir que "sí" sin presentar evidencias o comprobaciones.

De esta forma, se buscó una manera de cuestionar acerca del mismo tema, pero utilizando un enfoque diferente. Considerando que esta metodología específica de gestión necesitaría el uso de tres herramientas administrativas (PDCA, 5W2H y MASP)⁶⁰, además de una métrica (KPI), se optó por cuestionar directamente si las utilizan y con qué frecuencia.

Se enviaron cuatro preguntas que ayudarían a identificar si tienen algún conocimiento acerca de las herramientas administrativas orientadoras del uso de la metodología de Gestión por Procesos. Las preguntas son:

- 1) ¿Utiliza con frecuencia la herramienta administrativa PDCA?
- 2) ¿Utiliza con frecuencia la herramienta administrativa 5W2H?
- 3) ¿Utiliza con frecuencia la herramienta administrativa MASP?
- 4) ¿Utiliza con frecuencia la métrica KPI?

Las investigaciones comenzaron en la fecha del día 15 de octubre de 2017 y cada quince días hubo una notificación a los que, por ventura, aún no habían respondido. Utilizó, para ello, la aplicación "*Google forms*", que facilita la construcción de las preguntas, así como el envío, gestión y tabulación de los datos. Es importante recordar que tal aplicación no permite identificar quién responde. Sólo muestra el número de formularios contestados. Se dio un plazo de 90 días, para que todos pudieran responder. Incluso se ha considerado la posibilidad de que algunos correos electrónicos de envío hayan ido a las cajas de spam de los destinatarios. Así, con un poco de insistencia, todos los 52 emprendimientos investigados, respondieron las cuatro cuestiones inicialmente elaboradas para averiguar los conocimientos que tendrían acerca de la metodología de gestión por procesos.

60 Detalles en Anexo ...

Finalizado el período para las respuestas, al hacerse la tabulación, quedó evidente que la gran mayoría demostró que desconocía la función de las herramientas administrativas presentadas. Y esto confirmó lo que ya, empíricamente, se imaginaba. La ausencia de procedimientos gerenciales más perfeccionados, así como de control acerca del desempeño de trabajo de sus empleados o, por lo menos, de los sectores del emprendimiento.

Análisis de los datos preliminares

A primera cuestión que fue dirigida a los emprendimientos de micro y pequeño porte, acerca de la frecuencia de utilización de la herramienta PDCA, constató que 7 emprendimientos respondieron "sí", 09 respondieron "no" y 36 respondieron que "desconocen". (Tabla 4)

TABLA 4: LA HERRAMIENTA PDCA.

Utiliza con frecuencia	
Si	7
No	9
Desconozco	36
	52

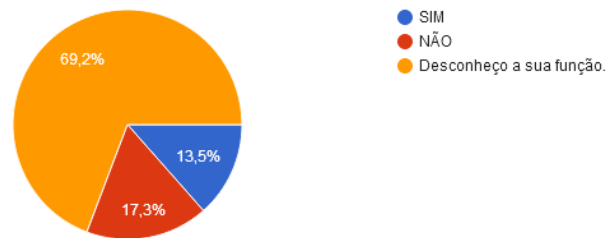
Fuente: Elaboración propia.

Y representativamente, 13,5% respondió que utiliza, 17,3% respondió que no utiliza y 69,2% respondió que desconocía su función. (Grafico 13)

GRÁFICO 13: REPRESENTATIVIDAD DEL USO "PDCA".

Utilizo PDCA com frequência

52 respostas



Fuente: Elaboración propia.

La segunda cuestión, acerca de la frecuencia de utilización de la herramienta 5W2H, constató que 7 emprendimientos respondieron "sí", 15 respondieron "no" y 30 respondieron que "desconocen su función". (Tabla 5)

TABLA 5: LA HERRAMIENTA 5W2H.

Utiliza con frecuencia	
Si	7
No	15
Desconozco	30
	52

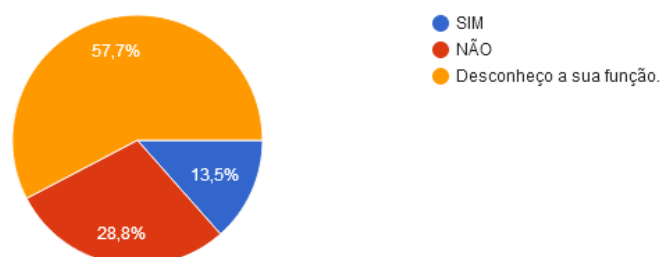
Fuente: Elaboración propia.

Y representativamente, 13,5% respondió que utiliza, 28,8% respondió que no utiliza y 57,7% respondió que desconocía su función. (Gráfico 14)

GRÁFICO 14: REPRESENTATIVIDAD DEL USO "5W2H".

Utilizo 5W2H com frequência

52 respostas



Fuente: Elaboración propia.

La tercera cuestión, acerca de la frecuencia de utilización de la herramienta MASP, constató que 7 emprendimientos respondieron "sí", 09 respondieron "no" y 36 respondieron que "desconocen su función". (Tabla 6)

TABLA 6: LA HERRAMIENTA MASP.

Utiliza con frecuencia	
Si	7
No	9
Desconozco	36
	52

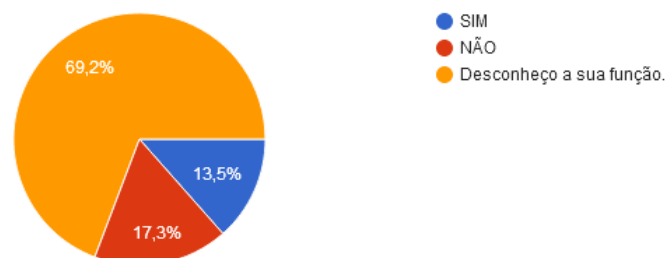
Fuente: Elaboración propia.

Y representativamente, 13,5% respondió que utiliza, 17,3% respondió que no utiliza y 69,2% respondió que desconocía su función. (Gráfico 15)

GRÁFICO 15: REPRESENTATIVIDAD DEL USO "MASP".

Utilizo MASP com frequência

52 respostas



Fuente: Elaboración propia.

Y la cuarta y última cuestión, acerca de la frecuencia de utilización de la métrica KPI, constató que 06 emprendimientos respondieron "sí", 18 respondieron "no" y 28 respondieron que "desconocen su función". (Tabla 7)

TABLA 7: LA MÉTRICA KPI.

Utiliza con frecuencia	
Si	6
No	18
Desconozco	28
	52

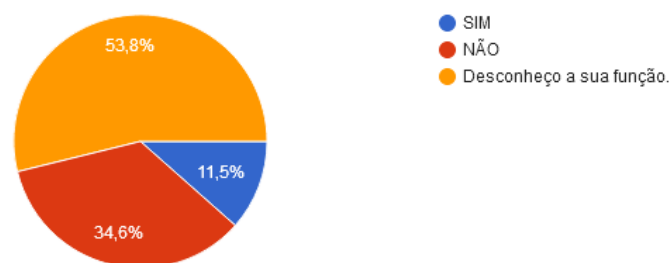
Fuente: Elaboración propia.

Y representativamente, 11,5% respondió que utiliza, 34,6% respondió que no utilizaba y 53,8% respondió que desconocía su función. (Gráfico 16)

GRÁFICO 16: REPRESENTATIVIDAD DEL USO "KPI".

Utilizo KPIs com frequência

52 respostas



Fuente: Elaboración propia.

Como se evidenció el desconocimiento generalizado de las herramientas administrativas necesarias al uso de la metodología de gestión por procesos,

por parte de las gerencias de los hoteles y posadas, se inició una demanda por establecimientos que desearan realizar un proyecto piloto con la finalidad exclusiva de investigación para este doctorado, con el fin de implantar tal metodología para confirmar sus ventajas de gestión hotelera o no.

Pero, en la ciudad de Ouro Preto ningún emprendimiento se postuló para recibir el programa. En verdad, algunos propietarios dijeron que sus equipos no estaban preparadas para recibir tales conocimientos administrativos en razón de sus niveles escolares. Entonces, se enviaron algunas invitaciones a otros destinos turísticos, en la expectativa que algún establecimiento hotelero aceptara la implantación. Y después de algunos intentos, tres emprendimientos se propusieron a obtener la metodología. Entonces, primero fue realizado en una posada en una ciudad costera de la Provincia de Bahía, después en un hotel-hacienda en la ciudad de San Lorenzo en la provincia de Minas Gerais y por lo último en un hotel con características urbanas en la ciudad de Santa Lucia, también en esta provincia. Se tuvo el cuidado de seleccionar emprendimientos con características distintas (una posada, un hotel-hacienda y uno urbano), para que los resultados pudieran demostrar que, independientemente del tipo de estructura, sus administraciones podrían tener el mismo tipo de procedimientos de gestión. De esta forma, se presenta en la secuencia, la propuesta de implantación del programa "Gestión por Procesos para la Hostelería.

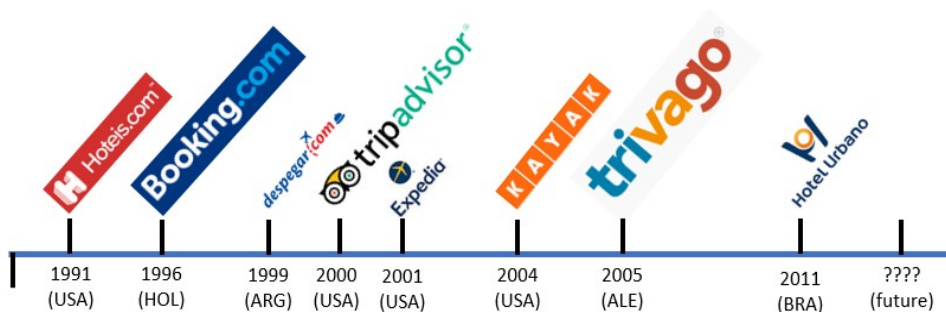
4 - Propuesta y formas de implementarla.

Una vez más, la propuesta de estudiar las metodologías de gestión para hoteles de pequeño y mediano porte consideró que estos emprendimientos, posiblemente, no deberían poseer métodos muy eficientes para conseguir indicadores de desempeño de sus empleados. Y los artículos, monografías, tesis y otros documentos consultados comprobaron que, de hecho, hay una enorme carencia en este sentido. Pero este no fue el único motivo para profundizar las investigaciones en el campo de la gestión hotelera. Una nueva realidad de consumo surgió en la última década del siglo pasado. Más

precisamente en el año de 1990, cuando el primer sitio de reservas⁶¹ fue lanzado, todos los emprendimientos hoteleros se vieron ante un nuevo escenario - ser evaluados por desempeño.

Hoy, cuando se piensa en viajar tenemos cómo preparación, además de lo destino que elegimos, hacer consultas por los sitios (Hoteis.com; Booking, Expedia, Despegar, TripAdvisor, Trivago, Airbnb etc), acerca de cuáles hoteles nos gusta para hospedar. Pero, hasta poco tiempo tales actitudes no existían en el cotidiano de las personas. Es una novedad en virtud de las innovaciones tecnológicas. Ya existen más de veinte sitios, siendo estos los principales (Ilustración 23)

ILUSTRACIÓN 23: PRINCIPALES SITIOS DE RESERVAS.



Fuente: Elaboración propia.

Y la gran mayoría de hoteles, posadas y similares participan de esos sitios porque son usados para consultas por la mayoría de los viajeros, si no todos. Y estos, cuando están investigando, acaban por considerar las notas atribuidas a los hoteles como un gran diferenciador de calidad. Para los usuarios, las puntuaciones en destaque, aparentemente, retratan la realidad del establecimiento pues posee algunos criterios de evaluación que sirven de

⁶¹ Hotéis.com (EUA)

parámetro para tener una idea de cuánto aquel hotel o posada es bueno o no para alojarse. En el ítem 2.4.2 de este trabajo está escrito:

“... aparentemente, según los autores Setijono & Dahlgard (2007), existe un acuerdo general entre las partes. Para los clientes, aunque sean intangibles los aspectos de evaluación, los consideran legítimos y toman sus decisiones de compra, muy a menudo, basadas en esos indicadores.”

Como efecto, las decisiones derivan de las observaciones de puntos que cada uno recibe del público. De esta forma, el presente estudio de doctorado en administración presentará, a continuación, tres implantaciones en emprendimientos hoteleros de pequeño y mediano porte, pero con características distintas (una posada, un hotel-hacienda y un hotel urbano), donde se implementó la metodología de Gestión por Procesos. Todo fue desarrollado en cuatro etapas consideradas como de un ciclo completo de implantación. Los pasos fueron:

- 1ª etapa - Diagnóstico de gestión;
- 2ª etapa - Redacción de las rutinas de trabajo;
- 3ª etapa - Construcción de diagramas de flujo;
- 4ª etapa - Determinación de los KPI.

A continuación, un breve comentario de cómo se realizó cada una de las cuatro fases.

4.1 - Diagnóstico de gestión.

En esta primera etapa se realizó un diagnóstico simplificado, buscando identificar el nivel de conocimiento que los involucrados tenían con respecto a los métodos mínimos de gestión. En este, cuatro cuestiones fueron

presentadas a los responsables de cada sector del emprendimiento, o sea, (Gerencia General / Reservas / Recepción / Gobernanza / Alimentos y Bebidas / Almacén / Control de Calidad / Servicios Generales / Gestión Ambiental). Las preguntas son:

- 1) ¿El trabajo realizado por el equipo, tiene rutina descriptiva?
- 2) ¿Está en forma de diagrama de flujo?
- 3) ¿El equipo tiene indicadores de rendimiento o KPI?
- 4) ¿Se realizan análisis de desempeño para la mejora de los indicadores?

Para cada de una de ellas, fue establecida una puntuación específica considerando que sólo podría haber un requisito como respuesta aceptable, cómo demostrado a seguir. (Tabla 8)

TABLA 8: PUNTUACIÓN DE REQUISITOS.

Requisito	La respuesta es afirmativa	Tiene comprobación	Puntos
Uno	Si	Si	4
Dos	Si	No	2
Tres	No	---	0

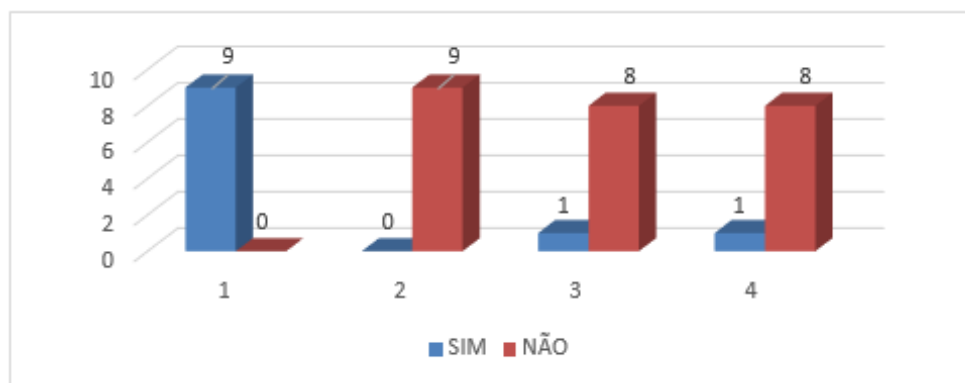
Fuente: Elaboración propia

Ejemplificando, si el responsable dijese que realizaba la actividad y presentase una comprobación, recibiría una nota 4 (cuatro). Si sólo dijese que hacía, pero no presentase la evidencia, recibiría la nota 2 (dos). Y si no lo hiciera, recibiría la nota 0 (cero).

Coincidentemente, en todos los emprendimientos, las respuestas retrataron la misma realidad. Para la primera pregunta, todos respondieron que poseen rutinas de trabajo descriptivo. Ya para la segunda pregunta, todos

dijeron que no existen organigramas de esas rutinas. Para la tercera y cuarta pregunta, sólo el sector de Gerencia General, afirmó poseer KPI y realizaba el análisis de los indicadores. (Gráfico 17)

GRÁFICO 17: DIAGNÓSTICO MÍNIMO DE GESTIÓN.



Fuente: Elaboración propia

De esta forma, se evidenció que los equipos, aun teniendo rutinas de trabajo descritas o documentadas, no utilizaban otros procedimientos de gestión consistentes que pudieran auxiliar a sus superiores cuando del momento de toma de decisiones, considerando que la ausencia de KPI prácticamente imposibilita que sea analizado desempeño operativo de los involucrados. Por lo tanto, se evidenció que había una carencia de conocimientos gerenciales en cuanto a los procedimientos mínimos necesarios para obtener un control de productividad de trabajo, sea sectorial o individual.

4.2 - Rutinas de trabajo.

Como se evidenció en el cuestionario realizado en la etapa anterior, en este momento, aun teniendo el conocimiento de que existen rutinas de trabajo fue solicitado, nuevamente a los responsables de cada sector, que describieran sus rutinas de trabajo diario. Esta opción se dio en razón de que los documentos presentados demostraron que se trataba de procedimientos creados en la inauguración del establecimiento hotelero, no habiendo sufrido cambios periódicos. En aquellos formularios no había el registro de fecha de actualización y, por lo tanto, se le pidió que reescribieran sus rutinas de trabajo.

La primera rutina de trabajo fue realizada en el sector de Reservas del emprendimiento "posada" y la segunda relativa al sector de Gobernanza del emprendimiento "hotel-hacienda" (Anexo 8). Evidentemente, para cada sector y de cada establecimiento hotelero, todas las rutinas de trabajo fueron reescritas, pero para efecto de presentación aquí, no se consideró pertinente presentar todas ellas. La intención en este momento, fue la de presentar, tan sólo, su forma. Estas descripciones ayudaron a la construcción de los diagramas de flujo, que serán la representación gráfica de las rutinas de trabajo, y se muestran en el siguiente tema.

4.3 - Construcción de diagramas de flujo.

Los diagramas de flujos son elementos de notación descritos en la guía CBOK con los mínimos necesarios para una rápida comprensión de un flujo de proceso. Básicamente, son tres elementos que definen: los eventos, las actividades y las decisiones. Combinados, resultan en la creación de los diagramas de flujo definidos por el *American National Standards Institute*⁶².

En el punto 8, de los anexos, están las imágenes de los flujos contruidos para algunos de los sectores. Como ejemplo, se han demostrado o de Reservas y de Gobernanza. Tales flujos serán las orientaciones visuales para que los involucrados puedan realizar sus tareas de forma más lineal sin interpretaciones personales. De esta forma, la determinación de los indicadores de desempeño será más objetiva.

4.4 - Determinación de los KPI.

Los indicadores son el resultado, en números, que representa el desempeño o la productividad de los involucrados. La razón entre: "lo que debe hacerse" y "lo que ha sido efectivamente hecho", determinará un factor numérico (porcentual) de productividad de trabajo. Como ejemplo genérico, si un colaborador necesita ejecutar 10 actividades diarias, pero sólo consigue hacer 8 de ellas, este empleado demostrará que tiene un índice de 80% de

62 <https://www.ansi.org/> (flow chart)

productividad de trabajo diaria. Esta lógica puede aplicarse para cualquier período de análisis, ya sea diaria, semanal, mensual o anual.

Entre todas esas acciones, el momento de mayor dificultad se dio en lo que concierne al conocimiento conceptual del término "productividad", pues para la gran mayoría de los entrevistados, éste se confundía con "rentabilidad". Fue necesaria, entonces, una rápida explicación acerca de sus diferencias, donde el término "productividad", segundo (Verdasca, 2005), es la relación entre lo que se produjo y los factores utilizados para tal, donde la variable "tiempo" impactará sobremanera. Ya "rentabilidad", segundo (Narver, 2006), es el resultado financiero obtenido después de deducir todos los costos. Para esta situación existe la posibilidad de obtener resultados tanto positivos como negativos y pueden ser expresados en números absolutos o porcentuales. Ya para el caso de la productividad no puede ser negativa y la mejor forma de presentarse es la por porcentaje.

Entonces, para determinar los indicadores de desempeño, se elaboró la siguiente ecuación a partir de conocimientos propios, para traducir en números o KPI, la productividad de trabajo de los equipos de sectores de los emprendimientos hoteleros que recibieron el proyecto piloto.

Donde:

IDg = indicadores de desempeño general

\sum_{gg} = suma de los kpi del sector de Gerencia General

\sum_{rv} = suma de los kpi del sector de Reservas

\sum_{rp} = suma de los kpi del sector de Recepción

\sum_{gv} = suma de los kpi del sector de Gobernanza

\sum_{ab} = suma de los kpi del sector de Alimentos & Bebidas

\sum_{ac} = suma de los kpi del sector de Almacén

\sum_{cc} = suma de los kpi del sector de Control de Calidad

\sum_{sg} = suma de los kpi del sector de Servicios Generales

\sum_{ga} = suma de los kpi del sector de Gestión Ambiental

Cada uno de los sectores departamentales citados anteriormente, recibió el mismo tratamiento de evaluación con relación a las tareas básicas que debían realizar. Para cada uno de estos sectores, cinco preguntas esenciales se presentaron a sus responsables. Y aunque un empleado acumulaba funciones, éste debería responder considerando como estaba en sectores diferentes. Estas preguntas podrían ser en cantidad mayor o menor y con otros tipos de cuestionamientos. Lo importante es que mantuvieran la coherencia entre los departamentos para que el recuento de los resultados no fuese desigual. En otras palabras, un sector no debería tener cinco cuestiones y otro sector cantidad diferente, mayor o menor.

Las preguntas aplicadas fueron:

- 1) ¿Tiene rutinas de trabajo descriptivas?
- 2) ¿Las rutinas están en forma de diagrama de flujo?
- 3) ¿Existen indicadores de rendimiento?
- 4) ¿Se realizan reuniones periódicas para el análisis de los indicadores?
- 5) ¿Existe una agenda periódica de entrenamientos?

Ahora, como el diagnóstico realizado, las rutinas de trabajo descritas, los respectivos organigramas construidos y aplicado el cuestionario de análisis de desempeño es posible elaborar hojas de cálculo con estas informaciones. Y su resultado está, gráficamente, presentado en el siguiente tema.

5 - Análisis de los resultados.

La implantación total del programa tuvo la duración total de dieciocho meses, pero en cada uno de los emprendimientos su tiempo de ejecución fue de seis meses, con un intervalo de 30 a 60 días entre las evaluaciones. Este espacio es recomendado para que todos los involucrados puedan reorganizar sus funciones y pasar a realizar las actividades diarias de la forma como está descrita en las rutinas de trabajo, elaboradas por ellos mismos.

A partir de las etapas realizadas anteriormente, es decir, diagnóstico de gestión / descripción de las rutinas de trabajo / construcción de los diagramas, ahora, los indicadores pueden ser constatados. Tanto en la evaluación global como, principalmente, en las evaluaciones sectoriales. Y sus resultados se presentan, ahora, de forma analítica y sintética.

5.1 - Implantaciones del modelo de gestión.

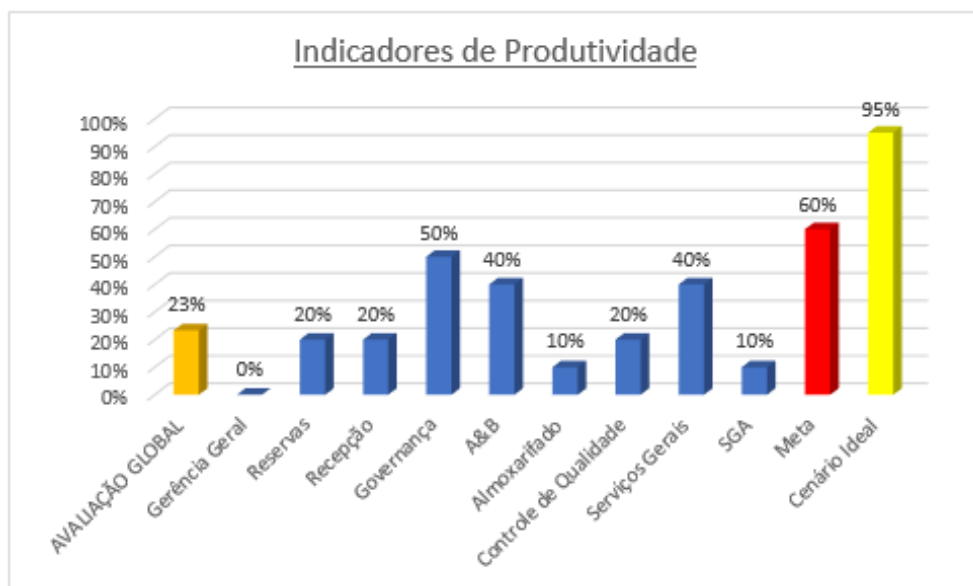
Antes de comenzar, fue discutido con los responsables por cada emprendimiento qué las implantaciones sólo retratarían la realidad de las actividades cotidianas, una vez que los indicadores serían el retrato fiel de lo que se realizaba por los empleados. Y una reunión se llevó a cabo también con estos. A continuación, se describen las implantaciones.

5.1.1 - Primera implantación.

En este emprendimiento hotelero, definido por la matriz de clasificación brasileña como una posada, existen 24 apartamentos con 22 empleados, que trabajan en turnos diferentes. En esta, el programa comenzó en el mes de diciembre de 2017 y se estableció que el emprendimiento debería alcanzar un porcentaje mínimo del 60% como meta y que el escenario ideal supere el 94%. En el marco de este acuerdo, el resultado de la 1ª evaluación registró: 23% de Evaluación Global, 0% para el sector de la Gerencia General, 20% para el sector de Reservas, 20% para el sector de Recepción, 50% para el sector de Gobernanza, 40% para el sector de A & B, 10% para el sector de almacenamiento de productos, 20% para el sector de Control de Calidad, 40% para el sector de Servicios Generales y 10% para el sector de SGA⁶³. (Gráfico 18)

GRÁFICO 18: 1ª EVALUACIÓN DE GESTIÓN (DIC/17).

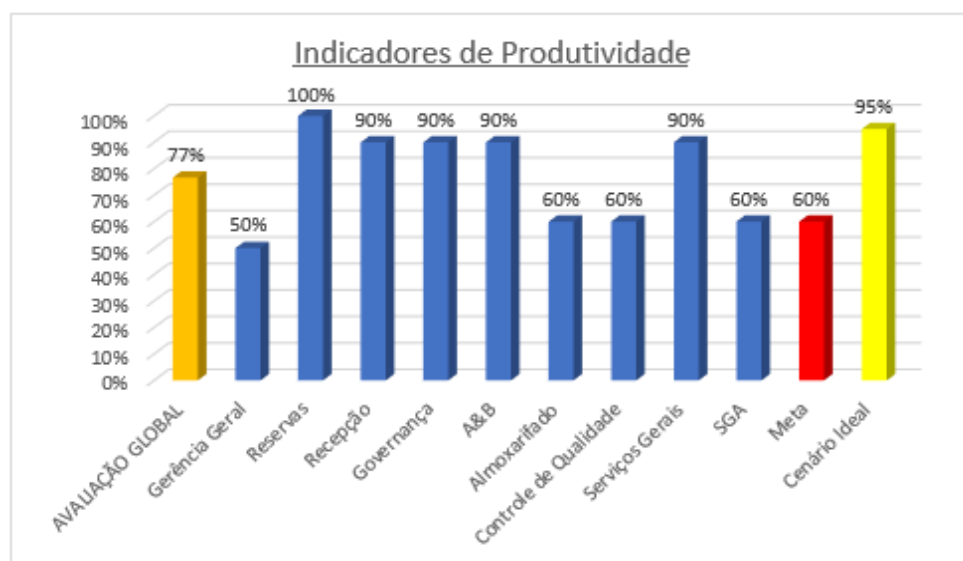
63 Sistema de Gestión Ambiental.



Fuente: Elaboración propia.

El resultado de la 2ª evaluación registró: 77% de Evaluación Global, 50% para el sector de la Gerencia General, 100% para el sector de Reservas, 90% para el sector de Recepción, 90% para el sector de Gobernanza, 90% para el sector el sector de A & B, el 60% para el sector de almacenamiento de productos, el 60% para el sector de Control de Calidad, el 90% para el sector de Servicios Generales y el 60% para el sector de SGA. (Gráfico 19)

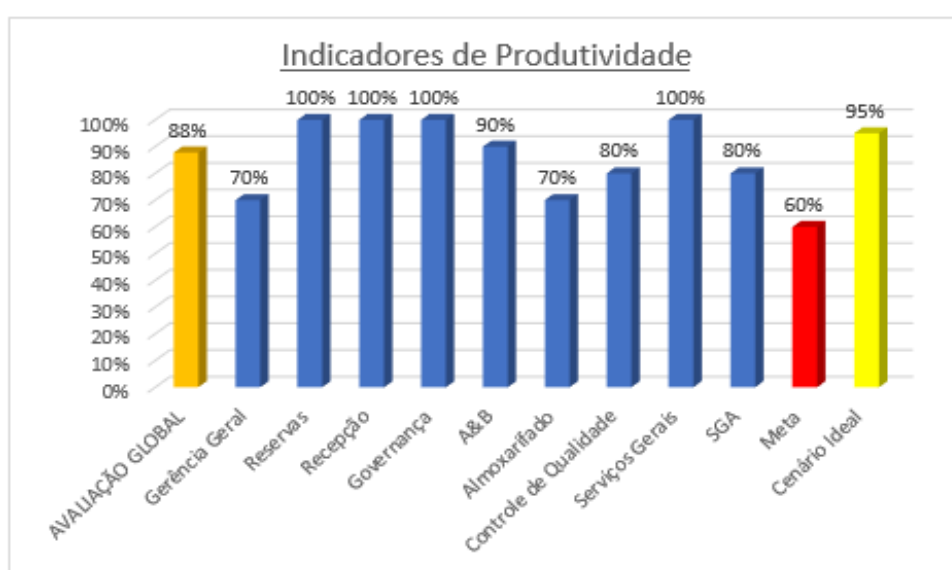
GRÁFICO 19: 2ª EVALUACIÓN DE GESTIÓN (FEB/18).



Fuente: Elaboración propia.

Y el resultado de la 3ª evaluación registró: 88% de Evaluación Global, 70% para el sector de la Gerencia General, 100% para el sector de Reservas, 100% para el sector de Recepción, 100% para el sector de Gobernanza, 90% para el sector de Recepción el sector de A & B, el 70% para el sector de almacenamiento de productos, el 80% para el sector de Control de Calidad, el 100% para el sector de Servicios Generales y el 80% para el sector de SGA. (Gráfico 20)

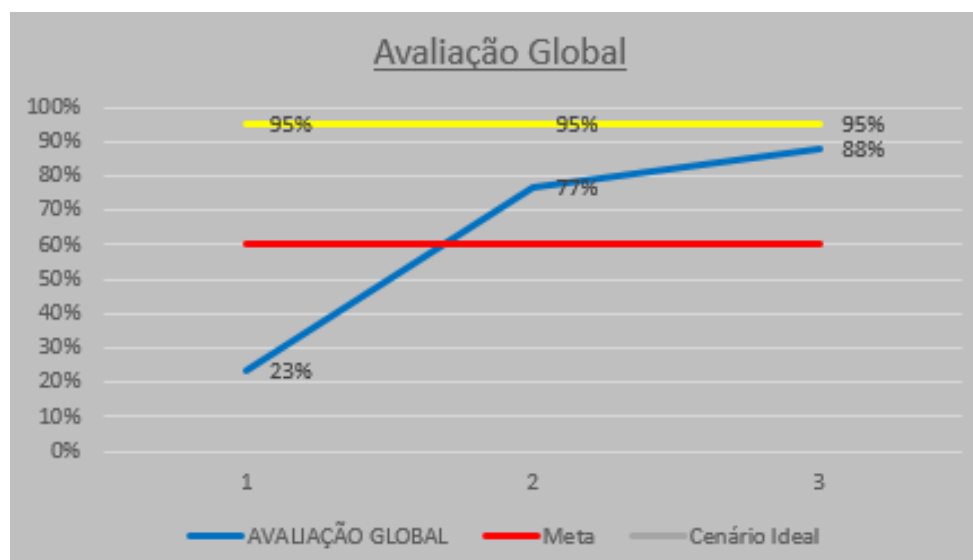
GRÁFICO 20: 3ª EVALUACIÓN DE GESTIÓN (ABR/18).



Fuente: Elaboración propia.

Las conclusiones preliminares demostraron que la metodología de Gestión por Procesos puede ser muy útil para la propietaria del emprendimiento, ya que presentó por primera vez datos consolidados de gestión sectorial, permitiendo que la productividad de trabajo pudiera ser medida. Como análisis de la evaluación global hubo una evolución de 54 (cincuenta y cuatro), puntos porcentuales, de la 1ª evaluación para la 2ª y de 11 (once) puntos porcentuales, de la 2ª evaluación para la 3ª. (Gráfico 21)

GRÁFICO 21: EVOLUCIÓN DE LAS EVALUACIONES – 1.



Fuente: Elaboración propia.

De la misma forma, por sectores, todos presentaron evoluciones entre las evaluaciones. En particular, el sector de Gerencia General evolucionó de un indicador del 0% al 70% entre las tres evaluaciones (Tabla 9)

TABLA 9: EVALUACIÓN SECTORIAL - 1.

AVALIAÇÃO GLOBAL		23%	77%	88%
1	Gerência Geral	0%	50%	70%
2	Reservas	20%	100%	100%
3	Recepção	20%	90%	100%
4	Governança	50%	90%	100%
5	A&B	40%	90%	90%
6	Almoxarifado	10%	60%	70%
7	Controle de Qualidade	20%	60%	80%
8	Serviços Gerais	40%	90%	100%
9	SGA	10%	60%	80%
Meta		60%	60%	60%
Cenário Ideal		95%	95%	95%

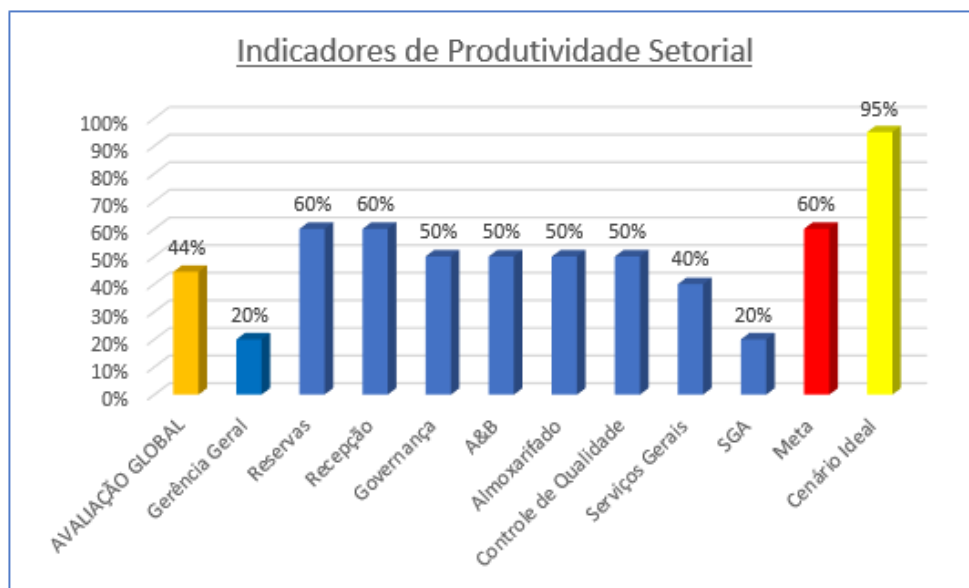
Fuente: Elaboración propia.

5.1.2 - Segunda implantación.

En este emprendimiento hotelero, definido por la matriz de clasificación brasileña como un hotel-hacienda, existen 16 apartamentos y 15 empleados, que trabajan en turnos diferentes. El programa comenzó en el mes de mayo de 2018 y se estableció que, al igual que el primer emprendimiento, debería alcanzar un porcentaje mínimo del 60% como meta y que el escenario ideal es que sobrepasen el 95%.

En el marco de este acuerdo, el resultado de 1 evaluación registró: 44% de Evaluación Global, 20% para el sector de la Gerencia General, 60% para el sector de Reservas, 60% para el sector de Recepción, 50% para el sector de Gobernanza, 50% para el sector de A & B, 50% para el sector de almacenamiento de productos, 50% para el sector de Control de Calidad, 40% para el sector de Servicios Generales y 20% para el sector de SGA. (Gráfico 22). En comparación con el primer emprendimiento, el desempeño fue superior, sea en la evaluación global, sea en las sectoriales.

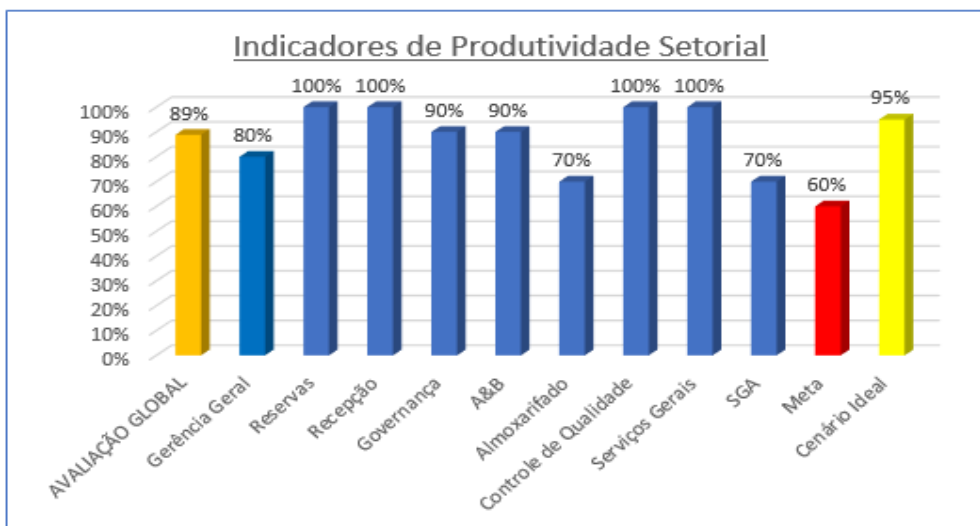
GRÁFICO 22: 1ª EVALUACIÓN DE GESTIÓN (MAY/18).



Fuente: Elaboración propia.

El resultado de la 2ª evaluación registró: 89% de Evaluación Global, 80% para el sector de la Gerencia General, 100% para el sector de Reservas, 100% para el sector de Recepción, 90% para el sector de Gobernanza, 90% para el sector el sector de A & B, el 70% para el sector de almacenamiento de productos, 100% para el sector de Control de Calidad, 100% para el sector de Servicios Generales y el 70% para el sector de SGA. (Gráfico 23) En comparación con el emprendimiento anterior, éste demostró una evolución significativa en los resultados, tanto global como sectorial.

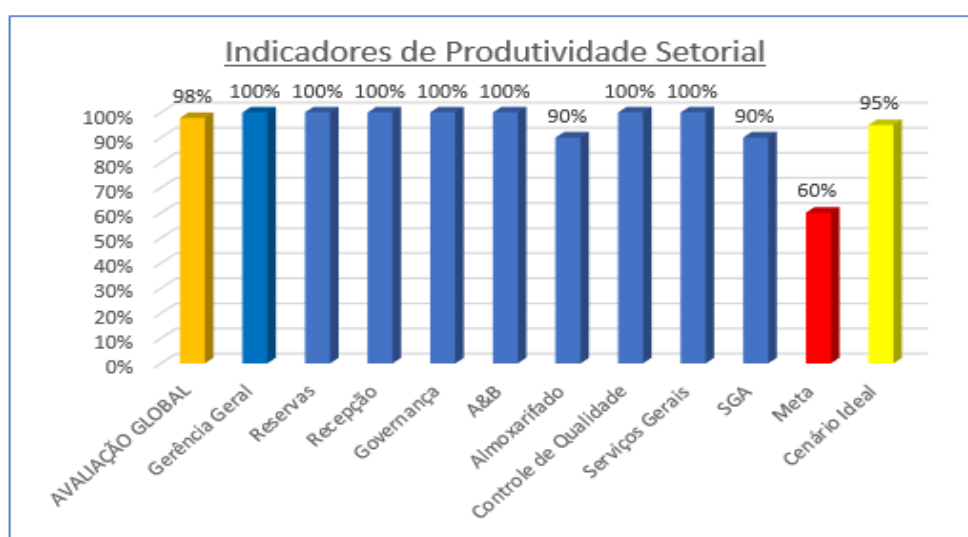
GRÁFICO 23: 2ª EVALUACIÓN DE GESTIÓN (JUL/18).



Fuente: Elaboración propia.

Y el resultado de la 3ª evaluación registró: 98% de Evaluación Global, 100% para el sector de la Gerencia General, 100% para el sector de Reservas, 100% para el sector de Recepción, 100% para el sector de Gobernanza, 100% para el sector de Recepción el sector de A & B, el 90% para el sector de almacenamiento de productos, 100% para el sector de Control de Calidad, 100% para el sector de Servicios Generales y el 90% para el sector de SGA. (Gráfico 24)

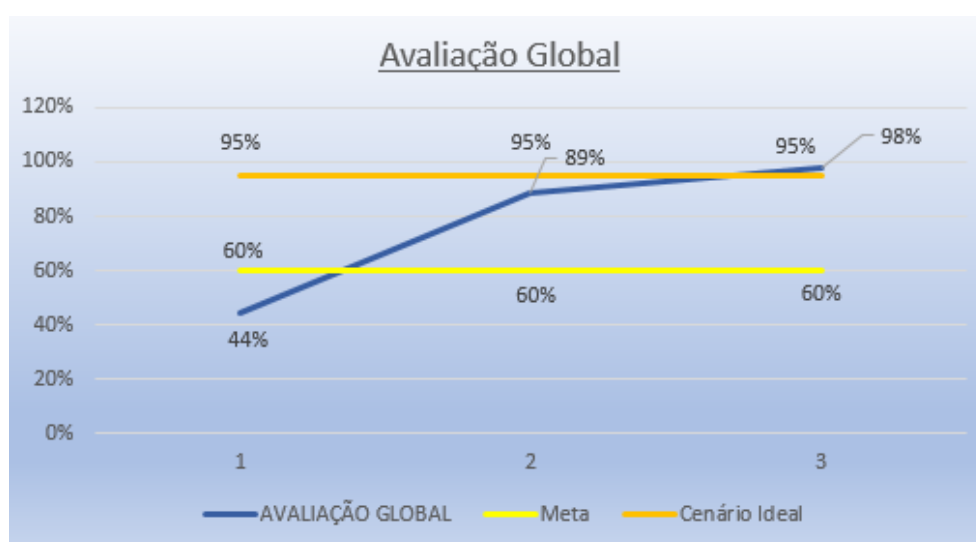
GRÁFICO 24: 3ª EVALUACIÓN DE GESTIÓN (SEP./18).



Fuente: Elaboración propia.

De la misma forma que lo ocurrido en la primera implantación, aquí, las conclusiones preliminares también demostraron que dicha metodología de gestión es bien sólida y produce buenos resultados para el emprendimiento. Sus dirigentes afirmaron que, por primera vez, podrán analizar la productividad de trabajo de sus colaboradores. Como análisis de la evaluación global hubo una evolución de 45 (cuarenta y cinco), puntos porcentuales, de la 1ª evaluación para la 2ª y de 9 (nueve) puntos porcentuales, de la 2ª evaluación para la 3ª, superando el escenario ideal. (Gráfico 25)

GRÁFICO 25: EVOLUCIÓN DE LAS EVALUACIONES - 2.



Fuente: Elaboración propia.

De nuevo, por sectores, todos presentaron evoluciones entre las evaluaciones. En particular, el sector de Gerencia General ha evolucionado de un indicador del 20% al 100% entre las tres evaluaciones (Tabla 10)

TABLA 10: EVALUACIÓN SECTORIAL - 2.

AVALIAÇÃO GLOBAL		44%	89%	98%
1	Gerência Geral	20%	80%	100%
2	Reservas	60%	100%	100%
3	Recepção	60%	100%	100%
4	Governança	50%	90%	100%
5	A&B	50%	90%	100%
6	Almoxarifado	50%	70%	90%
7	Controle de Qualidade	50%	100%	100%
8	Serviços Gerais	40%	100%	100%
9	SGA	20%	70%	90%
Meta		60%	60%	60%
Cenário Ideal		95%	95%	95%

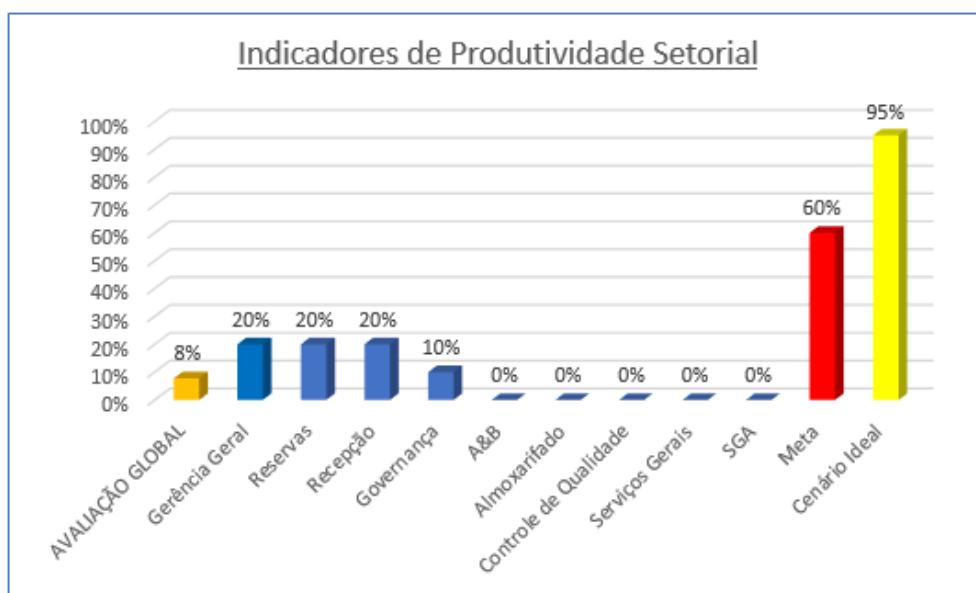
Fuente: Elaboración propia.

Al término de las dos implantaciones de los proyectos pilotos quedó demostrado que es posible construir indicadores de desempeño utilizando la metodología de gestión por procesos. Pero las conclusiones finales con el análisis de validez de las hipótesis creadas al inicio de este estudio de doctorado se describen en el tópico siguiente.

5.1.3 - Tercera implantación.

En este último emprendimiento hotelero analizado, definido por la matriz de clasificación brasileña como un hotel de ciudad, existen 26 apartamentos con 18 empleados, que trabajan en turnos diferentes. En esta, el programa comenzó en el mes de diciembre de 2018 y se estableció que el emprendimiento debería alcanzar un porcentaje mínimo del 60% como meta y que el escenario ideal supere el 94%. En el marco de este acuerdo, el resultado de la evaluación registró: 08% de Evaluación Global, 20% para el sector de la Gerencia General, de Reservas y de Recepción. 10% para el sector de Gobernanza y 0% para todos los demás sectores. Fue el emprendimiento que presentó los KPI más bajos de los tres investigados. (Gráfico 26)

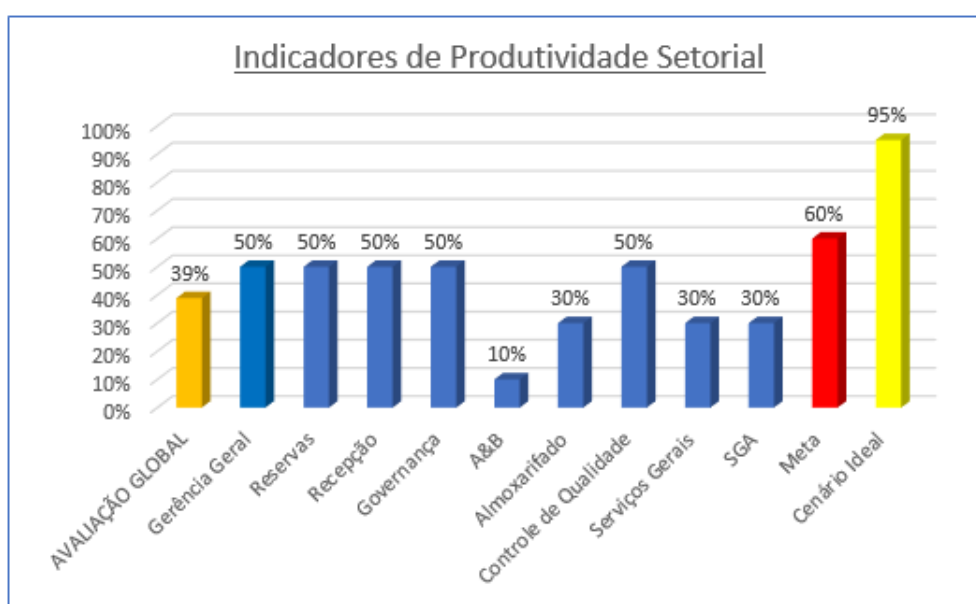
GRÁFICO 26: 1ª EVALUACIÓN DE GESTIÓN (DIC/18).



Fuente: Elaboración propia.

El resultado de la 2ª evaluación registró: 39% de Evaluación Global, 50% para el sector de la Gerencia General, de Reservas, de Recepción y de Gobernanza. 10% para el sector el sector de A & B, 30% para el sector de almacenamiento de productos, 50% para el sector de Control de Calidad, 30% para el sector de Servicios Generales y sector de SGA. (Gráfico 27)

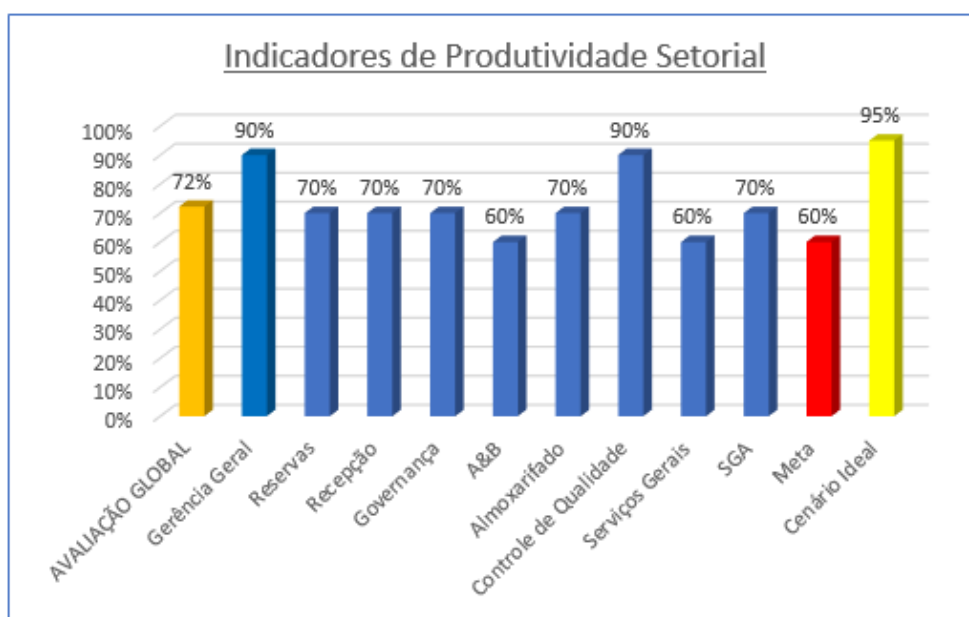
GRÁFICO 27: 2ª EVALUACIÓN DE GESTIÓN (FEB/19).



Fuente: Elaboración propia.

Y el resultado de la 3ª evaluación registró: 72% de Evaluación Global, 90% para el sector de la Gerencia General, 70% para los sectores de Reservas, Recepción y de Gobernanza, 60% para el sector de A & B, 70% para el sector de almacenamiento de productos, 90% para el sector de Control de Calidad, 60% para el sector de Servicios Generales y 60% para el sector de SGA. (Gráfico 28)

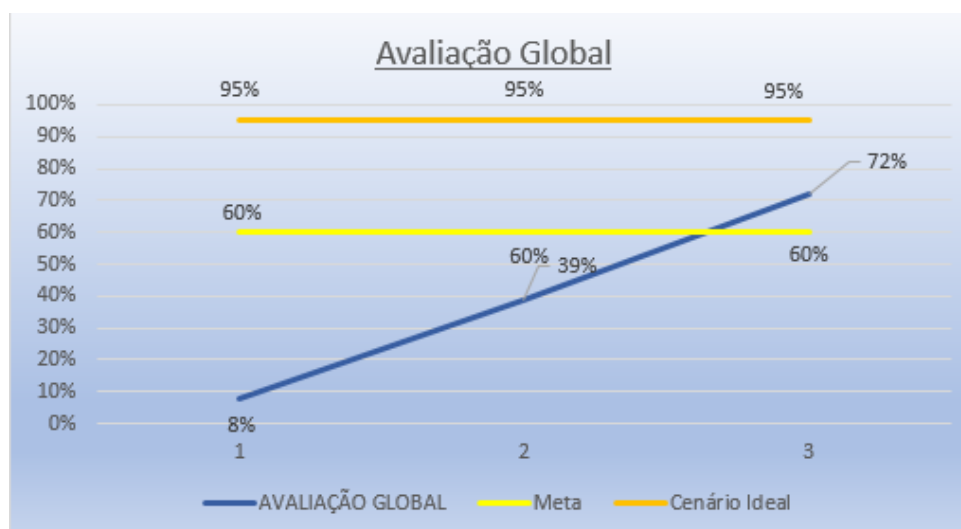
GRÁFICO 28: 3ª EVALUACIÓN DE GESTIÓN (ABR/19).



Fuente: Elaboración propia.

Las conclusiones preliminares demostraron que la metodología de Gestión por Procesos puede ser muy útil para el gerente general del emprendimiento, ya que presentó por primera vez datos consolidados de gestión sectorial, permitiendo que la productividad de trabajo pudiera ser medida. Como análisis de la evaluación global hubo una evolución de 31 (treinta y uno), puntos porcentuales, de la 1ª evaluación para la 2ª y de 33 (treinta y tres) puntos porcentuales, de la 2ª evaluación para la 3ª. (Gráfico 29)

GRÁFICO 29: EVOLUCIÓN DE LAS EVALUACIONES - 3.



Fuente: Elaboración propia.

De la misma forma, por sectores, todos presentaron evoluciones entre las evaluaciones. En particular, el sector de Gerencia General evolucionó de un indicador del 8% al 72% entre las tres evaluaciones (Tabla 11)

TABLA 11: EVALUACIÓN SECTORIAL - 3.

AVALIAÇÃO GLOBAL		8%	39%	72%
1	Gerência Geral	20%	50%	90%
2	Reservas	20%	50%	70%
3	Recepção	20%	50%	70%
4	Governança	10%	50%	70%
5	A&B	0%	10%	60%
6	Almoxarifado	0%	30%	70%
7	Controle de Qualidade	0%	50%	90%
8	Serviços Gerais	0%	30%	60%
9	SGA	0%	30%	70%
Meta		60%	60%	60%
Cenário Ideal		95%	95%	95%

Fuente: Elaboración propia.

En la secuencia, son descritos los efectos de los resultados de las implantaciones. En la oportunidad se colocan todas las hipótesis para confirmar o no su validez.

5.2 - Efectos de los resultados.

Un modelo de gestión se propone a varias cosas, pero para este caso de estudio sus resultados están direccionados para las analices de los KPI y de la productividad de trabajo. La intención, desde el inicio fue investigar si la implantación de un modelo específico de gestión, en emprendimientos hoteleros de pequeño y medio porte, podría mejorar los procedimientos operacionales de los involucrados siendo así un facilitador para la toma de decisión de los ejecutivos de estas empresas. De esta forma, fueran considerados tres posibilidades de analices cómo se describen a la continuación.

Los resultados permiten analizar con detalle la hipótesis previa descomponiéndola en función de los diferentes procesos. Por lo tanto, una sola pregunta se envió a los responsables con un grado de variación debido a la mejora presentada, donde 1= no mejorado y 5= totalmente mejorado (Tabla 12). Y la pregunta fue: “Después de la implementación del programa de gestión, ¿hubo alguna mejora?”

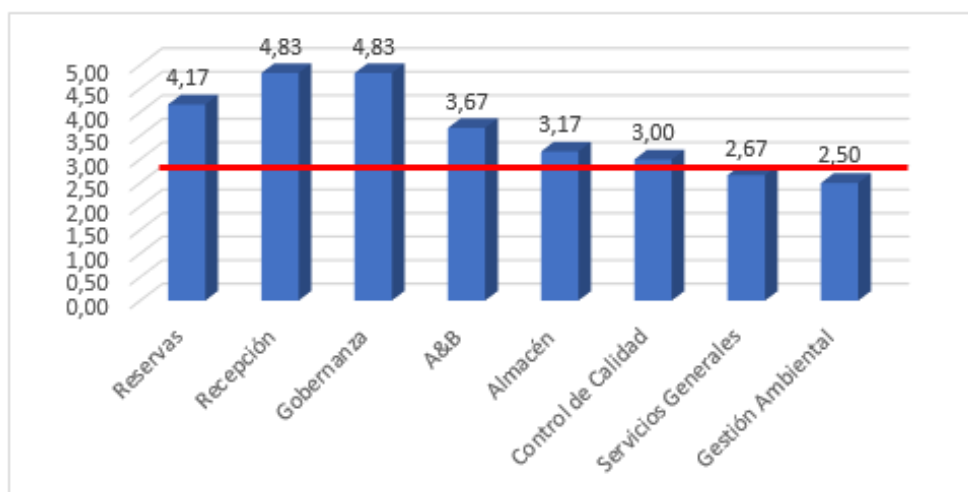
TABLA 12: GRADO DE EVALUACIÓN.

1	2	3	4	5
No mejorado	Mejorado poco	Neutral	Mejorado mucho	Totalmente mejorado

Fuente: Elaboración propia

Y como consecuencia después de la tabulación final, se obtuvieron los siguientes promedios de los sectores (Grafico 30). Pero se estableció un puntaje de corte para establecer un límite de efectividad mínimo. Y esto fue de 3 (tres) o 60% (sesenta por ciento).

GRÁFICO 30: PROMEDIO DE LAS EVALUACIONES.



Fuente: Elaboración propia

De esta forma, la cantidad exacta de hipótesis para un estudio de doctorado puede provocar una dificultad al describirlas, donde sólo una no presentará ningún beneficio y muchas demandará una amplia investigación, pero lo más importante es que todas ellas sean plausibles y justificables. Por lo tanto, se buscó objetivamente cuales traducirían con más asertividad las convicciones propuestas por la intención de investigación. Sean ellas:

H1a - La gestión por procesos, administrativa u operativa, incrementa la productividad de trabajo en el sector de “Reservas”.

Es positiva, porque el indicador de 4.17 (cuatro puntos diecisiete) superó el puntaje de corte demostrando la efectividad de los procedimientos de gestión implementados.

H1b - La gestión por procesos, administrativa u operativa, incrementa la productividad de trabajo en el sector de “Recepción”.

Es positiva, porque el indicador de 4.83 (cuatro puntos ochenta y tres) excedió el puntaje de corte demostrando la efectividad de los procedimientos de gestión implementados.

H1c - La gestión por procesos, administrativa u operativa, incrementa la productividad de trabajo en el sector de "Gobernanza".

Es positiva, porque el indicador de 4.83 (cuatro puntos ochenta y tres) superó el puntaje de corte demostrando la efectividad de los procedimientos de gestión implementados.

H1d - La gestión por procesos, administrativa u operativa, incrementa la productividad de trabajo en el sector de "A&B".

Es positiva, porque el indicador de 3.67 (tres puntos sesenta y siete) superó el puntaje de corte demostrando la efectividad de los procedimientos de gestión implementados.

H1e - La gestión por procesos, administrativa u operativa, incrementa la productividad de trabajo en el sector de "Almacén".

Es positiva, porque el indicador de 3.17 (tres puntos diecisiete) superó el puntaje de corte demostrando la efectividad de los procedimientos de gestión implementados.

H1f - La gestión por procesos, administrativa u operativa, incrementa la productividad de trabajo en el sector de "Controle de Calidad".

Es positiva, porque el indicador de 3.0 puntos (tres puntos cero) estaba en el límite del puntaje de corte, lo que demuestra la efectividad de los procedimientos de gestión implementados.

H1g - La gestión por procesos, administrativa u operativa, incrementa la productividad de trabajo en el sector de "Servicios Generales".

Es negativa, porque el indicador de 2.76 (dos puntos setenta y seis) no superó el puntaje de corte y así su efectividad no fue probada.

H1h - La gestión por procesos, administrativa u operativa, incrementa la productividad de trabajo en el sector de “Gestión Ambiental”.

Es negativa, porque el indicador de 2.5 (dos puntos cinco) no superó el puntaje de corte y así su efectividad no fue probada.

Por lo tanto, fue posible concluir que en seis de los ocho sectores de las empresas hoteleras o 75% (setenta y cinco por ciento) de ellos, el programa de “Gestión por Procesos” se presentó cómo un bueno procedimiento de control de la productividad laboral. Los indicadores de cada uno de los sectores se pueden analizar en el punto 8 de los anexos.

5.2.1 - Análisis del modelo BPM sobre los KPI.

El modelo de gestión demostró que, de forma simple, es posible obtener KPI utilizando las directrices del *Business Process Management*. Primero porque fue analizado los sectores de una empresa cómo determina su escopo. Segundo, porque fue posible establecer rutinas de trabajo con la construcción de sus respectivos flujos. Y, por último, la elaboración de requisitos o preguntas permitió la obtención de indicadores o KPI para cada sector y en el contexto general, de la productividad de trabajo.

5.2.2 - Análisis de los KPI acerca de la productividad.

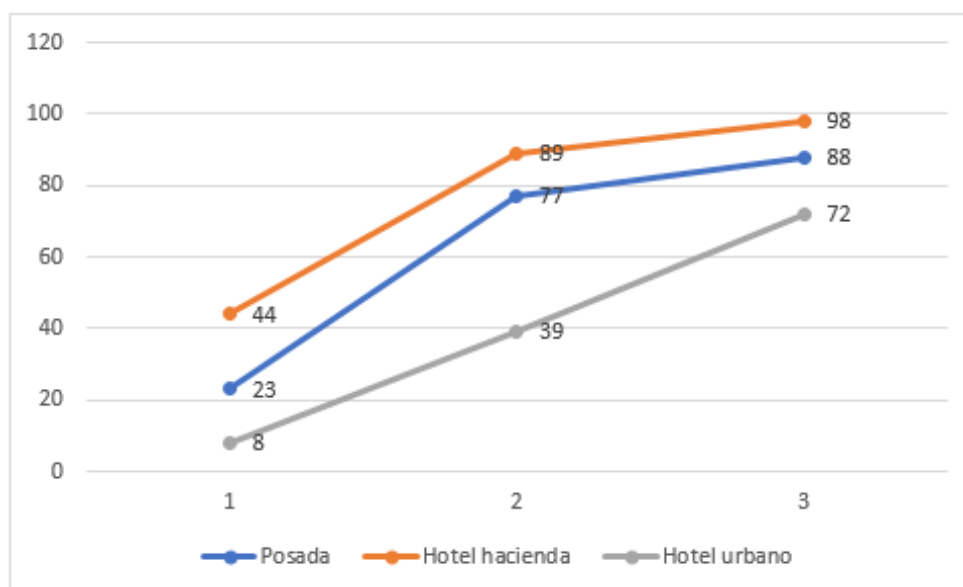
La obtención de los KPI produce un efecto inmediato de análisis de la productividad, confirmando las proyecciones iniciales una vez que posibilita un mejor control de productividad. Por medio de los indicadores obtenidos durante el proceso de evaluación de las tareas cotidianas fue posible mensurar se están cumpliendo lo que se ha propuesto por los directores o dirigentes de los emprendimientos.

5.2.3 - Análisis del BPM acerca de la productividad.

El uso del modelo de gestión propuesto produce resultados muy consistentes pues presenta de modo transparente cuál es la productividad de trabajo de los sectores de una empresa, incluso porqué adopta el análisis de los procesos individuales o sectoriales. Una vez eligiendo tres emprendimientos con características distintas cuanto su clasificación de tipo, o sea, una posada, un hotel-hacienda y un hotel de ciudad, en todos ellos el modelo se presentó cómo una buena herramienta administrativa para obtener datos confiables de medición de la productividad de trabajo.

De esta forma, la mejora del desempeño gerencial es una consecuencia de la adopción del modelo desarrollado y fue confirmada como aceptable pues la adopción del BPM tiene como uno de sus presupuestos mejorar el desempeño gerencial por medio de la elevación de la productividad. La confirmación de su veracidad se demuestra en el Grafico 31, donde el hotel-hacienda ha obtenido la mayor puntuación, con 98 (noventa y ocho) puntos porcentuales en la última evaluación, pero fue en la posada donde el modelo de gestión sí presentó cómo más eficaz, pues tuvo una evolución de 65 (sesenta y cinco) puntos entre las evaluaciones. Es casi el mismo indicador del hotel urbano qué registró 64 (sesenta y cuatro) puntos de evolución.

GRÁFICO 31: DESEMPEÑO GERENCIAL.



Fuente: Elaboración propia.

Por lo tanto, el estudio permitió una convicción de que los fundamentos y orientaciones del BPM pueden ser una buena opción para emprendimientos de pequeño y medio porte cuando se piensa en medir la productividad de trabajo interno. Dejo a continuación, las conclusiones acerca de toda la investigación.

6 - Conclusiones.

Este trabajo de investigación tuvo como objetivo desarrollar un modelo de gestión administrativa para emprendimientos de medios de hospedaje clasificados como de pequeño y mediano porte, basado en la metodología de gestión por procesos (Font et al, 2014), y ese objetivo presentaba tres aspectos complementarios: Hacer un análisis de los procedimientos de gestión adoptados por los emprendimientos hoteleros de PyME; Determinar cuáles indicadores de desempeño puedan mejorar la productividad de trabajo; y Establecer si el modelo mejora el desempeño gerencial.

Para ello se revisaron las corrientes de pensamiento mostrando que la metodología de gestión de procesos surge del desarrollo de los estudios BPM, tanto en el Brasil cómo en otros países del mundo, y las limitaciones y el alcance de las posibilidades de utilización de técnicas gerenciales en emprendimientos hoteleros de pequeño porte. A partir de esos estudios, se elaboró un modelo de gestión por procesos previo con posibilidades de ser aplicado a pequeñas empresas hoteleras.

A continuación, se llevó a cabo una encuesta inicial entre hoteles y posadas en el pequeño pueblo de Ouro Preto. Paralelamente, se realizó, una encuesta con los responsables de otros emprendimientos hoteleros para ver sus percepciones sobre el conocimiento acerca de la gestión por procesos. Los resultados mostraron una considerable falta de conocimiento sobre las técnicas de gestión empresarial y, especialmente, de la gestión por procesos, tanto a niveles gerenciales como de otras estructuras administrativas. Por consiguiente, para analizar los procedimientos de gestión adoptados por los emprendimientos hoteleros, se buscaron empresas de pequeño porte que desearan recibir las implantaciones del programa construido.

Con esa información, se reajusto el modelo teórico previamente elaborado y se llevó a cabo una implementación de un programa piloto para algunos emprendimientos de hospedaje localizados en las regiones geográficas del sur, del sudeste y del nordeste de Brasil: una posada en la provincia de Bahia, uno hotel-hacienda y uno hotel urbano en la provincia de Minas Gerais, todos con menos de cincuenta trabajadores para que entren en la categoría de pequeña y medianas empresas.

Dentro de cada uno de ellos se efectuó una investigación en ocho departamentos diferentes, en los que se realizaron procedimientos de evaluación de desempeño por medio de observaciones y descripciones de las rutinas de trabajo de cada uno de ellos. Las etapas en cada uno de los emprendimientos llevaron seis meses, por lo que el trabajo empírico se llevó a cabo durante dieciocho meses. En total general, fueron veinte y nueve departamentos analizados siendo veinte y cuatro operacionales y tres de gerencias.

Durante las tres implantaciones de los proyectos piloto, hubo una propuesta de evolución de los indicadores de productividad laboral en todos los sectores de las empresas hoteleras. En la secuencia correcta y utilizando las herramientas administrativas recomendadas por la metodología de gestión por procesos, se establecieron rutinas de trabajo, se crearon los diagramas de flujo respectivos, se implementaron las acciones de evaluación del desempeño y, finalmente, se obtuvieron los KPI. Una vez finalizadas las implantaciones, se contrastaron las hipótesis de trabajo con la información disponible del estudio empírico, obteniendo las siguientes conclusiones.

- a) Se estableció un nuevo modelo de gestión basado en la metodología administrativa denominada "gestión por procesos" que se originó en los estudios de *Business Process Management* (BPM CBOK, 2009), donde diversos investigadores proponen mejorar las técnicas de gestión para las empresas. Dicho modelo permite que se adopten procedimientos básicos de modo que haya una estandarización de las rutinas de trabajo diarias respaldadas por dos herramientas administrativas de conocimiento amplio, a saber, PDCA y 5W2H, principalmente por administradores de empresas.

- b) Por primera vez en el segmento de emprendimientos hoteleros de PyME, se obtuvieron indicadores de rendimiento de la productividad laboral. Complementariamente, se construyeron rutinas de trabajo ahora estandarizadas mediante diagramas de flujo, junto con la demostración de indicadores de desempeño mediante gráficos, permitió a los gerentes tener más confianza en el control de las acciones diarias de trabajo, según sus declaraciones después de todo el proceso desarrollado.
- c) Los resultados demostraron que un nuevo procedimiento administrativo puede proporcionar mejoras para el establecimiento del hotel y, en consecuencia, implicaciones para el sistema de gestión, a través de la generación de indicadores de rendimiento y productividad.
- d) El presente trabajo confirmó que un nuevo modelo de gestión aplicado a la industria hotelera puede presentar resultados positivos sobre la productividad oriundos de la implantación de esa forma de gestión y que su adopción permanente podrá mejorar la productividad de trabajo en los diversos departamentos de un emprendimiento clasificado como medios de hospedaje de pequeño y medio tamaño, pudiendo ser un hotel, una posada o similar.

Paralelamente el desarrollo empírico del proceso y el análisis de la bibliografía teórica, permitió mejorar una serie de aspectos para la implantación de la gestión por procesos en establecimientos hoteleros de pequeño porte, como son los siguientes:

1º) la orientación para que los involucrados tengan la comprensión exacta de sus tareas diarias, utilizando rutinas descritas y en forma de diagrama de flujo, permitió una ejecución de trabajos con mucho menos errores. Y esto permitió una elevada calidad final en todo que se realizaba.

2º) la obtención de indicadores de desempeño o KPI, contribuyó para que todos tuviesen una visión de sus performances de modo objetivo donde las mejoras pudiesen ser establecidas por medio de procedimientos sistematizados y no más por medio de suposiciones.

3º) los responsables por los sectores de gerencia pasaron a tener un control efectivo de todo el emprendimiento, utilizando apuraciones por mes y hasta por semana sobre el desempeño de cada uno de los sectores internos. Esto permitió a estos un mayor tiempo para planear el desarrollo de la empresa, una vez que cada sector ya estaba con una autonomía para realizar y hacer correcciones en sus tareas diarias.

En resumen, la implantación de la gestión por procesos permitió que toda la estructura hotelera tuviese procedimientos metodológicos más asertivos no existiendo la subjetividad para el tratamiento de las inconsistencias de trabajo. De hecho, incluso antes del comienzo de este doctorado, siempre me preocupaba la productividad del trabajo en las empresas, pero como todavía no tenía el conocimiento suficiente para presentar algo que, de hecho, podía medirlo, solo realicé procedimientos empíricamente. Ahora, al final de este estudio, hay más confianza en presentar una metodología que pueda contribuir a una mejor gestión en pequeños hoteles, posadas y similares.

Contribuciones de la investigación

Esta tesis doctoral pretende contribuir a la literatura y transmisión de conocimiento sobre la gestión por procesos aplicada a establecimientos hoteleros, aspectos que han sido poco estudiados a nivel internacional y prácticamente ausentes en el ámbito latinoamericano y, en particular en Brasil. Los resultados de este trabajo presentan una serie de cuestiones prácticas relacionadas con su aplicación en las empresas hoteleras de pequeño y mediano porte, presentando nuevas oportunidades para el desarrollo de políticas de formación promovidas por las organizaciones sectoriales que representan la hostelería y como el todo, el turismo en Brasil, dada la escasez de información al respecto. De esa forma se resalta la importancia de estas empresas que representan el 82% de todas las empresas de hospedaje del Brasil, según el Ministerio del Turismo (2016).

El estudio contribuye al ámbito de las políticas públicas en Brasil, orientadas a los responsables por los órganos oficiales que hacen las

directrices legales para todo el sector de turismo y en particular, para las empresas de medio de hospedaje. En este sentido, contribuye al desarrollo intelectual, en el sentido de posibilitar una nueva óptica para la comprensión sobre la transmisión de conocimiento de los involucrados, pues los conocimientos difundidos actúan como impulsos para nuevas tecnologías, provocando una mejora de la calidad de servicios. Así, se estimula la aparición de sinergias entre las acciones operativas y las acciones de gestión, promoviendo el desarrollo estructural de las empresas. A través de este análisis se ha podido presentar un nuevo modelo de cómo ocurre la transmisión del conocimiento entre los departamentos internos de los emprendimientos, promoviendo la mejora de acciones y efectos de las actividades diarias de trabajo.

El presente trabajo presenta una metodología para que emprendimientos hoteleros de PyME puedan adoptar también sistemas más efectivos de control de trabajo de sus involucrados y la consecuencia deberas ser una evolución de los modelos de gestión utilizados por los directivos de tales empresas de hospedaje En ese sentido se facilita su competitividad respecto a las grandes cadenas que, actualmente en Brasil, son las únicas que tienen capacidad para implementar programas de calidad de servicios.

Limitaciones y líneas futuras de investigación

El trabajo presenta algunas limitaciones que hacen que las conclusiones deban tomarse con una cierta cautela al generalizarlas a otros entornos. En primer lugar, la falta de conocimiento sobre el tema por parte de muchos empresarios, hizo que se necesitaran varias solicitudes para que los encuestados respondieran a las cuestiones preguntadas, obligando a alargar el tiempo de trabajo de campo. En total, se necesitaron doce meses para lograr una base de datos confiable y se pudieron iniciar las implementaciones por dieciocho meses. Complementariamente, los datos recogidos son propios de un estudio de caso, al profundizar únicamente en tres establecimientos. No obstante, en Brasil, no hay variaciones en las estructuras administrativas de los hoteles y posadas pequeños, por lo tanto, tener pocas o muchas empresas

para realizar las colectas de datos posiblemente, no darían diferencias substanciales.

Finalmente, los indicadores de desempeño, que eran uno de los objetivos de pesquisa, estaban basados en la información subjetiva sobre la productividad de trabajo de los involucrados, pues no fue posible obtener datos relativos a los indicadores financieros o a las metas estratégicas definidas por empresas. Las limitaciones anteriores abren la puerta a una serie de nuevas investigaciones futuras, por ejemplo, ampliar el número de casos a estudio o repetir el proceso en otras áreas. También, parece interesante para desarrollos futuros contrastar el efecto de los KPI sobre la rentabilidad financiera de los hoteles y posadas, u otro indicador financiero cuantitativo.

Considerando que el estudio administrativo a cerca de la metodología de gestión por procesos para el sector de hospedaje, siguiendo las orientaciones del *Business Process Management* – BPM, no tiene más que una década de investigaciones, la presente tesis puede abrir un nuevo camino para los pesquisadores que evalúen como positiva la intención de presentar una propuesta genuina de gestión para hoteles de PyME.

Así, delante la posibilidad optimista de los resultados presentados, hay una expectativa que la tesis pueda contribuir para más estudios profundizados acerca de los procedimientos de gestión de los emprendimientos hoteleros, donde futuros avances de investigación vengan a ocurrir. Y que los resultados de las implantaciones, fruto de las investigaciones de las variables para el segmento, podrán servir para una formulación de políticas públicas para el sector, sean ellas de los poderes públicos o de la iniciativa privada una vez que hoy no existan análisis de la productividad de trabajo de los involucrados en el sector específico de la hostelería, en Brasil.

7 - Referencias bibliográficas.

- Aalst, Wil M. P. van der. (2012) **Business Process Management: A Comprehensive Survey**. Eindhoven, The Netherlands. Department of Mathematics and Computer Science, Technische Universiteit Eindhoven,
- ABPMP, Association of Business Process Management Professionals. (2009) **BPM CBOK**. Brasil. Versão 3.0, 453 p.
- Aho, Niina. (2017). **Developing Key Performance Indicators for the Customer Experience Lab**. Helsinki, Finland. Metropolia University of Applied Sciences. 82 p.
- Almeida, Tamara Ribeiro de. (2008). **Mapeamento de competências em profissionais de um hotel do Distrito Federal**. Brasília, DF. Universidade de Brasília. Face-PPGA. 91 p.
- Alkhaldi, Monera G. Gadhoom, Yoser. (2017) **Official use of key performance indicators in the education sector: case of Saudi Arabia**. Saudi Arabia. Asia Pacific Institute of Advanced Research (APIAR). Vol. 3, Issue 2, 13 p.
- Anderson, Chris K. Kimes, Sherri. Carroll, Bill. (2016). **Teaching Revenue Management at the Cornell University School of Hotel Administration**. Institute for Operations Research and the Management Sciences – INFORMS. Maryland/USA. Vol. 9, No. 3, May 2009, pp. 109–116
- Andrade, Juliana G. de et all. (2013) **Produtividade e avaliação de desempenho do trabalho a partir da perspectiva da análise da atividade: um estudo de caso no setor de suprimentos de uma grande empresa**. Salvador/Bahia. XXXIII ENEP.
- Ángel, Mallar Miguel (2010) **La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente**. Mendoza, ARG. Vis. futuro vol.13 no.1 16 p.
- Aragón, Griselda D´avila. Aranda, Fernando Cruz. Llanos, Cabrera, Agustín I. Arango, Francisco Ortiz. (2015) **Análisis de la productividad mediante redes Bayesianas en una PYME desarrolladora de tecnología**. México / México. Revista Mexicana de Economía y Finanzas, Vol. 10, No. 1, pp. 61-71
- Armistead, Colin. Machin, Simon. (1997). **Implications of business process management for operations Management**. Bournemouth, UK. International Journal of Operations & Production Management. Vol: 17, Nr: 9, pp: 886-898
- Assaf, A. George. Tsionas, Mike. (2018) **Measuring hotel performance: Toward more rigorous evidence in both scope and methods**. Tourism Management. Volume 69, pp. 69-87
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0261517718300992>
- Barros, Daniel Barroso. (2009) **Governança de Processos: Proposição de um modelo teórico de governança para a gestão por processos**. Rio de Janeiro/RJ. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção – Instituto Alberto Luiz Coimbra. UFRJ. 148 p.
- Batista, Maria da Graça. Couto, João Pedro. Botelho, Diana. Faias, Cláudia. (2014). **Tourist satisfaction and loyalty in the hotel business: An application**

to the island of São Miguel, Azores. *Tourism & Management Studies*, 10(1), pp. 16-23

Benavides, Carlos Guillermo. Ortega, Chicón Bienvenido. (2014) **The impact of quality management on productivity in the hospitality sector**. *International Journal of Hospitality Management*. V. 42, pp. 165-173

Bevan, S. (2012) **Good work, High performance and productivity**. The paper prepared for the European. Lisboa, Portugal.

Brasil, Governo Federal do. (2010). **Cartilha de orientação básica: Sistema Brasileiro de Classificação de meios de hospedagem**. Brasília, DF. Ministério do Turismo. 20 p.

_____, Ministério do Turismo (2007) **Caminhos do futuro – hotelaria e hospitalidade**. Brasília, DF. AVT/IAP. NT/USP. 70 p.

_____, Ministério do Trabalho. (2018) **Programa de Disseminação das Estatísticas do Trabalho - PDET**. Brasília/DF. <http://pdet.mte.gov.br/acesso-online-as-bases-de-dados/>. Acesso em: abr/2018.

_____, Ministério Público Federal. (2013). **Manual de Gestão por Processos**. Brasília, DF. SJD-EPOMF, 61 p.

Brien, Anthony. Thomas, Nicholas J. Brown, Eric A. (2017) **How hotel employee job-identity impacts the hotel industry: The uncomfortable truth**. *Journal of Hospitality and Tourism Management*. V. 31, pp. 235-243

Brown, J.R. and Dev, C. S. (1999) **Looking beyond RevPAR; productivity consequences of hotel strategies**, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, April, pp.23–33.

Cadez, S., Guilding, C., (2008). **An exploratory investigation of an integrated contingency model of strategic management accounting**. *Account. Organiz. Soc.* 33 (7-8), pp. 836 - 863.

Cai, Jian. Liu, Xiangdong. Xiao, Zhihui. Liu, Jin. (2009) **Improving supply chain performance management: A systematic approach to analyzing iterative KPI accomplishment**. Beijing/China. *Decision Support Systems*, Vol.46(2), pp. 512-521

Campos, Eneida Rached (2003) **Metodologia de gestão por processos**. Campinas/SP. Unicamp.

Chatzimichael, Konstantinos. Liasidou, Sotiroul. (2018) **A parametric decomposition of hotel-sector productivity growth**. Cyprus, Grécia. *International Journal of Hospitality Management*. V. 76. pp. 206–215

China (2018). **Ministero de La Cultura e del Turismo de la República Popular de China**. <http://www.cnta.gov.cn/index.html>

Coopers, Preciwatherhouse. (2006). **Guide to key performance indicators: Communicating the measures that matter**. United Kingdom. 28 p.

Cooper W. W., Rhodes E. (1978) **Measuring the efficiency of decision making units North-Holland**. *European Journal of Operational Research* 2 pp. 429-444.

Dardeer, Mohamed. Tag-Eldeen, Ashraf. Salem, Islam. (2018) **The Influence of Physical Work Environment on Hotel Back-of-the-House Employees' Satisfaction and Productivity: A Case Study on Hilton Hotels.**

David, Julie Smith. Grabski, Severin. Kasavana, Michael. (1996) **The Productivity Paradox of Hotel-Industry Technology.** Cornell Hospitality Quarterly. V. 37, Issue 2, pp. 64-70

Dreher, Marialva. Tomio, Dilson. Ullrich, Danielle Regina. (2003). **Análise da gestão das MPEs do setor hoteleiro: o caso Blumenau, SC.** Brasília-DF. In: 3º EGEPE. Anais. Brasília: UEM/UEL/UnB, 2003, pp. 782-795.

Drljaca, Miroslav. (2005) **Methodology of business process development in a hotel.** Creating Customer Value in Tourism and Hospitality. Zagreb, Croatia. pp.752-763

Drucker, Peter F. (1966). **The effective Executive: the definitive guide to getting the right things done.** New York/USA. Harvard Business Review. Ed. Collins, 202 p.

El-Mongy, Ahmed Mohamed Abd. Hamouda, Alaa el-Deen. Nounou, Nihal. Wahdan, Abdel-Moneim A. (2013). Cairo, Egipto. **Design of Prediction System for Key Performance Indicators in Balanced Scorecard** *International Journal of Computer Applications* (0975 – 8887) Volume 72– No.8.

Elzahar, Hany. Hussainey, Khaled. Mazzi, Francesco. Tsalavoutas, Ioannis. (2015) **Economic consequences of key performance indicators' disclosure quality.** Taiwan. *International Review of Financial Analysis*, Vol.39, pp.96-112

España (2018). **Ministério da Energia, do Turismo e da Agenda Digital.** <http://www.minetad.gob.es/turismo/en-us/Paginas/IndexTurismo.aspx>

Ferry, Laurence. Murphy, Peter. Zakaria, Zamzulaila. Zakaria, Zarina. (2016). **Implementing Key Performance Indicators in a Government Agency: A Typical Story?** England. *Journal of Finance and Management in Public Services.* Volume 14. Number 2

Francia (2018). **Consejo Interministerios del Turismo.** <http://www.minetad.gob.es/turismo/en-us/Paginas/IndexTurismo.aspx>

Font, Mariluz Llanes. Godínez, Cira Lidia Isaac. Pino, Mayra Moreno. Vidal, Gelmar García. (2014) **De la gestión por procesos a la gestión integrada por procesos.** Habana, Cuba. *Ingeniería Industrial*, Vol. XXXV, no. pp. 255-264

Fuentes, Daysi Ruiz. Torres, Rosa Mercedes Almaguer. Torres, Isabel Cristina. Peña, Alejandro Miguel Hernández. (2013) **La gestión por procesos, su surgimiento y aspectos teóricos.** Holguín, Cuba. Centro de Información y Gestión Tecnológica de Santiago de Cuba, vol. XIX, núm. 4, pp. 1-11

Gama, Jorge Munoz-, Carmona, Josep, Van Der Aalst, Wil M.P. (2013) **Conformance Checking in the Large: Partitioning and Topology.** Beijing, China. *Business Process Management: 11th International Conference, BPM.*

Garay, Jorge R. B. Calixto, Gustavo M. Oliveira, Alexandre M. De. Zuffo, Marcelo K. (2014) **State of the art: integrating services for mega events.**

São Paulo/SP. Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação. Vol. 11, No. 2, pp.345-360

Gerhardt, Tatiana Engel. Silveira, Denise Tolfo. (2009) **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre, RS. UAB/UFRGS. SEAD/UFRGS. Ed. UFRGS. 120 p.

Germany (2018). **Federal Association of the German Tourism Industry**. <http://www.btw.de/der-btw/about-btw-engl.html>. Acesso em: mar/2018.

HIQA (2010). **Guidance on developing Key Performance Indicators and Minimum Data Sets to Monitor**. Dublin/Irlanda. Healthcare Quality Health Information and Quality Authority, 65 p.

_____ (2013). **Guidance on developing Key Performance Indicators and Minimum Data Sets to Monitor**. Dublin/Irlanda. Healthcare Quality. Health Information and Quality Authority. 70 p.

Hitpass, Bernhard. (2014) **Business Process Management (BPM): Fundamentos y Conceptos de Implementación**. Santiago de Chile/CHI. Ed. BHH. UTFSM.

Hong, Mei-Hsiu. Lee, Tzong-Ru (Jiun-Shen). Kao, Ching-Kuei. Hilletoft, Per. (2015). **Setting Organizational Key Performance Indicators in the Precision Machine Industry**. Taiwan, International Journal of Management, Knowledge and Learning, 4(2), 135–161

Hoeven, W. H. M. Van der and. Thurik, A. R. (1985) **Labour Productivity in the Hotel Business**. THE SERVICE INDUSTRIES JOURNAL

Ilkan, Mustafa. Olya, Hossein G. Rezapouraghdam, Hamed. (2014) **Addressing IT Productivity Paradox in Hotel Industry: Evidence from India** Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business. V. 6, nº 1. 11 p.

Ioan, Barliba. Nestian, Andrei Stefan. Tiță, Silviu-Mihail. (2012) **Relevance of Key Performance Indicators (KPIs) in a Hospital Performance Management Model**. Iasi, Romania. IBIMA Publishing. Journal of Eastern Europe Research in Business & Economics Vol. 20. 15 p.

Itália (2018). **Direção Geral do Turismo**. <http://www.turismo.beniculturali.it/>

Iveta, Gabcanová. (2012). **Human Resources Key Performance Indicators**. Zlin/Rep. Checa. Journal of Competitiveness, Vol. 4, Issue 1, pp. 117-128

Jardon, Carlos Maria Fernandez. Figueiroa, Pedro Froilan. Martos, Maria Susana. (2008) **Evaluación y relaciones entre las dimensiones del capital intelectual: El caso de la cadena de la madera de Oberá (Argentina)**. Catalunya, Esp. Intangible Capital. 67-101 pp.

Jayaweera, Thushel. (2015) **Impact of work Environmental factors on job performance, mediating role of work motivation: a study of hotel sector in England**. Bristol, UK. International Journal of Business and Management; vol. 10, nº 3.

Johns, N., Howcroft, B. and Drake, L. (1997) **The use of data envelopment analysis to monitor hotel productivity, Progress in Tourism and Hospitality Research**, 3(2), 119–27.

Jones, P. (2007) **Drivers of Productivity Improvement in the Tourism and Hospitality Industry**: practice, research evidence and implications for teaching, Eurhodip Conference, London, UK.

Junior, Marshall et al. (2006). **Gestão da Qualidade**. Rio de Janeiro/RJ. Ed. FGV, 8. ed. 195 p.

King, Ney Cesar de Oliveira. Lima, Edson Pinheiro de. Costa, Sérgio Eduardo Gouvêa da. (2012) **Produtividade sistêmica**: conceitos e aplicações.

Keeble, Justin. Topiol, Sophie. Berkeley, Simon. (2003) **Using Indicators to Measure Sustainability Performance at a Corporate and Project Level**.. Netherlands. Journal of Business Ethics, Vol.44(2), pp.149-158

Klinkmüller, Christopher. Leopold, Herink. Weber, Ingo. Mendling, Jan. Ludwig, André. (2014) **Listen to me: Improving Process Model Matching through user feedback**. Haifa, Israel. In 12th International Conference, BPM.

Knuplesch, David. Reichert, Manfred. Fdhila, Walid. Rinderle-Ma, Stefanie. (2013) **On Enabling Compliance of Cross-organizational Business Processes**. Beijing, China. In Business Process Management: 11th International Conference, BPM.

Lakatos, Marina de Andrade. Marconi, Eva Maria. (1991). **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo, SP. Ed. Atlas. 5ª ed. 310 p.

Lugo, Alejandro Hernández. (2002). **Gestión por Procesos: Organización de la producción y del trabajo**. Habana, Cuba. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, CETDIR.

Lunkes, Rogério João. Ramos, Charlene Arlene. Palhano, Daniela de Oliveira. Rosa, Fabrícia Silva da. (2016). **Análise das funções da controladoria em uma rede hoteleira**. REAT. Vol 8 (4), 775-791.

Luvezute, Rosana Maria. Scheller, Kripka Morgana. Bonotto, Danusa de Lara (2015) **Pesquisa Documental: considerações sobre conceitos e características na Pesquisa Qualitativa**. Aracajú, SE. IV CIAIQ, Vol. 2. 243-247 pp.

M. Madroñal, B.J. Galeano, N.J. Escobar (2016) **Búsqueda de KPIs de Facility Management para administrar la infraestructura hospitalaria en Colombia**. Envigado, Colombia. Universidad EIA-Universidad CES. Revista Ingeniería Biomédica, Vol. 10, nº 20, pp. 13-19

Machado, Márcia Reis. Machado, Márcio André Veras. Holanda, Fernanda Marques de Almeida. (2016) **Indicadores de Desempenho Utilizados Pelo Setor Hoteleiro da Cidade de João Pessoa/PB**. Vale do Itajaí, Santa Catarina. Turismo, Visão e Ação. V. 9, nº 3. 13 p.

Markić, Danijela. (2014). **A Review on the Use of Performance Indicators in the Public Sector**. Croacia. TEM Journal – Volume 3 / Number 1. 12 p.

Marques, Jorge; Santos, Norberto. (2016) **Developing business tourism beyond major urban centers**: the perspectives of local stakeholders. Tourism and Hospitality. Management, Vol. 22, No. 1, pp. 1-15.

- McMahon, F. (1994) **Productivity in the Hotel Industry**. **International Journal of Hospitality Management**. In Tourism: the State of the Art (A.V.Seaton ed). Wiley 11 p.
- México (2018). **Instituto de Competitividade Turística**. https://www.gob.mx/ictur_
- Mill, Robert Christie. (2008) **Managing labour productivity**. Guildford, UK. Handbook of hospitality operations and IT. Ed. Elsevier. 448 p.
- Moreira, Nathalia. Moreira, Gustavo C. (2008). **Administração hoteleira: Análise do processo de gestão em um hotel de pequeno porte**. Uberaba, Minas Gerais. FAZU em Revista, n. 5, p.155-160
- Monteiro, Ileana Pardal. Sousa, Fernando Cardoso de. (2008). **A liderança inovadora na hotelaria algarvia**. Lisboa/Portugal. Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão. pp. 68-77
- Murata, Koichi. Katayama, Hiroshi. (2009) **An evaluation of factory performance utilized KPI/KAI with data envelopment analysis**. Tokio/Japan. Journal of the Operations Research Society of Japan, Vol.52(2), pp.204-220
- Nagyova, A. Pacaiova, H Nagyova, A. (2009) **How to Build Manual for Key Performance Indicators - KPI**. Viena/Áustria. DAAAM International Scientific Book, Vol.2009, pp.135-142
- Narver, John C. Slater, Stanley F. (2006) **Efeito da orientação para o mercado sobre a lucratividade da empresa**. São Paulo/SP. Abr/jun, Rae, v. 46, nº 61, p. 71
- Öberg, Anna Ericson. Hammersberg, Peter. Fundin, Anders. (2017) **Factors influencing control charts usage of operational measures**. Helsink-Finland. Measuring Business Excellence, Vol.21(3), pp.225-238
- O'Connor, Joseph. McDermontt, Ian. (1997) **The Art of Systems Thinking: Essential Skills for Creativity and Problem Solving**. London, England. Thorsons, 265 pp.
- Oxford, University. (2010) **The Key Performance Indicator Evaluation Process**. Oxford, England. Estates Services, UAS. 14 p.
- Paço, Cidália Leal. Pérez, Juan Manuel Cepeda. (2013) **Utilização da metodologia DEA (Data Envelopment Analysis) para avaliar o impacto das TIC sobre a produtividade na indústria da hospitalidade**. <https://journals.openedition.org/viatourism/1002>
- Paiva, Kely. Santos, Andreia. Lacerda, Márcio. (2014). **Competências gerenciais e sua gestão na hotelaria: um estudo com gestores brasileiros**. Tourism & Management Studies, 10(2) pp. 84-93.
- Pereira, Gardênia Tereza Jardim. Souza, Rodrigo Mota de, Gomes, Jamília Brito. (2016) **Administração Hoteleira: considerações sobre os meios de hospedagem de Vitória da Conquista- BA**. Vitória da Conquista, Bahia. Anais SEMAD. V. 3, n.1. 14 p.
- Pereira, Raquel Maria F. (2015) **Origens, evolução e tendências do setor hoteleiro de Balneário Camboriú**. Itajaí/SC. Revista e Turismo. V.17, nº 2. 30 p.

- Peypoch, Nicolas. Sbai, Sara. (2011) **Productivity growth and biased technological change**: The case of Moroccan hotel. *International Journal of Hospitality Management* 30 p. 136–140
- Piela, Joonatan. (2017). **Key performance indicator analysis and dashboard visualization in a logistics company**. Helsinki, Finland. Master's thesis. Lappeenranta University of Technology, Industrial Management. 96 p.
- Piellusch, Marcos. Taschner, Gisela Black. (2009) **Indicadores de RH no setor hoteleiro**: um estudo nas maiores redes no Brasil. *Salvador, Bahia. O&S*, v.16 - n.51, p. 665-686
- Pinheiro, João Luís Alves. (2002) **Hotelaria: um estudo de caso da Rede Othon de hotéis**. Rio de Janeiro, RJ. FGV – EBAP.
- Popper, Karl Raimund (1972). **The logic of scientific discovery**. São Paulo, SP. 3 ed. Ed. Pensamento Cultrix. 282 p.
- Prescott, David M. (2009) **Measuring Productivity in the Service Sector**. Canadá. University of Guelph. Canadian Tourism Human Resource Council. 18 p.
- Prokopenko, J. (1987) **Productivity Management: a Practical Handbook**. Paris: International Labour Office. https://www.ilo.org/global/publications/ilo-bookstore/order-online/books/WCMS_PUBL_9221059014_EN/lang--en/index.htm
- Reijers, Hajo A. Slaats, Tijs. Stahl, Christian. (2013) **Declarative Modeling: An academic Dream or the Future for BPM?** Beijing, China. 11th International Conference, BPM.
- Reino Unido (2018). **Departamento Digital, da Cultura e do Esporte**.
- Richmond, C.M. Kielhauser, C. Adey, B.T. (2016). **Performance measures for road managers facing diverse environments**. Zurich, Switzerland. *Benchmarking: An International Journal*, Vol.23(7), pp.1876-1891
- Sahay, B. S. (2005) **Multi-factor productivity measurement model for service organization**. Gurgaon, India. *International Journal of Productivity and Performance Management*. V. 54, n. 1, p. 7-22.
- Saito, Hisamitsu. Romão, João (2018) **Seasonality and regional productivity in the Spanish accommodation sector**. *Tourism Management*. V. 69, pp. 180-188
- Samper, Rosario del Carmen Martín. Rojas, José Moreno. (2014). **Una aproximación holística a la determinación y gestión de precios en las compañías hoteleras**. *Rev. Innovar*. Vol. 24, Num. 51. pp. 45-59
- Sawang, Sukanlaya. (2011). **Key Performance Indicators for Innovation Implementation: Perception vs. Actual Usage**. Queensland, Australia. School of Management, Queensland University of Technology. 7 p.
- Setijono, Djoko. Dahlggaard, Jens J. (2007) **Customer value as a key performance indicator (KPI) and a key improvement indicator**. Vaxjo, Sweden. *Measuring Business Excellence*, Vol.11(2), pp.44-61
- Schroeder, R.G. (1985) **Operations Management; Decision Making in the Organizations Function**. New York: McGraw-Hill.

- Sigala, Marianna. Airey, David. Lockwood, Andrew. (2005) **Productivity in hotels: A stepwise data envelopment analysis of hotels' rooms division processes**. Guildford, UK. Service Industries Journal. V. 25, pp.61-81
- Silva, E., F., Araújo, A. J. S., Pinto, F. M., Zambroni-de-Souza, P. C., Rocha, E. K. G. T., & Máximo, T. A. C. O. (2015). **Os ingredientes da competência de gerentes de hotéis**. Laboreal, 11 (1), pp. 84-98.
- Silva, Márcia Danielly C. Alves, Kerley dos Santos. (2012). **Hospitalidade e os processos de gestão de pessoas e serviços em meios de hospedagem: Estudo de caso de um Hotel de Ouro Preto-MG. Caxias do Sul/RS. VII Seminário de Pesquisa em Turismo do Mercosul**. 15 p.
- Simpao, Kristine Santiago (2018) **Labour Productivity Measurement and Control Standards for Hotel**. Journal of Service Science Research. V. 10, Issue 1, pp. 25–76
- Smith, S.. Van Der Heijden, H. (2017) **Analysts' evaluation of KPI usefulness, standardisation and assurance**. Brighton/UK. Journal of Applied Accounting Research, Vol.18, pp.63-86
- Souto, Jaime E. (2015) **Business model innovation and business concept innovation as the context of incremental innovation and radical innovation**. Tourism Management. Vol. 51. Pp. 142-155
- Srivastava, Nandini. Maitra, Rekha. (2016) **Key Performance Indicators (KPI) in Hospitality Industry: An Emphasis on Accommodation Business of 5 Star Hotels of National Capital Region**. International Journal of Research in Tourism and Hospitality (IJRTH) Vol. 2, pp. 34-40
- Tailândia (2018). **Autoridade de Turismo da Tailândia**. <https://www.tatnews.org/>
- Taylor, Frederic Winslow. (1913) **The Principles of Scientific Management**. Harper & Brothers Publishers. New York and London. 152 p.
- Țigu, Gabriela. Călărețu, Bogdan. (2013). **Supply Chain Management Performance in Tourism Continental Hotels Chain Case**. Bucharest, România. The Bucharest University of Economic Studies. Vol. XV • N°. 33 • pp. 103-115
- Thiemich, Christian. Puhlmann, Frank. (2013) **An Agile BPM Project Methodology**. Berlin, Germany. Bosch Software Innovations GmbH.
- Toader, George-Andrei. Roibu, Eorgiana-Nicuta. (2016). **Managing the human capital performances through the key performance indicators: a balanced scorecard approach**. Bucharest, Finland. International Journal of Management and Applied Science, Volume-2, Issue-1. 6 p.
- Tomazzoni, Edegar Luis. Bittencourt, Rafael de. (2013) **Análise das Ferramentas de Gestão Estratégica de Hotelaria Familiar: estudo de quatro organizações da região turística da Serra Gaúcha**. Turismo em Análise. Vol. 24, nº 1. 65-89 pp.
- Trkman, Peter. (2010) **The critical success factors of business process management**. International Journal of Information Management. Vol: 30, Issue: 2, Pages: 125-134

Turquia (2018). **Ministerio de la Cultura y del Turismo**.
<http://www.kultur.gov.tr/>

Turner, Michael. Way, Sean. Hodari, Demian. Witteman, Wiarda. (2017). **Hotel property performance**: The role of strategic management accounting. *International Journal of Hospitality Management* 63. 33-43

USA (2018). **Bureau Consular of Affairs**.
<https://travel.state.gov/content/travel/en/international-travel.html>

UNWTO (2001). **Introduction to tourism**. Madrid, Spain.

Vale, Maria Leônia Alves do. (2003). **Modelo de gestão hoteleira para meios de hospedagem ambiental e ecológico**. Manaus/AM. UFSC – PPGE. 161 p.

Valentino, Leandro S. (2010) **Painel de indicadores de desempenho**: ferramenta útil na medição de resultados da organização. Rio de Janeiro/RJ. Universidade Cândido Mendes. Monografia, 23 p.

Valero, Bisleivys Jiménez. Mella, Rogelio Suárez. León, Alberto Medina. (2012). **Procedimiento de evaluación y mejora de la gestión de la innovación em la hostelería**. Habana, Cuba. Ingeniería Industrial. Vol. XXXIII. pp. 77 – 86.

Velimirović, Dragana. Velimirović, Milan. Stanković, Rade. (2011) **Role and importance of key performance indicators measurement**. Čačak/Serbia. Higher school of occupational education, Župana Stracimira, Serbian. *Journal of Management* 6. pp. 63 – 72.

Verdasca, José L. C. (2005) **Análise de fluxos e produtividade escolar**. Universidade de Évora *Revista Portuguesa de Investigação Educacional*. Universidade Católica Portuguesa, nº 4, pp. 111-122

Von Rosing, M. Hove, M. Von Scheel, H. (2015) **The Complete Business Process Handbook**: Body of Knowledge from Process Modeling to BPM. Ed. Elsevier, vol. 1. pp. 217-239.

Vrdoljak, Ivona. Bukvić, Ivana. (2004) **New management practice in the hotel business** – the case of the hotel Excelsior. Zagred, Croatia. *Management*, Vol. 9. Pp. 93-112.

Xie, Karen L.; ZHANG, Zili; ZHANG, Zigiong. (2014) **The business value of online consumer reviews and management response to hotel performance**. Amsterdam, Netherlands. Elsevier Ltd. V. 43, Pages 1–12.

Xu, Peng. Chan, Edwin H.. Qian, Queena K. (2012). **Key performance indicators (KPI) for the sustainability of building energy efficiency retrofit (BEER) in hotel buildings in China**. Beijing, China. *Facilities*, Vol.30, pp.432-448

Weidlich, Matthias. SAGI, Tomer. Leopold, Henrik. Gal, Avigdor. Mendling, Jan. (2013) **Predicting the Quality of Process Model Matching**. Haifa, Israel. In 12th International Conference, BPM.

Witt, C. A. Witt, S. F. (1989) **Why productivity in the hotel sector is low**. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, V. 1 2, pp. 28-34 <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/EUM0000000001669/full/html?skipTracking=true>

Zaratiegui, José Ramón. (1999). **La gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa**. Madrid, España. Economía Industrial. nº 330, Vol VII. 8 p.

las condiciones arriba indicadas, en medio electrónico, en la red mundial de computadoras, en la biblioteca de la Facultad de Ciencias Económicas y sitios en la que ésta última haya otorgado licencias, para fines de lecturas, impresión y/o descarga por Internet, **a título de divulgación de la producción científica generada por la Universidad**, a partir de la fecha 01/diciembre/2023.

Se deslindará a la Facultad de Ciencias Económicas y a la Universidad Nacional de Misiones de toda responsabilidad legal que surgiera por reclamos de terceros que invoquen la autoría de la obra de tesis cuya publicación se efectúe. (01/dic/2023)

Además se le informa que Ud. puede registrar su trabajo de investigación en el Registro de la Propiedad Intelectual, no siendo responsable la Universidad Nacional de Misiones y/o Facultad de Ciencias Económicas por la pérdida de los derechos de autor por falta de realización del trámite ante la autoridad pertinente. (01/dic/2023)

Asimismo, notificamos que para obtener el título de “Patente de Invención” es necesario presentar la solicitud de patente dentro del año de publicación o divulgación. (art. 5 Ley 24.481).-

Firma del Autor

Lugar

Fecha



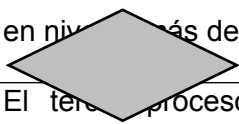
8 - Anexos

8.1 - Premisas de la administración.

VIEJAS PREMISAS	NUEVAS PREMISAS
Sólo la empresa tiene "responsabilidad social"	Todas las instituciones, incluso las de los negocios, son responsables de la calidad de vida.
El espíritu emprendedor y la innovación quedan fuera del alcance de la administración.	La innovación empresarial se convertirá en el núcleo de la administración.
Es responsabilidad de la administración hacer productivo al trabajador manual.	Cabe a la administración hacer el conocimiento más productivo.
La administración es una "ciencia" o al menos una "disciplina".	La administración tendrá que ser considerada tanto una "ciencia" como una "humanidad".
La administración es el resultado del desarrollo económico.	El desarrollo económico y social resulta de la administración.

Fuente: Elaboración propia, adaptado de Drucker (1966).

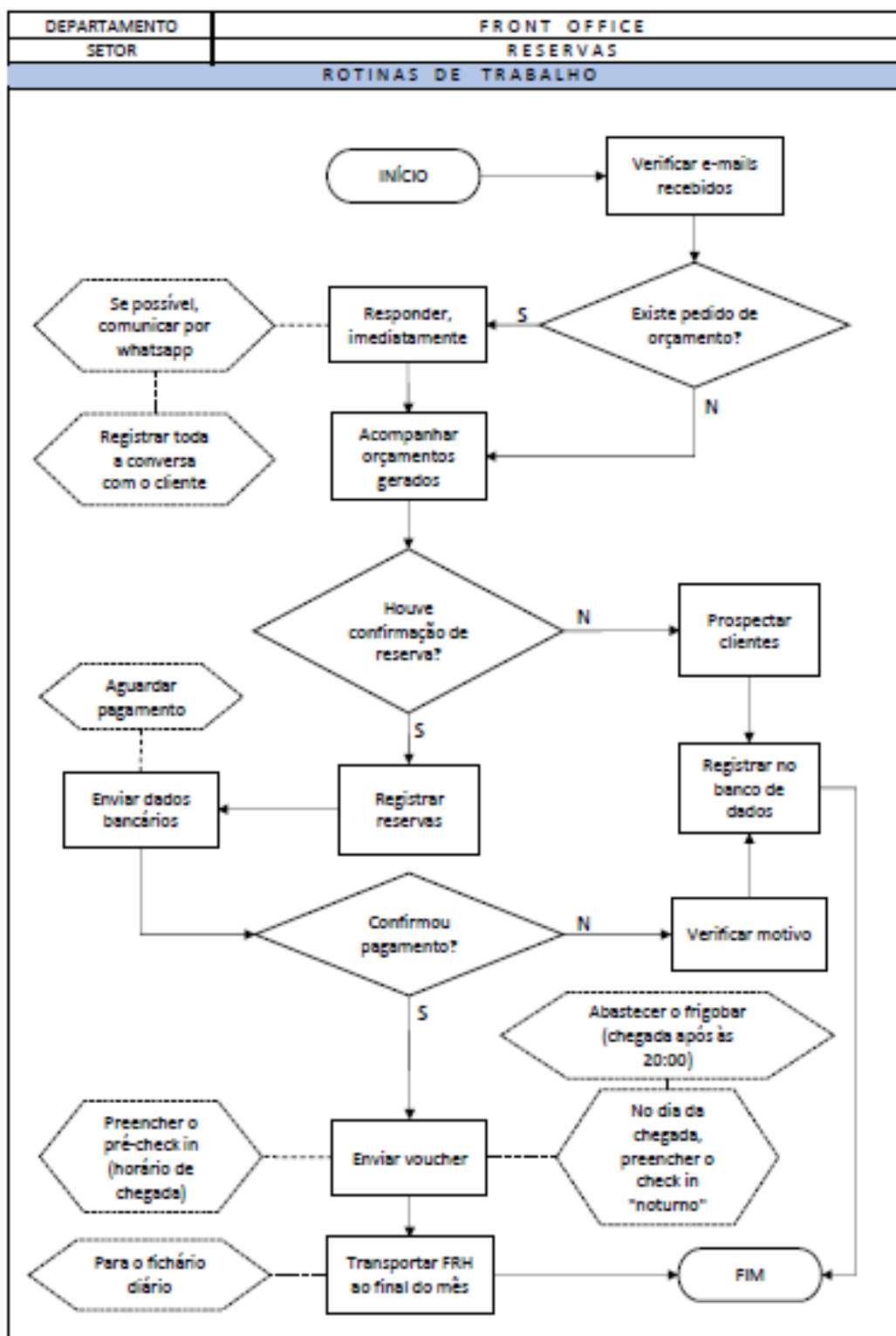
8.2 - Diagramas de flujos

PROCESO	SÍMBOLO	SIGNIFICADO
 <p>El símbolo de terminación, llamado "eventos", define los momentos de terminación pudiendo ser iniciales o finales.</p>		<p>Terminación (Inicio u Fin)</p>
 <p>Los símbolos de actividad o proceso, llamados "tareas", componen casi la totalidad de la estructura geométrica del diagrama de flujo. Pueden contener una o más tareas y en niveles más detallados.</p>		<p>Actividad o Proceso</p>
 <p>El símbolo de decisión, llamado "decisión", se utiliza cuando se necesita argumentar una tarea cuyo resultado resultará en sólo dos nuevas tareas en razón de las únicas dos respuestas posibles serán, sí o no.</p>		<p>Decisión</p>

Fuente: Elaboración propia, basado en la guía CBOK.

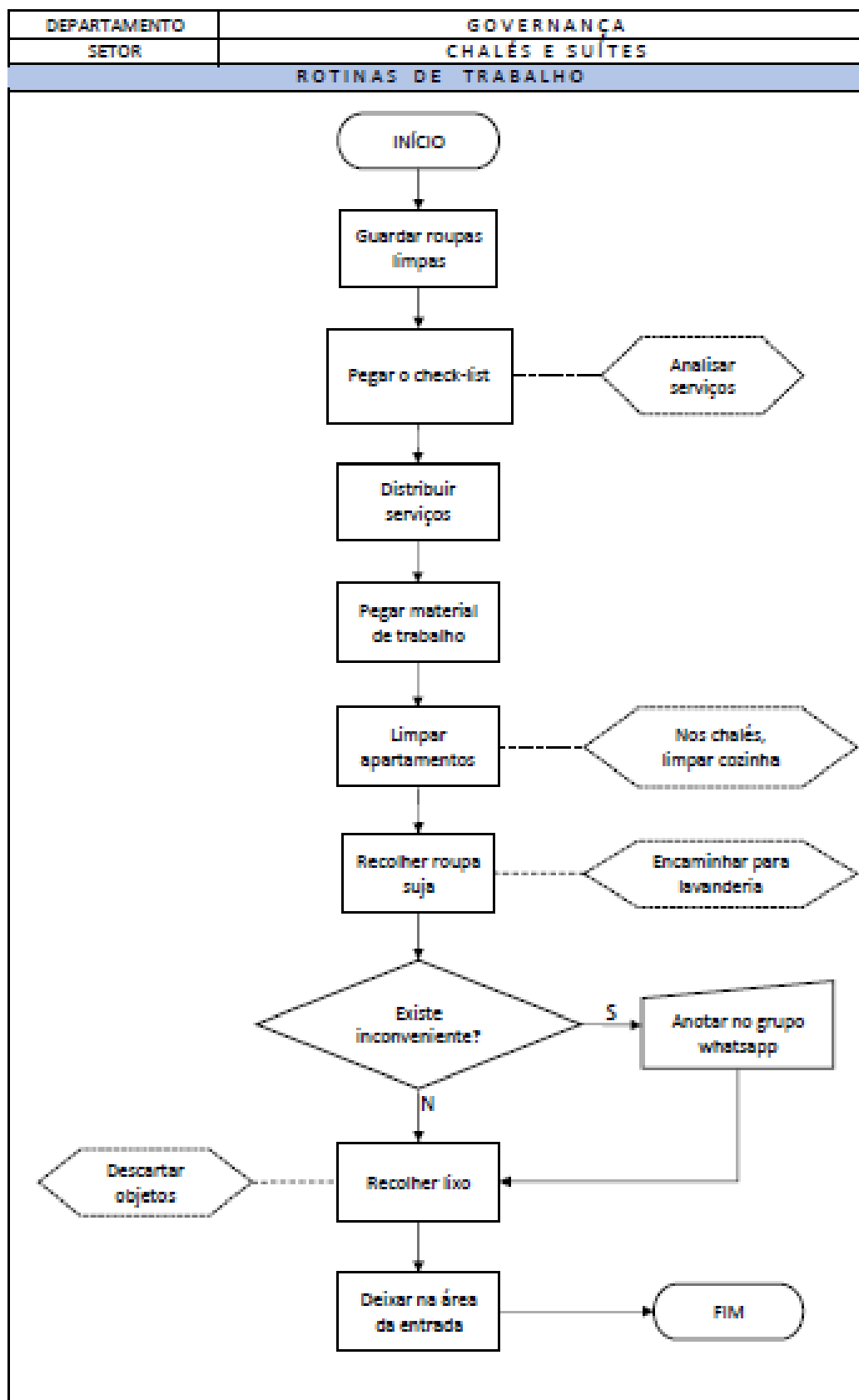
8.3 – Diagramas de flujo

Diagrama de flujo 1 - Sector de Reservas



Fuente: Elaboración propia

Diagrama de flujo 2: Diagrama de flujo - Sector de Gobernanza



Fuente: Elaboración propia

8.4 - Rotinas de trabalho.

Sector de Reservas

RESERVAS
Iniciar turno
Verificar no sistema (ADMH), os emails recebidos
Havendo pedidos de orçamentos, fazer contato por whatsapp ou responder diretamente pelo email.
Acompanhar os orçamentos gerados que não confirmaram a reserva
Registrar as reservas confirmadas
Enviar dados bancários e aguardar comprovante de pagamento
Enviar voucher e preencher a ficha pré check in (com horário de chegada)
No dia anterior da chegada, enviar o pré check in noturno.
No dia da chegada, se depois das 20:00, abastecer o frigobar.
No final do mês, transportar as FNH para o fichário "diário".
Registrar todas as conversas para o campo "observação" da ficha do hóspede

Fuente: Elaboración propia

Sector de Gobernanza

GOVERNANÇA
Cléo / Márcia / Matias
Iniciar turno
Guardar roupas limpas (rouparia atrás da recepção)
Pegar o ckeck-list e analisar os serviços
Distribuir os serviços
Pegar material de trabalho
Limpar os chalés ou suítes
Recolher roupa suja e encaminhar para lavanderia
Publicar no grupo do whatsapp os inconvenientes
Analisar se precisa descartar alguma coisa
Limpar a cozinha interna
Recolher lixo e deixar na entrada
Encerrar o turno

Fuente: Elaboración propia

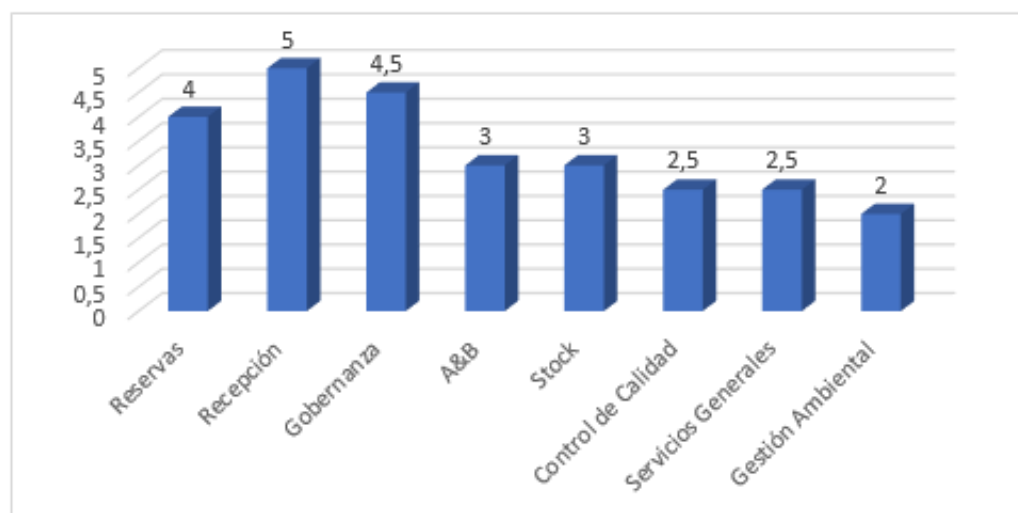
8.5 – Análisis de las proposiciones.

TABLA - Grado de evaluaciones

Emprendimiento 1			
SECTORES	Evaluación del oficial	Evaluación de gestión general	Calificación promedio
Reservas	5	3	4
Recepción	5	5	5
Gobernanza	5	4	4,5
A&B	4	2	3
Stock	5	1	3
Control de Calidad	4	1	2,5
Servicios Generales	4	1	2,5
Gestión Ambiental	3	1	2

Fuente: Elaboración propia

GRAFICO - Evaluación por sector



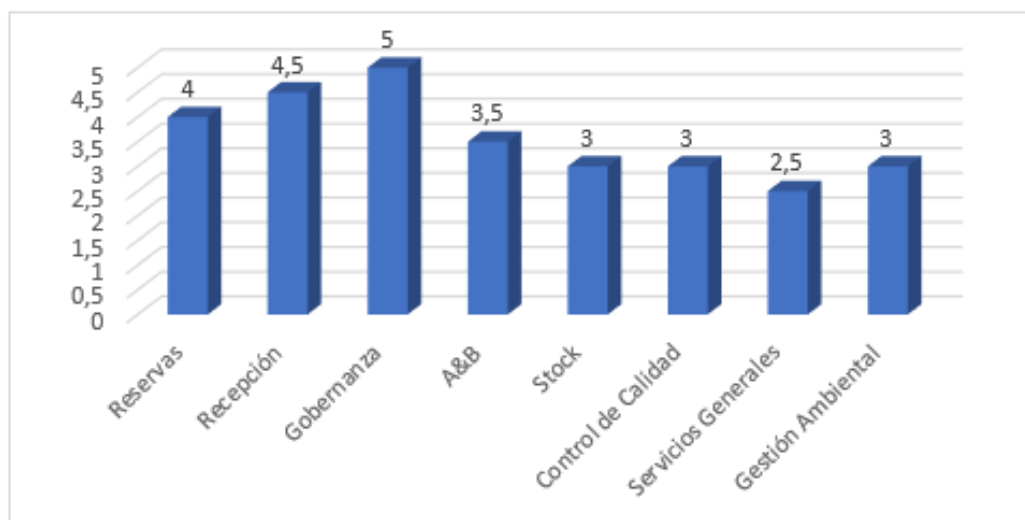
Fuente: Elaboración propia

TABLA - Grado de evaluaciones

Emprendimiento 2			
SECTORES	Evaluación del oficial	Evaluación de gestión general	Calificación promedio
Reservas	4	4	4
Recepción	5	4	4,5
Gobernanza	5	5	5
A&B	4	3	3,5
Stock	4	2	3
Control de Calidad	4	2	3
Servicios Generales	4	1	2,5
Gestión Ambiental	4	2	3

Fuente: Elaboración propia

GRAFICO - Evaluación por sector



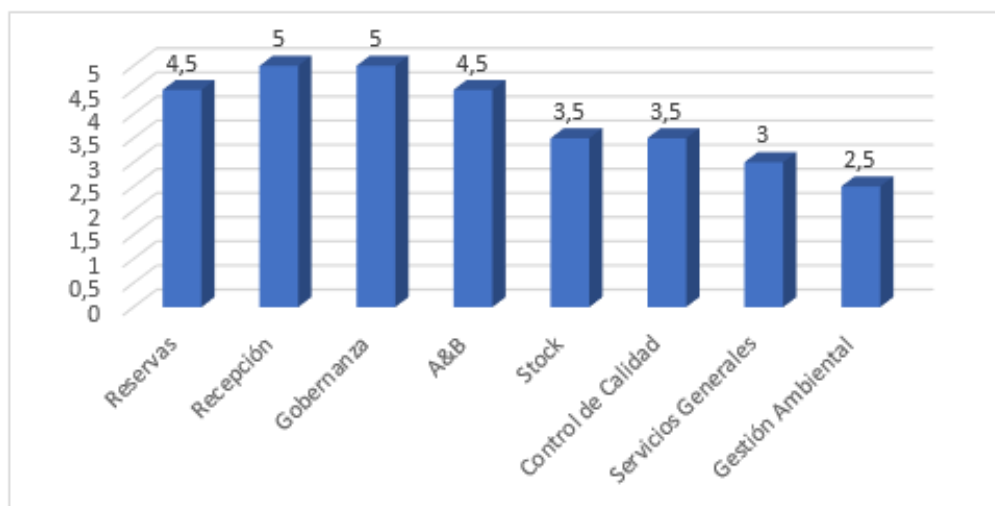
Fuente: Elaboración propia

TABLA - Grado de evaluaciones

Emprendimiento 3			
SECTORES	Evaluación del oficial	Evaluación de gestión general	Calificación promedio
Reservas	5	4	4,5
Recepción	5	5	5
Gobernanza	5	5	5
A&B	5	4	4,5
Stock	5	2	3,5
Control de Calidad	4	3	3,5
Servicios Generales	5	1	3
Gestión Ambiental	3	2	2,5

Fuente: Elaboración propia

GRAFICO - Evaluación por sector



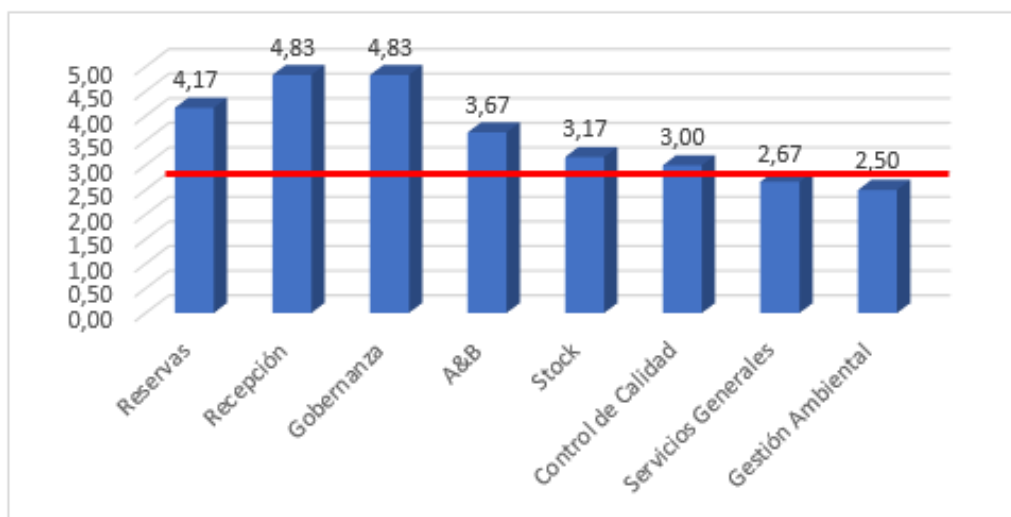
Fuente: Elaboración propia

TABLA - Promedio de evaluaciones

Promedio de las evaluaciones	
SECTORES	Calificación promedio
Reservas	4,17
Recepción	4,83
Gobernanza	4,83
A&B	3,67
Stock	3,17
Control de Calidad	3,00
Servicios Generales	2,67
Gestión Ambiental	2,50

Fuente: Elaboración propia

GRAFICO – Promedio de las evaluaciones



Fuente: Elaboración propia