

UNIVERSIDAD DE MATANZAS
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES



*Tesis presentada en opción al Grado Científico de Licenciado en
Turismo.*

*Título: Propuesta de mejoramiento en el Sistema de
Reaprovisionamiento en las áreas de Cocina y
Restauración del Hotel Be Live Eperience Tuxpan*

Autora: Gisell Gonzalez Rosell

Tutor: MSc. Yenisey León Reyes

Matanzas, 2019

Pensamiento:

“Nuestra recompensa se encuentra en el esfuerzo y no en el resultado. Un esfuerzo total es una victoria completa.”

..... Anónimo

“Una clave importante para el éxito es la confianza en sí mismo. Una clave importante para la confianza es la preparación.”

..... Anónimo

Dedicatoria:

*A mi abuela, donde quiera que dios la tenga, que siempre creyó en mí
incluso cuando ni yo creía de lo que era capaz.*

*A mi madre que es mi inspiración y me ha dado todo, para que yo siguiera
mi sueño y fuera alguien en la vida.*

*Mi padre que siempre me apoyo y toda mi familia que me han apoyado tanto
en mi vida académica.*

*A mi esposo que ha sabido apoyarme y ayudarme incondicionalmente para
que pueda prepararme en estos momentos tan llenos de sacrificio.*

Agradecimientos:

*Gracias mímí por ser mi inspiración, mis motivos y mis ganas de ser una
buena estudiante.*

Resumen

El presente trabajo fue realizado en el Hotel Be Live Experience Tuxpan y surge a partir de la necesidad de mejorar la eficiencia y efectividad del proceso de reaprovisionamiento actual no solo en la entidad sino en el destino Varadero, buscando también elevar el nivel de servicio ofertado en las áreas de Restauración y Cocina. Para la realización del trabajo se utilizaron técnicas de diagnóstico como las entrevistas, la revisión de documentos, la observación directa y la tormenta de idea, el diagrama de Árbol de Realidad Actual y Futura. También se utilizó como base para el diseño el modelo traído en el Instituto Superior Politécnico “José Antonio Echeverría” (CUJAE), el Modelo General de Organización (MGO), el Modelo de Referencia de las Operaciones de la Cadena de Suministro (SCOR). Como resultado de la investigación se obtuvo como propuesta el plan de mejoras en cuestión, la cual permite lograr una integración entre los procesos claves que identificaron los expertos mediante la matriz objetivos estratégicos\impacto, en función de la mejora del Sistema de Reaprovisionamiento (SIREA). Además, la propuesta se materializa con la determinación del ciclo logístico y su representación, la cadena logística y el cálculo de los indicadores logísticos, de eficiencia y comercialización definidos en la proyección, los cuales fueron necesarios para determinar los parámetros necesarios, identificarlos y evaluarlos para lograr una mejor interpretación y una buena toma de decisiones y desarrollar un programa de mejoras en función de las necesidades del SIREA en el área de Cocina y Restauración del hotel BE Live Experience Tuxpan.

Palabras Claves. Reaprovisionamiento, Logística de Reaprovisionamiento, Cocina y Restauración.

Abstract

This research work presents were carried out in the Hotel Be Live Experience Tuxpan and springs up as of the need to improve the efficiency and effectiveness of the process of current non – single supplying in the installation but in the Varadero destiny of service offered in the areas of restoration and kitchen. For the realization of this work used technical of diagnosis as the interviews, the revision of documents, the direct observation and the storm of ideas or brainstorming, for the realization of a diagram of tree of current and future reality TOC. Also it is used as base of the design the worn out model in the Institute Superior polytechnic, the general model of organization, the model of reference of the operations of the chain of supply. As main result of the work obtained the proposal under discussion, the who permits achieve an integration between the key processes they identified the experts by means of the objective matrix strategists/ impact, in function of the improvement of the system of Supplying. You shore the proposal is materialized with the logistic chain and the calculation of the logistic indicators definitions. This was necessary for the program of improving proposed.

Key words: supplying, logistics of supplying Kitchen and Restoration.

Résumés

Le présent travail est allé réalisé dans l'hôtel Be Live Experience Tuxpan et surgit à partir du besoin d'améliorer les efficience et caractère effectif du processus de réapprovisionnement actuel non seul dans l'installation mais dans la destinée échouage, en cherchant tambiens élèvent le niveau de service offert dans les aires de restauration et cuisine. Pour la réalisation de ce travail s'ont utilisé techniques de diagnostic comme les entrevues, la révision de papiers, l'observation directe et la tempête d'idées pour la réalisation d'un diagramme d'arbre de réalité actuelle et futur. Aussi s'a utilisé comme la base du dessin le modèle apporté dans l'Istituto Superior Politécnica, le modèle général d'organisation, le modèle de récit des opérations de la chaîne de fourniture. Côme principale issue du travail s'a obtenu la proposition dans question, laquelle permet obtenir une intégration entre les processus ciefs qu'a identifié les experts grâce à la matrice objective estrategicos/ heurtent, dans la fonction de l'amélioration du système de réapprovisionnement. étañonnes la proposition se concrétise avec la chaîne logística et le calcul des indicateurs logísticos définis. Les quel sont allé nécessaires pour le programme d'amélioration proposé.

Mots clés: réapprovisionnement, logística de réapprovisionnement, restauration et cuisine.

Índice

Introducción,	1
Capítulo I: Fundamentos teóricos de la logística con un enfoque hacia el reaprovisionamiento,.....	8
1.1 Evolución Histórica de la función Logística,.....	8
1.2 Definición de la función Logística,.....	10
1.3 Flujo logístico,	13
1.4. Logísticas integradas y Administración de la cadena de suministro,	14
1.5. Conceptualización de aprovisionamiento,.....	16
1.5.1. Reaprovisionamiento,.....	
1.6. Logística en el turismo,.....	20
1.7 Conceptualización de los procesos de Restauración y Cocina,	22
1.7.1. Caracterización de las Empresas de Restauración,.....	23
1.7.2 Cocina.....	26
Capítulo II: Diseño metodológico de la investigación.,	29
2.1 Análisis de los modelos precedentes para la Gestión Logística.,	29
2.2 Descripción del procedimiento para implementación de las mejoras de SIREA ,	25
2.3 Conclusiones parciales del capítulo,	40
Capítulo III. Resultados prácticos de la investigación,	41
3.1 Caracterización de la Hotel Be Live Experience Tuxpan,	41
3.1.2. Principales proveedores del Hotel en las áreas de Restauración y Cocina..	45
3.2 Caracterización del SIREA en las áreas de Restauración y Cocina	
3.3. Instrumentación del procedimiento para la mejora del SIREA en el Hotel Be Live Experience Tuxpan,.....	47
3.3 Conclusiones parciales del capítulo,	60
Conclusiones Generales,	61
Recomendaciones,	62
Referencias Bibliográficas,	
Anexo,	

Introducción

Para enfrentar y garantizar el efectivo impulso de arribo de clientes, la creciente demanda de servicios turístico y los beneficios que reporta la actividad turística al país las empresas requiere, indiscutiblemente, de una adecuada actuación y las mejores decisiones de los gestores de las empresas y organizaciones del sector en relación con el turismo para lo anteriormente expuesto se requieren primordialmente en todo momento una adecuada y consolidada red de abastecimiento con una suficiente disponibilidad de recursos para permitirle ejercer la actividad, además de disponer de un bien elaborado sistema de gestión de abastecimiento y de inventarios.

Cuba no se escapa a este contexto, con cada año se puede observar un crecimiento en el peso que tienen dentro del total de inversiones en el país las dirigidas a la industria turística. De esta forma el turismo en Cuba alcanza una dimensión que escapa totalmente a la visión que se tuvo inicialmente del mismo y que lo situaba solo como una actividad adyacente, convirtiéndose hace ya varios años en un factor determinante en la estructura económica de la Isla.

Raúl Castro y Marino Murillo plantearon que (...) se examina el desarrollo de las cadenas productivas que (...), son un método para elevar la competitividad de las empresas y generar proporciones más adecuadas en la estructura productiva de la economía." (...) se inician estudios para identificar y desarrollar cadenas productivas (...)[1].

Como prueba del creciente protagonismo de la industria turística en el desarrollo del país y lo planteado por Raúl Castro y Murillo en el 2012 es la aprobación de un total de 7 lineamientos vigentes desde 2016 al 2020 que comprende desde 209 al 216 de políticas para el turismo sin embargo otros de ellos se manifiestan en la rama del Perfeccionamiento Empresarial y la mejora continua que evidencian la necesidad del cambio en la estructura organizacional y de gestión en las entidades hoteleras[1]. Estos son los lineamientos 209, 210 y 250 que es exactamente relacionado con el aprovisionamiento y expresa: continuar perfeccionando el sistema de abastecimiento del país, aumentando la participación de los productores nacionales. Definir las formas de gestión mayorista que den respuesta a todos los actores de la economía de acuerdo con las posibilidades del país[2].

Además de los lineamientos del 2016 al 2020, se encuentra el "Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal", dentro del cual se plantea: [...]deberán diseñar e implantar un sistema logístico que permita obtener

el producto, en el tiempo oportuno, en el sitio apropiado, y al menor costo posible" y que el sistema a implantar: [...] deberá garantizar la adquisición, el movimiento, el almacenamiento de productos y el control de inventarios, así como todo el flujo de información asociado a estas actividades, de forma tal que la rentabilidad presente y futura de la empresa sea maximizada en términos de costos y efectividad". Que además se acentúa en los Decretos ley números 281 y 334[3]. Dentro de los cuales se encuentran el Artículo 3 inciso k) cada empresa debe consolidar la implementación del Sistema de Dirección y Gestión, lo que se obtiene a partir de un proceso de mejora continua de la gestión en cada milímetro que se avance en ella. Consolidar el Perfeccionamiento Empresarial, significa su correcta implementación, avanzar en todos los frentes y sistemas de gestión empresarial y el Artículo 16 plantea que una empresa pueda comenzar el Perfeccionamiento Empresarial pero debe cumplir los requisitos siguientes:

- a) Contar con una contabilidad que refleje los hechos económicos;
- b) Existir mercado que asegure la realización de sus producciones y servicios; y
- c) Tener garantizados los aseguramientos necesarios para la producción de bienes y servicios

Se tiene en cuenta que el archipiélago cubano se encuentra en el área del Caribe donde existe una creciente competencia debido a la unicidad de estos mercados receptores ya que poseen servicios, productos y motivaciones, similares, para que el país se consolide en esta zona geográfica como un destino de excelencia es necesario abandonar obsoletas prácticas e ir de la mano de un progreso que va más allá de las novedades tecnológicas y ya no solo depende del trato único y personalizado de sus profesionales, sino que a ello se suma la implementación de modelos de gestión más eficientes que permitan el uso óptimo de los recursos disponibles y sean capaces de erradicar, en la medida de lo posible, las acostumbradas barreras burocráticas que se interponen en el camino del desarrollo sostenible.

El último eslabón de la cadena de reaprovisionamiento es hacerle llegar el producto al consumidor final mediante las distintas actividades que se desarrollan en el hotel. Los servicios gastronómicos cocina y restauración, así como las condiciones de alojamiento son responsables de una de las primeras y más importantes impresiones causadas en los visitantes. Un buen servicio de restauración, complementado con un confortable alojamiento se convierte en la actualidad en uno de los principales motivadores de viajes globalmente,

moviendo a millones de turistas al año y fidelizando a los mismos con algunos de los destinos que valiéndose de una buena gestión de reaprovisionamiento son catapultados a su preferencia.

Uno de los sucesos que hay que tener en cuenta en el siglo actual, pleno en procesos de transformación por las conquistas científicas, tecnológicas y culturales es lo que plantean los clientes, ya que el bienestar humano crece en muchos renglones, con un poder de adaptación a los cambios vertiginosos en un ambiente que tiende a la competencia, lo cual exige que se creen infraestructuras gastronómicas competitivas y acordes con la demanda esto se logra cuando se tiene en cuenta un correcto funcionamiento de aprovisionamiento a tiempo, con la calidad requerida y con la cantidad pretendida.

La gestión moderna en restauración, como sucede en otros sectores de la actividad de los servicios y la recreación, debe redoblar su eficacia, atención y competencia hacia el cliente para no quedarse al margen de las tendencias modernas del mercado. Muchas acciones influyen en la satisfacción del cliente desde el arribo a la instalación hotelera dígase un coctel de bienvenida, un menú variado con la calidad adecuada que abarque sus gustos para cada comida, el gusto de poder disfrutar del trago o bebida en general de su preferencia en cualquier momento del día y sin importar su ubicación en la instalación impulsado solo por el placer personal que le provoca y no por el temor de que algún producto se agote[4].

Estos detalles y muchos más pudieran subrayarse como vitales para el éxito de toda instalación que ofrezca los servicios de restauración y alojamiento, además de esta cualidad poseen en común una imperativa condicionante: todos y cada uno de ellos dependen completamente de una adecuada y eficiente gestión de reaprovisionamiento.

Se tiene en cuenta el contexto nacional actual, que en aras de ubicar al destino Varadero en un destino competitivo se deben implementar mecanismos de proyección de la demanda que tomen en consideración las diferencias reales entre hoteles y los servicios que cada uno presta. Se necesita de un mecanismo de retroalimentación que ofrezca en tiempo real una vía de corrección de las posibles variaciones en el correcto funcionamiento de cada área.

Dentro de la demanda constante y cada vez más exigente de productos y servicios por parte de los mercados consumidores poseen fundamental importancia las ofertas de servicios gastronómicos de cocina y restauración, debido al potencial de unicidad que le otorga a cada destino. Es en las áreas encargadas de dichas ofertas donde se puede encontrar la clave para la fidelización de los visitantes, pues constituyen unos de los puntos de referencia más

elegidos a la hora de evaluar consciente o inconscientemente el grado de satisfacción experimentado.

De lo anteriormente planteado se evidencia el beneficio que representaría para los hoteles que integran el destino Varadero la implementación de un Sistema de Reaprovisionamiento que mejore la eficiencia de los mismos, razón que constituye la principal motivación de la presente investigación, para la cual se selecciona el Hotel Be Live Eperience Tuxpan como objeto de estudio donde presentan un gran número de dificultad con la gestión de reaprovisionamiento debido al incumplimiento de los contratos por el proveedor, los escasos suministros, la poca integración con los proveedores de las cooperativas nacionales además, de que no existe Sistema de Reaprovisionamiento consolidado así sea por la gestión subjetiva del sistema de compra o por los escasos suministros que no solo afecta al consumidor sino también a que la entidad cumpla los estándares de servicios adecuados según sus estrellas, acorde con los bajos resultados de satisfacción alcanzados en las encuestas a clientes recolectadas con un 80% y un 90% de en los servicios de cocina y restauración respectivamente decreciendo considerablemente en la última temporada en un 86.89% aproximadamente, acorde a entrevistas a los distintos jefes de áreas y guía de observación directa (Anexo 1), por lo que el campo de acción es sistema logístico, el reaprovisionamiento y la mejora continua.

De lo anteriormente expuesto deriva el siguiente **Problema de investigación:**

El Sistema de Reaprovisionamiento del área de servicios gastronómicos cocina y restauración resulta insuficiente para la toma oportuna de medidas que garanticen la continua mejora de los servicios y el cumplimiento de los estándares para los mismos. Como **Objetivo General nos planteamos:** Proponer un Sistema de Reaprovisionamiento para el área de servicios gastronómicos cocina y restauración que garantice el cumplimiento de los estándares de los servicios y permita la mejora continua de los mismos.

Objetivos específicos

1. Establecer las bases teórico-metodológicas que sustentan el Sistema de Reaprovisionamiento de las instalaciones hoteleras, haciendo énfasis en el papel que juega el área de servicios gastronómicos de cocina y restauración en el mismo.
2. Describir un Sistema de Reaprovisionamiento para los hoteles del destino turístico de Varadero.

3. Proponer un plan de mejoras en el Sistema de Reaprovisionamiento que permita la gestión fluida del proceso gastronómico en el Hotel Be Live Eperience Tuxpan.

Los métodos empleados en la investigación son:

• Teóricos:	• Empírico:
Analítico-sintético	Análisis de documentos
Inducción-deducción	La observación del proceso de prestación
Histórico-lógico	Entrevistas a directivos
Sistémico-estructural	Métodos matemáticos estadísticos

La novedad de la presente investigación radica en que permitirá la evolución de la gestión de reaprovisionamiento en el área de servicios gastronómicos cocina y restauración, parte imprescindible dentro del sistema global de reaprovisionamiento del Hotel Be Live Eperience Tuxpan, aspecto que antes de este estudio no ostentaba los índices de eficiencia requeridos. La presente investigación está compuesta por introducción, tres capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

Capítulo 1. Marco conceptual. Fundamentos teóricos de la logística con un enfoque hacia el reaprovisionamiento

Capítulo 2. Diseño metodológico a partir de la propuesta de un procedimiento para la mejora del Sistema de Reaprovisionamiento de los hoteles del destino Varadero.

Capítulo 3. Implementación del procedimiento para la mejora del Sistema de Reaprovisionamiento en el Hotel Be Live Experience Tuxpan.

Capítulo I: Fundamentos teóricos de la logística con un enfoque hacia el reaprovisionamiento.

La finalidad de este primer capítulo es establecer las bases teóricas que permitirán fundamentar científicamente la necesidad e importancia de lograr un adecuado funcionamiento del sistema de reaprovisionamiento (SIREA) en hoteles en aras de elevar los indicadores de satisfacción del cliente y la eficiencia económica de las áreas reaprovisionadas ya que en el sector turístico, para garantizar y brindar un servicio con la calidad requerida que satisfaga las necesidades y expectativas de los clientes, es requisito indispensable mantener una amplia y variada oferta de productos que solo es posible llevarse a cabo con una eficiente gestión de abastecimiento que garantice un suministro sistemático de una extensa y variada gama de productos, para lo cual es preciso tener un buen dominio del mercado y contar con una acertada planificación.

Mantener una estrecha vinculación con todos los departamentos para retroalimentarse y tener un conocimiento preciso de las necesidades, tipos de productos, calidad y aceptación de los mismos por parte de los clientes, tanto interno, como externo, su rotación y niveles de existencia en los almacenes. A continuación, se presentarán las definiciones de logística, administración logística, gestión de aprovisionamiento y reaprovisionamiento, proveedor, flujos, cliente desde la perspectiva logística y gestión de servicios gastronómicos cocina y restauración.

1.1. Evolución histórica de la función logística

El surgimiento de la logística se remonta a la época antigua de la civilización entre los años 500 y 430 antes de nuestra era (a.n.e). En esos tiempos los griegos recurrían al término logística para definir el tipo de razonamiento que empleaba símbolos matemáticos y números. Por otra parte, en Atenas se llamaban logísticos a los funcionarios que calculaban las necesidades del Estado y los romanos tenían siempre un logístico como administrador de los recursos materiales en sus ejércitos [5].

Primeras aproximaciones al estudio de la función logística (1900-1964), esta primera etapa se inicia a principios del siglo XX y llega hasta mediados de los años sesenta. En esta etapa inicial, la función logística se asociaba básicamente a las actividades de la distribución física, en especial al transporte y almacenamiento de productos. Se trataba de las primeras etapas del desarrollo industrial, donde la agricultura y la ganadería aún ocupaban un sitio predominante dentro de las actividades económicas. Es en este contexto donde se

comienzan a hacer los primeros acercamientos desde el ámbito académico a la función logística, abordada fundamentalmente con un enfoque hacia el *marketing* y utilizando términos que giraban en torno a la distribución física de mercancías. En esta situación lo importante era hacer llegar los productos de las granjas a los mercados [6].

Desarrollo de la logística integral orientada hacia el cliente (1965-1980)

Es a partir de mediados de los sesenta cuando se produce el auge de la función logística, tanto en el ámbito empresarial como en el académico. A partir de esta década, se amplía el ámbito de aplicación de la gestión logística, definiéndose el concepto de “logística integral”, al tiempo que se orienta hacia las necesidades del cliente (década de los setenta). Este cambio en cuanto a la percepción de la importancia de la logística se debe a que la misma se deja de considerar una actividad separada de la principal ejercida por los negocios, necesaria pero menor, para ser concebida como una considerable aportadora de valor con una directa repercusión en la satisfacción del cliente y por consiguiente en el crecimiento de las ventas[7].

La función logística como variable de diferenciación competitiva (1980-1994) a principios de los ochenta, la función logística empieza a ser considerada como un elemento clave en la diferenciación de la empresa (Ballou, 1991; Christopher, 1992; Kent y Flint, 1997; Stock, 2002) [6], pues comienza a extenderse la gestión de la logística hacia el canal de aprovisionamiento y se comienza a comprender la necesidad de esta para implantar los nuevos sistemas de gestión empresarial, tales como la producción flexible, el *Just in time*, o los sistemas de calidad. En esta etapa se comienza a dar especial importancia a la logística como un elemento esencial en la búsqueda de la excelencia empresarial. Así lo demuestra el estudio de AT Kearney según el cual las empresas que aplicaban una función logística eficiente alcanzan las ventajas competitivas a través de cuatro factores [8] [9]:

- 1) Reducción significativa de los costes;
- 2) Mejora del servicio logístico, sobre todo a través de la reducción del tiempo del ciclo de pedido-entrega;
- 3) Mejora en los tiempos de aprovisionamiento mediante una eficiente gestión de inventarios; y, por último
- 4) El incremento de la satisfacción del cliente, lo que se traduce en un aumento de su lealtad.

La generación de valor logístico (1995-2005) se evidencia en la publicación en 1995 del libro *Creating Logistics Value* de la mano de Novack, Langley y Rinehart, marca el inicio de una nueva etapa en la evolución de la función logística[10].

A partir de este momento, la función logística adquiere una relevancia al máximo dentro de la gestión empresarial, no es solo una variable estratégica de diferenciación de la competencia, sino que además es capaz de generar valor para el cliente y por tanto aumentar su satisfacción y lealtad: "La logística gira en torno a la creación de valor: valor para los clientes, los proveedores y los accionistas de la empresa" [10].

La integración de la función logística a lo largo del canal de suministro (2005- hasta la actualidad) donde finalmente, la revisión de las publicaciones de los últimos años permite identificar un creciente interés en el estudio de la integración de la función logística a lo largo de todo el canal de suministro con el fin de ofrecer un mayor valor al cliente final. Esta nueva visión integradora de la logística tiene su origen en el concepto de Gestión de la Cadena de Suministros (*Supply Chain Management*), entendiéndolo como la integración y coordinación entre todas las empresas del canal de suministro[10].

Una vez descrita la evolución histórica de la logística, ofreciendo un breve resumen de las principales etapas de este proceso, con el objetivo de contextualizar el campo en el que surge la situación polémica que da origen la presente investigación. A continuación, se procederá a definir las palabras clave del campo investigativo.

1.2. Definición de la función logística

La logística es un conjunto de técnicas que de por sí tienen cuerpo propio, no formando parte de ninguna en específico y sirviéndose de elementos de diferentes áreas como: la matemática, la informática económica, la administración de empresas y otras, y es un término cada vez más utilizado en nuestros días. Procede del concepto militar francés *logistique*, donde se empezó a utilizar para denominar el transporte, el suministro y el alojamiento de las tropas. Actualmente se utiliza también en el ámbito empresarial, principalmente en los sectores de *marketing* y distribución.

Magee (1968) en un libro "*Industrial Logistics*" definió la logística como "el movimiento de los materiales desde una fuente u origen hasta un destino o usuario". Aunque no incluyó el flujo de información en su definición lo analiza en el libro como contra flujo.

Lalonde / Grabner (1971) y Christopher (1972) en artículos publicados respectivamente, definen la logística como la unión de la Gestión de los Materiales con la Distribución Física.

Varios autores que la autora citado con anterioridad en ambos lados del Atlántico generalizaron el término de "*Business Logistics*", o sea Logística de los Negocios para diferenciarlos de la logística militar. Bowersox (1979), en su artículo publicado asocia el concepto de logística a la aplicación del enfoque en sistema a la solución de los problemas de suministro y distribución de las empresas. En la esfera económica, la definición de la logística se da como el de un sistema o engranaje que garantiza el movimiento eficiente del producto desde su fuente de origen hasta la entrega final al cliente. Su objetivo fundamental es "entregar los surtidos requeridos, con la calidad deseada, en las cantidades necesarias, en el momento preciso, en el lugar adecuado y con el menor costo posible". Los autores la definen como un "sistema que garantiza el flujo eficiente de materiales o personas y de su información asociada desde un origen o fuente hasta un cliente o destino, incluyendo un flujo financiero"[11].

Michael Porter describe en su libro "Ventajas Competitivas" de 1985 a la logística como un elemento integral de las operaciones comerciales para una empresa de fabricación, incluyendo los procesos de recepción, almacenamiento y distribución de materias primas para su uso en producción. Es la primera etapa de la cadena de valor, que el experto en administración de negocios define como: *Council of Logistics Management de EE. UU* (1996) define la logística como el proceso de planificación, implementación y control del flujo y almacenamiento eficiente y económico de la materia prima, productos semielaborados y productos acabados, así como de la información asociada[12].

La European Logistics Association la define como la organización, planificación, control y ejecución del flujo de bienes desde el desarrollo y compras, pasando por producción y distribución, hasta su puesta a disposición del consumidor final en orden a satisfacer las exigencias del mercado al mínimo costo y capital [13].

Torres y Mederos (2005, p.25) la definen como un "sistema que garantiza el flujo eficiente de materiales o personas y de su información asociada desde un origen o fuente hasta un cliente o destino, incluyendo un flujo financiero"[7].

Existen muchos y variados conceptos de logística, sin embargo todos tienen en común que describen, de una forma u otra: un proceso integral que está comprendido desde que la materia prima es facilitada por los suministradores, pasando por los productores de bienes y servicios, hasta llegar al consumidor final en el plazo y la cantidad adecuados, con el costo más rentable y la calidad requerida, garantizándose en todo momento los recursos

necesarios para el transporte y almacenamiento de las mercancías así como los constantes flujos informativos, de materiales y financieros.

En la macro logística se deben diferenciar dos tipos de premisas: la infraestructura y las legales. Las primeras están integradas por el transporte (las redes de transporte, las instalaciones del transporte y el movimiento del transporte, que comprende la protección y seguridad de los diferentes tipos de transporte), los almacenes y su equipamiento tecnológico y los sistemas para las comunicaciones y transmisión de datos.

Las premisas legales tienen en cuenta las leyes y regulaciones para los diferentes niveles (nación, provincia y municipio), así como la disponibilidad de recursos financieros para la construcción y mantenimiento de la infraestructura. La mayoría de los autores consideran a la logística o al sistema logístico con tres subsistemas fundamentales: reaprovisionamiento, producción y distribución, concebidos de forma integral (Tabla 1.1) y enfocados hacia la satisfacción del cliente.

Tabla 1.1. Logística concebida de forma integral

Sistema	Subsistema
Logístico	Reaprovisionamiento
Logístico	Producción
Logístico	Distribución

Fuente: Torres Gemeil, Joahim R. Daduna, Mederos Cabrera[14].

1.3. Flujo logístico

La logística es un proceso que para lograr su mayor eficiencia debe ser una cadena desde el mercado de los proveedores hasta el servicio que recibe el cliente, que pasa por el reaprovisionamiento, el almacenamiento y la distribución. Que exista un pensamiento individual en cada integrante de la cadena es negativo para el proceso en su conjunto. Se debe cambiar el enfoque individual por un análisis integral de la cadena logística. Los errores en los que se incurre en la fase inicial del proceso logístico se manifiestan en todos los eslabones de la cadena. Para que esta sea efectiva deben ser analizados los tres flujos que la componen:

- Flujo informativo: es el primer flujo que se representa pues inicia el proceso, expresa la relación informativa entre los elementos del sistema y constituye el flujo de decisiones.
- Flujo material directo e inverso:

- ✓ Flujo material directo: es el segundo flujo que se mueve en la empresa y representa el movimiento de los productos desde los proveedores hasta los clientes.
 - ✓ Flujo material inverso: se representa como el cuarto flujo a pesar de que en la práctica puede presentarse en diferentes momentos lo que hace complejo su estudio y representación porque se puede generar por los clientes, en las diferentes fases internas del proceso logístico (aprovisionamiento, almacenaje, transformación o comercialización) y en la distribución tanto interna como externa. Lo constituyen productos ociosos, lentos movimientos, mermas o deterioros, envases y embalajes y desechos, los que tienen diferentes destinos finales.
- Flujo financiero: generalmente es el tercer flujo que se presenta y parte de los clientes hasta los proveedores.

El flujo logístico conlleva una serie de actividades que deben cumplirse, con la mayor rapidez posible, para satisfacer las necesidades del cliente. En primer lugar, el productor debe requerir de un almacén o fábrica, comprar las materias primas a los respectivos proveedores y luego convertirlas en productos terminados. Una vez culminado este proceso, se venden los productos a los distribuidores, quienes se encargan de almacenarlos y transportarlos hasta los puntos de venta [11].

Finalmente, los establecimientos comerciales tendrán la labor de comprar esa mercancía, colocarla en los *stands* y venderla al consumidor final; por lo que la autora considera que la gestión del flujo logístico no es más que la planificación, ejecución y control coordinado de los tres flujos, con la finalidad de lograr mayor nivel de servicio al menor costo económico, social y ambiental a través de la toma de decisiones dinámicas en la dirección del sistema logístico [15].

En este sistema están presentes tres flujos, el informativo que va primero del cliente al proveedor y luego regresa al cliente, el material que va del proveedor al cliente y el financiero que va del cliente al proveedor (Figura 1.1). Existen eslabones o partes del sistema que no dependen directamente de la organización como: clientes, proveedores y la distribución que los une con la organización; esto complejiza todo el proceso.

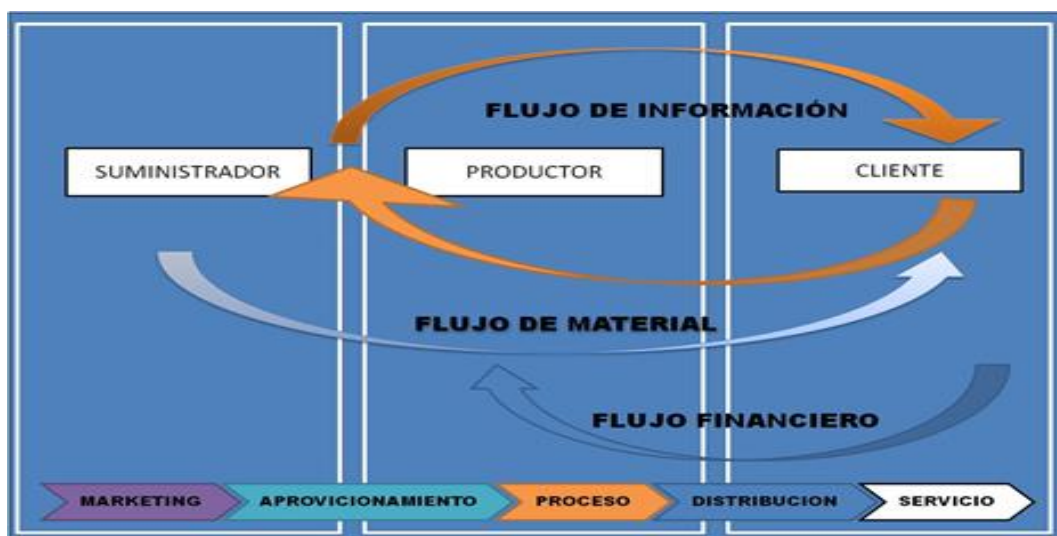


Figura 1.1. Representación de los flujos logísticos. Fuente. Tomado de León, 2015[16].

1.4. Logísticas integradas y administración de la cadena de suministro

Un comprensivo y amplio sistema de la cadena del suministro entera, como un solo proceso, desde el aprovisionamiento de las materias primas hasta la distribución del producto final (Anexo 2). Todas las funciones que componen a la cadena del suministro se manejan como una sola entidad, en lugar de funciones individuales que se manejan separadamente (Figura 1.2), [17].



Figura 1.2. Departamentos de gestión de cadena de suministro. Fuente: elaboración propia.

La cadena de suministro se refiere a las actividades y procesos que involucran a clientes y proveedores para que la mercancía sea producida y distribuida en las cantidades correctas, a los lugares correctos y a tiempo con el fin de satisfacer los niveles de servicios requeridos por el consumidor. Estas incluyen todas las empresas que participan en la producción, distribución, manipulación, almacenaje y comercialización de un producto y sus componentes. Intervienen los cinco agentes que se muestran en la figura 13 son los que intervienen en la producción.



Figura 1.3. Agentes que intervienen en la producción. Fuente: elaboración propia.

El principal objetivo de la cadena de suministro es garantizar al consumidor final un elevado nivel de servicio y valor agregado que se concentra en la disponibilidad de productos y servicios. Además, para que esta cadena de suministro sea lo más eficiente se necesita garantizar un alto cumplimiento del objetivo en el mínimo costo o sea un pedido perfecto [17].

Existe una gran confusión en el empleo de los términos logística competitiva y administración de la cadena de suministros. El primero se usa como sinónimo del segundo y viceversa. Si la logística es el arte de entregar a tiempo los requerimientos de los clientes, la administración de la cadena de suministros consiste en el proceso de integrar actividades de las empresas que intervienen en la elaboración de un producto (bien o servicio) a fin de obtener valor para todas, incluyendo al consumidor final [18].

Hoy en día, la forma de hacer frente a los negocios requiere de un enfoque que va más allá de las fronteras de la empresa, para trabajar en equipo con clientes y proveedores para mejorar la relación costo/servicio como una cadena, no como una empresa aislada, trasladando así múltiples beneficios a los consumidores finales quienes son los dueños del poder. Con lo que se determina la importancia de la integración entre empresas como el punto estratégico y clave más importante en la administración de las cadenas de suministro. Para lograrla efectivamente, se deben tener en cuenta cuatro tipos de integración que usados a la vez determinan el nivel y la capacidad de una empresa para optimizar sus cadenas de suministro. Estos tipos de integración son [18]:

- Integración funcional de las actividades de compras, manufactura, transporte, manejo de inventarios y almacenamiento.
- Integración espacial a través de la dispersión geográfica de proveedores, fábricas, centros de distribución y clientes.
- Integración inter-temporal de las actividades de planeación estratégica, táctica y operativa de cada empresa y en conjunto de cada cadena.
- Integración empresarial que incluye los planes de la cadena de suministros, los planes de mercadeo y ventas y los planes financieros.

1.5. Conceptualización de aprovisionamiento

La gestión de aprovisionamiento comprende el trámite del ciclo de aprovisionamiento que es el período que va desde el momento en el que se compran las materias primas a los proveedores hasta que el producto terminado se vende al cliente. El aprovisionamiento logístico comienza con la adquisición de materias primas que son necesarias para producir los bienes que posteriormente serán distribuidos y vendidos. Las materias primas que no sean utilizadas se almacenarán, de la misma manera que los productos elaborados que no se vendan. En este sentido, estas existencias serán muy importantes para la gestión de aprovisionamiento, ya que habrá que conocer cualquier movimiento de *stock* para poder llevar a cabo una correcta dirección del proceso[13].

El aprovisionamiento de una empresa está relacionado con la disponibilidad de recursos, la logística y la distribución. La gestión de aprovisionamiento podrá encontrar alguna dificultad si en alguna de estas etapas surgiera algún tipo de problema o impedimento. Por ello, la organización y coordinación de cada uno de los elementos que componen este proceso es clave para su buen funcionamiento, que, a su vez, es totalmente indispensable para la eficiencia y rentabilidad de la empresa.

1.5.1. Gestión de compras y sus diferencias de la gestión de aprovisionamiento

A través de la gestión de compras, los responsables de esta área se aseguran de que la organización cuenta con todo lo necesario para alcanzar las metas de negocio. Teniendo en cuenta las tendencias, los datos históricos y las previsiones, se procederá a planificar la forma de cubrir las necesidades de materias primas, productos terminados, partes y servicios.

Junto con el almacén y la coordinación de proveedores, la gestión de compras es parte de la gestión de aprovisionamiento. El primer objetivo de la gestión de aprovisionamiento es

proporcionar al departamento de producción todas las materias necesarias para llevar a cabo su actividad. Además, se tendrá que conseguir al menor coste posible para rentabilizar al máximo la inversión y el proceso de producción.

Por otro lado, la gestión de aprovisionamiento debe asegurarse de que exista la suficiente cantidad de materias y productos en *stock*. La falta de *stock* podría provocar la pérdida de clientes al tener que esperar para realizar la compra y adquirir el producto deseado, y el excedente de *stock* podría reportar pérdidas para la compañía.

1.5.1. Reaprovisionamiento

Reaprovisionamiento (*Replenishment*): el proceso de mover o resurtir inventarios desde una locación de almacenamiento de reserva a una locación primaria de *picking* [19]. A continuación, se detallan algunos aspectos del Subsistema de Reaprovisionamiento, eje central de esta investigación:

- El reaprovisionamiento en una empresa es el proceso que va entre la compra de las materias primas para la elaboración de los productos o la prestación de servicios y la distribución de los mismos en los diferentes puntos de consumo.
- Aunque parece una operación de canje bastante sencilla, en realidad es un proceso que se compone de varias etapas que es necesario coordinar, planificar y alinear de forma adecuada. Esto es lo que se denomina gestión del reaprovisionamiento. Antes de llevar a cabo dicha gestión se deben, en primer lugar, considerar tres aspectos fundamentales:
 - ✓ Realizar una conveniente selección de proveedores atendiendo a criterios imprescindibles como la calidad, el precio o el plazo de entrega.
 - ✓ Disponer de almacenes donde guardar y tener organizadas las existencias
 - ✓ Desarrollar un sistema eficaz de gestión de inventarios para llevar un control de existencias y determinar el ritmo de pedidos.

De los mismos se derivan tres claves fundamentales para un reaprovisionamiento eficaz[20]:

- ✓ Negociación inteligente: existen algunas claves que puedes aplicar a la hora de negociar con terceros agentes, tanto si se trata de adquirir materias primas como de distribuirlas o ponerlas en circulación en un mercado. Los compromisos que se adquieran se deben basar en aspectos como el beneficio mutuo, la proyección a largo plazo, las relaciones interdependientes y el análisis de condiciones y entornos. La idea es distanciarse del modelo de negociación por posiciones; en cambio, habría que adoptar otro que priorice principios, intereses y méritos.

- ✓ Almacenamiento e inventarios: la gestión debe disponer de espacios específicos para el almacenamiento de las existencias mientras estas son solicitadas por los consumidores. Pero no sólo eso. Sus responsables deberán tener en cuenta, además, las características del producto (materiales, caducidad, ciclos de uso) para que estos no se alteren durante su estancia en dichos lugares y llevar un registro sistemático de la salida y entrada de los mismos y de su disponibilidad.
- ✓ Compra de materiales: además de ser inteligente, la adquisición de materias primas para la conformación del servicio debe tomar en cuenta que valores como el precio, la calidad y las condiciones en las que se realiza la compra sean favorables para el estado financiero de la empresa y no ponga en riesgo su sostenibilidad. Además, cabe resaltar que el mismo consta de las siguientes funciones:
 - La planificación, que enfatiza en la gestión de las unidades físicas, consiste en la previsión de las necesidades a partir del seguimiento de las ventas o entregas, conociendo las existencias y definiendo los parámetros para la gestión de inventarios. necesidades de compras se logran complementando todo lo anterior con el seguimiento compras tienen un marcado acento económico.
 - Abastecer al cliente del producto que precisa, en la cantidad que desee y en el momento oportuno
 - Minimizar el costo de adquisición para obtener el máximo beneficio.
 - Minimizar el costo integral de reaprovisionamiento (gastos de operación) para obtener la máxima rentabilidad.
- ✓ El inventario [19], es el conjunto de recursos que son capaces de satisfacer una necesidad, encontrándose almacenados en espera de que se produzca la demanda para satisfacerla. Existe una variable que decide el comportamiento y posterior tratamiento del inventario, esta es la demanda, que a su vez es el punto de mira de la gestión del sistema logístico[15].
- ✓ Inventario manejado por el vendedor [19]: en el proceso de Inventario manejado por el vendedor (VMI), el vendedor asume responsabilidad por manejar el reaprovisionamiento del *stock*. En lugar de un cliente que somete órdenes, el vendedor reaprovisionara según sea necesitado. Este proceso a veces es llamado el inventario manejado por proveedor o con manejó del inventario.

- ✓ Inventario de bienes terminados [19]: Son productos completamente manufacturados, empaquetados, guardados y preparados para su distribución.
- ✓ Costos de almacenaje de inventario [19]: una medida financiera que calcula todos los costos asociados con sostener una unidad en almacenamiento, normalmente expresado como un porcentaje del valor del inventario. Incluye inventario-en-almacenamiento, almacenaje, obsolescencia, deterioro o estropeo, seguro, impuestos, depreciación y costo de manejo.
- ✓ Cliente [21]: es a quien se entregan, venden o distribuyen los productos o servicios que el proveedor posee. Es el eslabón que sigue al proveedor en la cadena logística. Es el punto inicial y final del ciclo pues a partir de sus necesidades y requerimientos comienza el proceso que termina cuando recibe lo demandado, efectúa el pago y expresa su satisfacción o no con el producto o servicio recibido, permitiendo a la empresa cumplir sus objetivos con eficiencia, eficacia y competitividad.

De los conceptos anteriormente argumentado, emprende la logística en el turismo, que viene progresando a medida que crecen las empresas ligadas al turismo para llevar a cabo una mejor organización del trabajo y para que el cliente final reciba el producto adecuado en el momento preciso con la calidad deseada.

1.6. Logística en el turismo

La Logística se aplica al transporte de personas y bienes de un punto a otro, se ocupa de su alojamiento, de la programación de actividades, de comprobar que todo esté en el lugar y en el tiempo que se precisa, entre otros. En este sentido cabría señalar que las técnicas de organización que se emplean en turismo son las propuestas por los especialistas logísticos y, sin embargo, poca mención suele hacerse a ello en los muchos libros que sobre turismo se publican hoy no sólo para alumnos que se preparan en este campo, sino para directivos y responsables de las organizaciones hoteleras. Uno de los conceptos logísticos básicos es el de cadena de valor. Trasladado al turismo significa ofrecer aquellos paquetes que supongan un mínimo coste para una satisfacción dada al turista. Supone también combinar, de modo adecuado, el transporte, el alojamiento, las actividades en el lugar de destino y además supone optimizar el proceso total de prestación de los servicios.

El hotelería es un proceso que requiere de una amplia gama de suministros a consumirse simultáneamente en sus procesos esenciales (alojamiento, restauración y entretenimiento

/recreación) y dirigido a uno de los clientes más exigentes: el turista. Por otra parte, en el hotel confluyen las tecnologías de punta de casi toda la gama de la operación y en constante renovación para satisfacer las siempre crecientes exigencias de elevación de la competitividad.

Con más con regularidad, el mejoramiento de la gestión hotelera se ha focalizado principalmente en la introducción de nuevas tecnologías que eleven los estándares de confort y en mejorar los procesos de servicios que establecen un contacto directo con los clientes, y aunque indiscutiblemente sea una estrategia correcta, se han soslayado en ocasiones despreciado y disminuido las potencialidades de una gestión eficaz, eficiente e integrada de la cadena de suministro, como una vía para la elevación de la calidad del servicio que se presta al turista y de reducción de costos [18].

El último eslabón del SIREA es hacerle llegar el producto al consumidor final mediante las distintas actividades del hotel. Un buen servicio de restauración, complementado con un confortable alojamiento se convierte en la actualidad en uno de los principales motivadores de viajes globalmente, moviendo a millones de turistas al año y fidelizando a los mismos con algunos de los destinos que valiéndose de una buena gestión de reaprovisionamiento son catapultados a su preferencia. Los servicios gastronómicos cocina y restauración son un factor clave para la fidelización y atracción de los clientes y esto solo puede ser posible con un correcto funcionamiento del SIREA.

1.7. Bases conceptuales para la mejora del SIREA en el área de restauración y cocina

Según el Diccionario de la Real Academia Española, “restaurar es la acción de reparar, renovar o poner una cosa en aquel estado que tenía”. La usamos para identificar las tareas de recuperación del patrimonio histórico-cultural, en obras arquitectónicas y de arte. Pero, para interpretarlo en el caso de los servicios gastronómicos cocina y restauración. Lo que se restablece, se recupera y se renueva es la energía, el estado de salud y de ánimo del organismo humano, a través del consumo de servicios gastronómicos cocina y restauración[22].

El concepto es mucho más amplio de lo que parece y de lo que se tiene concebido hasta el momento. No es sólo el local, la elaboración, el servicio, o dar de comer y beber a los clientes que nos visitan hoy. Es la visión de un proceso con pasado, presente y futuro, que incluye un producto integrado por atributos físicos y del personal, relacionado con la

producción y el servicio de comidas. Les propongo un mensaje que nos oriente el camino mediante un juego de palabras: necesitamos restaurar la restauración[4].

Por un lado, repararla y recuperarla nos lleva a una de las tendencias de la gestión de A+B: la restauración tradicional, también conocida como convencional o clásica. Para estructurarla se requiere del estudio y la búsqueda de la historia, con un estricto apego a la cultura y las tradiciones culinarias del país y la localidad; así como a las exigencias del ritual técnico que caracteriza este tipo de servicio, mantenido por años.

La otra interpretación de restauración es renovación. Entonces nos referimos a las nuevas tendencias en la gestión de A+B, a la nueva filosofía en la prestación de los servicios como resultado de la necesidad de introducir nuevas tecnologías y productos, adaptados a los tiempos modernos y orientada al cliente. Este es el enfoque de la denominada neo-restauración, también conocida como restauración renovadora[4].

Partiendo de estos conceptos se llega a tener una visión más integral de la gestión de A+B, que es preciso enfocar desde dos ángulos: el mercado y la tecnología. Tal es el desarrollo alcanzado y la variedad de elementos presentes, que merecen ser abordados con detenimiento en próximos comentarios. Por lo pronto, apuntemos los aspectos de dirección y operación más generales, aplicados a la gestión del departamento de servicios gastronómicos Cocina y Restauración [4].

Al igual que en otros departamentos, las funciones de dirección (planificación, organización, coordinación y control) están siempre presentes. Sin embargo, dada la operatividad del área, adquieren especial importancia el análisis y la toma de decisiones permanente de las cuatro etapas del proceso de gestión de A+B: compras, aprovisionamiento, producción y servicio; todas ellas siguiendo los principios de la logística, la calidad y la eficiencia económica. La interdependencia es tan fuerte que cuando falla un eslabón, se quiebra la cadena y se debilita el resultado final.

1.7.1. Características de las empresas de restauración

No podemos soslayar que en la industria de la restauración son aplicables todos los principios generales de la organización y administración de empresas en general. Sin embargo, y dadas las características de la misma, estamos forzado a tenerlos en cuenta para aplicarlos correctamente.

Teniendo en cuenta la clasificación del Profesor Fernández Pirla las consideraremos como[22]:

- Empresa de prestación de servicios
- Empresa transformadora de productos
- Empresa comercializadora

La primera es la esencial dada la preponderancia de la prestación de los servicios humanos, sean estos institucionales o comerciales, factor este de primordial importancia que conceptuamos, como Bourseau, en que, si el mismo no funciona correctamente, resultarán ineficaces e inútiles todos los esfuerzos materiales que se hagan, tanto con anterioridad como posteriormente.

En segundo término, es una necesidad que existe para garantizar una supervisión óptima de la calidad del producto, el de disponer a todas horas y en todos lugares de un los productos y medios además de un personal capaz de desarrollar todas las actividades eficientemente, tanto administrativas, como técnicas.

Tercero, el juego de múltiples elementos imponderables no impide la previsión exacta de los servicios a prestar, no con antelación de días sino de horas y minutos, es una de las características de importancia de la industria de la elaboración y el servicio de alimentos y bebidas. Estos factores imponderables, imposibles de controlar por ser, en la mayoría, de los casos externos a la institución, dan lugar con frecuencia, a una acumulación de trabajo en ciertos momentos, que se conocen como horas de mayor demanda, momentos picos o puntas, como lo quieren clasificar los diferentes autores. En ocasiones, se presentan de improviso y, muchas veces, fuera de las horas predecible.

Sin embargo, para asegurarse una correcta prestación de los servicios en el área de restauración, serán forzoso al trazar una organización, prever los recursos en tiempo real con la calidad requerida dígame que tener el stock de seguridad en la capacidad de ser utilizado en los momentos picos, un servicio eficiente y con la calidad que esperan los clientes de la instalación ver Anexo 3.

1.7.2. Clasificación de los Restaurantes según su categoría

Norma Cubana[21] 126/2001, los restaurantes se clasificarán en cinco categorías, especial, primera, segunda, tercera y cuarta, según disposición establecida por la autoridad gastronómica competente, identificándose cada una de ellas con el correspondiente número de tenedores: 5, 4, 3, 2 y 1. El grado de calidad de la edificación y de los elementos de sus locales deberá aumentar según aumente su categoría.

Los tipos de restaurantes a tener en cuenta serán los siguientes:

- Restaurante Buffet
- Restaurante Internacional
- Restaurante Especializado y/o Temático

A los fines de esta Norma Cubana se aplican las siguientes definiciones[23]:

Aquel que está concebido para el servicio y consumo de alimentos equivalente a un desayuno, un almuerzo y/o una comida. Por lo general, la mayor parte de los platos que conforman el menú son elaborados en el propio establecimiento, aunque en algunos casos, se les da terminación a los productos que proceden de otros centros de producción. Las características del servicio, el mobiliario, las condiciones físico-ambientales, junto a otros factores proporcionan los elementos diferenciadores de estos establecimientos.

El punto de vista que parte del comportamiento del mercado aborda, en primer lugar, el enfoque cultural que debe tener el trabajo del área de A+B, a partir del análisis de los hábitos y costumbres de los segmentos de mercado que se atiende. Pensemos por un momento en las preferencias por nacionalidades, edades, nivel de ingresos, tiempo de estancia o motivaciones de consumo, por sólo mencionar algunos, y es necesario identificar cuando hay que cambiar el menú y el tipo de servicio, para adaptarse a las exigencias y a las circunstancias concretas en que se desarrolla. Lograrlo con éxito requiere de estudio y previsión; pero sobre todo de una cultura de trabajo, una manera de pensar diferente, sin que se pierdan el sello o la identidad que caracterizan a la organización.

Esto no es todo, adaptar la oferta al mercado pasa por detalles tan importantes para el cliente actual, como lo es el cuidado de su salud: el valor nutricional de los alimentos, la preferencia por lo natural y fresco, la atención a la higiene de locales, utensilios, manipuladores y de los propios alimentos, para evitar enfermedades. Es preciso conocer bien los productos alimenticios que proceden de la agricultura o de la industria, sus propiedades organolépticas, composición, variedad, inocuidad y calidad en general según los precios; no sólo para informar al cliente cuando pregunta por las frutas, vegetales o bebidas autóctonas, por citar unos ejemplos; sino también para eruirnos como defensores de los derechos de los clientes frente al proveedor, que es defender la imagen de la empresa y de Cuba.

Lo anteriormente planteado es precisamente lo que necesita el destino para alcanzar la excelencia en los hoteles no solo brindar un servicio tradicional sino llevar con ello una experiencia. La búsqueda de la excelencia es hoy la preocupación primordial de los

establecimientos turísticos, hoteleros y gastronómicos. Este anhelo tiene sus fundamentos en la propia concepción de la empresa: producir bienes u otorgar servicios para satisfacer las necesidades de los consumidores y usuarios. El grado en que dichas necesidades sean cubiertas dependerá no sólo de las expectativas de los clientes, sino que también, de la calidad y el valor agregado a estos “satisfactores” [21].

1.7.3. Cocina

El presente trabajo se gira en torno al área de servicios gastronómicos cocina y restauración de un hotel, por lo que a continuación se ofrece algunas informaciones al respecto del área de cocina.

Antaño, los hoteles empezaron a organizar barbacoas y cenas tematizadas que dieron lugar al origen de lo que ahora son los bufés, que tratan de generar, mediante su decorosa exposición una experiencia a recordar. Este recurso se ha convertido en uno de los sellos fundamentales de los hoteles que ofrecen un servicio "todo incluido", plan que distingue los hoteles emplazados en las playas de Cuba. Tal es el caso del Hotel Be Live Eperience Tuxpan, que además de dicha oferta y en consonancia con el resto de las instalaciones similares del país, pone a disposición del visitante alternativas complementarias con una atención más personalizada compuestas por restaurantes especializados, así como un "*snack bar*" dispuesto en las cercanías la piscina del hotel.

Podemos definir entonces a la cocina y sus anexos, como el conjunto de áreas o locales necesarios para transformar los alimentos, y convertirlos en platos elaborados. Cuando hablamos de cocina hotelera no debemos pensar solo en la zona caliente donde se elaboran o cocinan los alimentos, sino que todos los locales anexos con sus equipamientos deben considerarse como cocina o zona de cocina, independientemente de que estén unidos o separados.

El departamento de cocina es uno de los más complejos por la diversidad de elaboraciones que en el mismo se desarrollan, diversidad que hace que estas elaboraciones se preparen en zonas independientes entre sí, pero que forman parte de un conjunto que se denomina área de cocina [24].

Reaprovisionamiento de la cocina de un hotel

La logística no es un término nuevo para los restaurantes, ya que, para obtener un servicio óptimo se apuesta por una buena organización en la cocina. En un entorno cada vez más competitivo, el tiempo en el que se realiza el servicio, su calidad y el ambiente del

restaurante son elementos claves a tener en cuenta para dejar un buen recuerdo en el consumidor.

Para conseguir que la logística de una cocina sea inmejorable, no sólo se requiere un trabajo organizado entre las diferentes partes que forman el proceso culinario. Es importante tener en mente que tener una cocina preparada, capaz y bien distribuida será un factor que hará ganar tiempo y calidad en los servicios. Los elementos en general que deben cuidarse en el reaprovisionamiento de una cocina son[25]:

- El espacio.

El espacio es un elemento clave para poder tener una buena organización. Antes de establecer otros parámetros en la cocina, se debe pensar en el número de personas que trabajarán en ella, para que todas tengan espacio para trabajar de manera coordinada a la hora de reaprovisionar.

- Un proceso muy controlado

La parte más desconocida del trabajo en un hotel es la organización que requieren los procesos que intervienen en su operación, realidad que rodea particularmente al área de cocina. El principio de todo son los pedidos, que se hacen al almacén general del hotel que constituye, en la mayoría de los casos, el único suministrador interno con que cuenta el departamento de cocina. Para un armónico y fluido funcionamiento de las operaciones de las diferentes áreas es vital la plena confianza en la mercancía proveniente del almacén, no debe ser necesaria la comprobación a priori de la calidad de los productos, exceptuando solo algunos casos determinados por el Chef. Esto tiene su base en la participación del Chef en los colegios de compra y en la llegada de los pedidos provenientes de los proveedores del hotel.

- Condiciones sanitarias

Este proceso de reaprovisionamiento en todo momento tiene que ir de la mano con las normas de sanidad, profilaxis que resultará siempre en un mayor grado de satisfacción y contribuirá a prevenir las intoxicaciones por mala manipulación y negligencia.

- Organización de las partidas

Para reaprovisionar eficientemente se debe cuidar una correcta organización de las partidas que reproducirá la habitual en las cocinas: zona para el tratamiento de los platos fríos y los postres separada de la zona de calor, con fogones, plancha y parrilla, además de un tercer

espacio para terminar y servir los platos, otras para la primera preparación de algunos alimentos, así como una zona de lavado[25].

Conclusiones parciales del capítulo

Después de finalizar este capítulo se puede concluir sobre el estado de arte que:

- Las empresas actuales se desenvuelven en un ambiente competitivo y dinámico que exige de modernas técnicas de gestión empresarial.
- La revisión de la literatura revela que dada la importancia de la gestión de reaprovisionamiento puede contribuir en gran medida a un mejor desenvolvimiento de las entidades hoteleras, pues como coinciden diversos investigadores, constituye una fuente de beneficios futuros y son elementos que mayormente tienden a incrementar su valor con el tiempo, como una vía para elevar la eficiencia en las entidades hoteleras cubanas haciendo uso de métodos y modelos para informar los esfuerzos realizados por la instalación en la función de preservar los recursos y disminuir los costos.
- El Sistema de Reaprovisionamiento da a las empresas una ventaja que le permite afianzar la cadena de suministro, apoyándose en llevar las mercancías necesarias al lugar correspondiente y el momento oportuno. Un buen Sistema de Reaprovisionamiento reduce los costos de mantener inventarios, ayuda a prestar mejor servicio al cliente.

Capítulo II. Diseño metodológico a partir de la propuesta de un procedimiento para la mejora del Sistema de Reaprovisionamiento de los hoteles del destino Varadero.

En este capítulo se describe el diseño metodológico de esta investigación, la explicación de los métodos empleados, las herramientas desarrolladas, así como los modelos precedentes. La estructura del procedimiento metodológico.

Se identifican las características del SIREA que se desea abarcar; debido a que el diseño del sistema debe hacerse en función de dichas características y para dar respuesta a las exigencias del entorno. Por otra parte, es necesario delimitar el alcance del sistema que será sometido a las mejoras dado que existen diferentes condiciones en cada instalación en particular.

Resulta necesario diferenciar dentro del alcance del SIREA total, el cual va desde el proveedor primario de materias primas hasta el cliente final del producto o servicio, cuál será el alcance del sistema objeto de mejoras. Este alcance puede definirse que va desde él o los proveedores que garantizan la producción específica para el producto o servicio a dar hasta el cliente que consume el producto o servicio del sistema logístico.

2.1. Análisis de los modelos precedentes.

Existen pocas referencias bibliográficas publicadas sobre modelos de diseño de Sistemas de Reaprovisionamiento por lo que se toman:

Modelo General de Organización (MGO) introduce la gestión de los tres flujos logísticos dentro del marco de los procesos principales de gestión de la cadena de suministro.

El Modelo de Referencia de las Operaciones de la Cadena de Suministro (SCOR) por sus siglas en inglés. El modelo SCOR es una herramienta para representar, analizar y configurar cadenas de suministro; permitiendo describir las actividades del negocio necesarias para satisfacer la demanda de un cliente. Este modelo está organizado alrededor de cinco procesos principales de gestión de la cadena de suministro:

1. Planificación
2. Aprovisionamiento
3. Producción
4. Distribución
5. Retorno

Otro elemento importante del SCOR, es que abarca todas las interrelaciones con los clientes,

todas las transacciones físicas de los materiales y todas las interacciones con el mercado. El diseño del modelo de la Logística de Aprovisionamiento del Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría (CUJAE)[26]. La investigación se realizó por la necesidad de mejorar la eficiencia y efectividad del proceso de aseguramiento actual, buscando también elevar el nivel de servicio ofertado a los clientes finales. El modelo diseñado para la logística de aprovisionamiento de la CUJAE está compuesto por cuatro niveles primarios:

- a). Planificación Económica
- b). Planificación del Aprovisionamiento
- c). Aprovisionamiento
- d). Procesos de Apoyo

2.2. Descripción del procedimiento tomando como base los modelos precedentes.

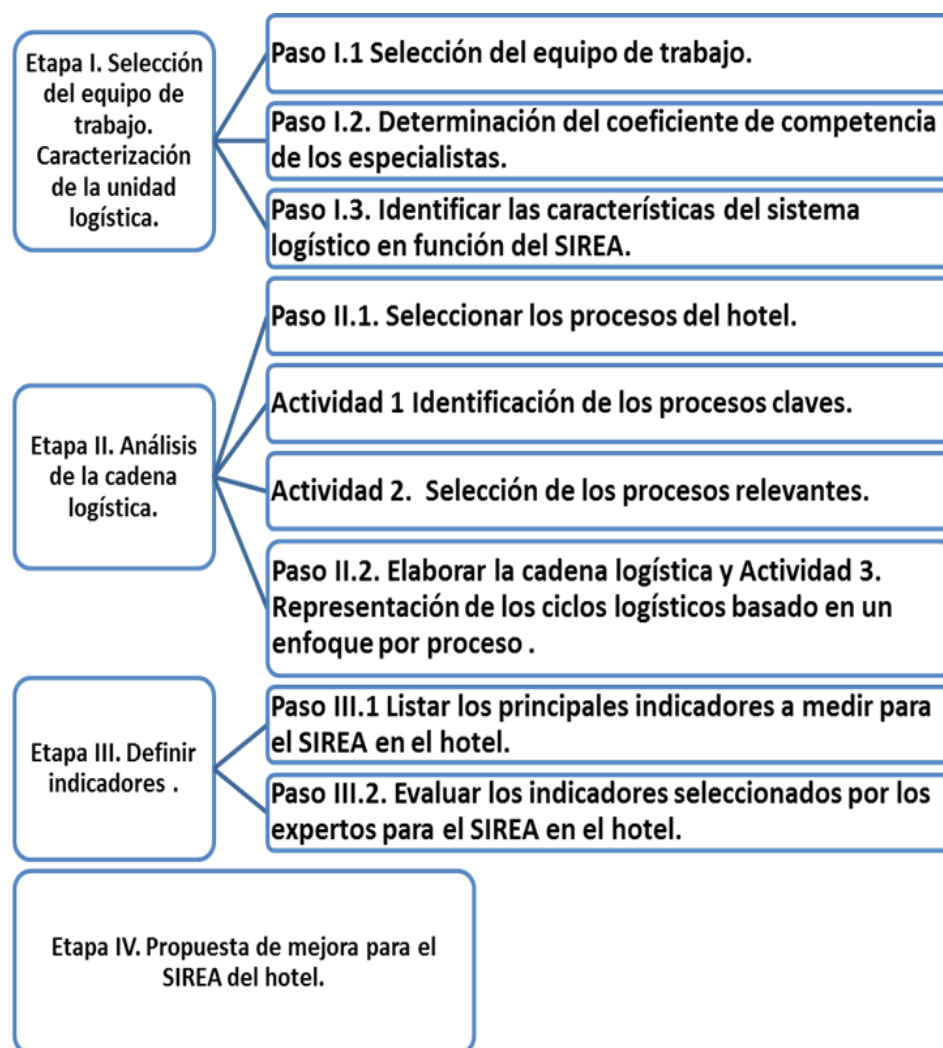


Figura 2.1. Descripción del proceso. Fuente: elaboración propia.

Etapa I: Selección del equipo de trabajo. Caracterización de la unidad logística

Paso I.1 Selección del equipo de trabajo

En esta etapa se conforma el equipo de trabajo con calificados especialistas, para lo cual es necesario identificar un conjunto de trabajadores interconectados con la problemática del tema en investigación, que aporten su experiencia y conocimientos e iniciar el proceso de diagnóstico para las mejoras en la gestión de reaprovisionamiento.

Requisitos para la formación del equipo y mejoras del proyecto.

- Equipo de trabajo interdisciplinario.
- Compuesto por no más de diez personas y en su mayoría, miembros del consejo de dirección.
- Deben poseer conocimientos en sistema y herramientas de gestión de reaprovisionamiento.
- Contar con la presencia de algún experto (interno y/o externo) con amplios conocimientos sobre el tema.

Se reconoce la necesidad de evaluar el grado de conocimiento y confiabilidad de los especialistas, a partir de la aplicación del cuestionario de competencia del experto el cual es un instrumento que se requiere recopilar información sobre la experiencia y conocimientos de un grupo de personas relacionadas con el objeto de la investigación, es un instrumento sumamente útil. El cuestionario aplicado al conjunto de especialistas designado para participar en la investigación permite la recopilación de información y posteriormente determinar el coeficiente de competencia del experto.

Para su conformación se valoraron los criterios que ofrecen Trischler, 1998; Nogueira Rivera, 2002 y Hernández Nariño, 2010 referenciado por León, 2015 [27] los cuales coinciden que el equipo lo deben integrar entre siete y 15 personas, en su mayoría miembros del consejo de dirección y de las diferentes áreas de resultado clave. Así mismo, deben poseer conocimientos sobre el campo logístico y dentro de este del SIREA, disponer de la presencia de algún experto externo y nombrar a un miembro del consejo de dirección como coordinador del proyecto.

Igualmente, debe establecerse una planificación para las reuniones y el desarrollo del proyecto con las fases y pasos definidos en el procedimiento, en los cuales la composición del equipo puede variar en dependencia del nivel de detalle de los mismos. Serán

previamente evaluados para certificar que son realmente expertos; a través del coeficiente de competencia. Este método se sustenta en la utilización sistemática e interactiva de juicios de opinión de un grupo de expertos hasta llegar a un acuerdo y que al mismo tiempo exista una retroalimentación de manera que se facilite el acuerdo final.

Paso I.2. Determinación del coeficiente de competencia de los especialistas.

Luego de seleccionado a los potenciales expertos se le aplica a cada uno un cuestionario de argumentación y determinación de expertos. El coeficiente de conocimiento (K_c) se calcula

$$K_c = (\text{Peso } (K_{ct}) + \text{Peso } (K_{cp})) \quad (1):$$

Donde:

K_c : es el coeficiente de conocimiento o información que tiene el experto acerca del problema, sobre la base de la valoración del propio experto en una escala de 0 a 10 y multiplicado por 0.1 calculado sobre la valoración del propio experto. K_a : es el coeficiente de argumentación o fundamentación de los criterios del experto. En su solución, adquiere gran importancia la experiencia, la capacidad del decisor, así como también de especialistas calificados y de todo el colectivo que participa en el proceso.

K_{ct} : es el coeficiente de conocimiento teórico sobre el tema a investigar que es calculado sobre la valoración del propio experto. En la determinación de este coeficiente se propone que cada experto de su valor en una escala entre 0-1.

K_{cp} : es el coeficiente de conocimiento práctico sobre el tema a investigar que es calculado sobre la valoración del propio experto. En la determinación de este coeficiente se propone que cada experto de su valor en una escala entre 0-1.

Posteriormente se procede a calcular el coeficiente de experticidad (K) del cuestionario concebido para este fin, el cual permite recopilar información sobre la experiencia y conocimiento del equipo de personas involucradas con el objeto de la investigación, así como valorar las vías o fuentes que le han permitido obtener su preparación profesional e investigativa. Determinación del coeficiente de competencia de especialistas se calcula por medio de la expresión (2):

$$K = (K_c + K_a) / 2 \quad (2)$$

Donde:

K_a : es el coeficiente de argumentación o fundamentación de los criterios del experto. En su solución, adquiere gran importancia la experiencia, la capacidad del decisor, así como

también de especialistas calificados y de todo el colectivo que participa en el proceso.

Generalmente se considera que el coeficiente de experticidad (K) debe estar en el rango $0.7 \leq K \leq 1$.

De forma general, en el procedimiento para la selección de expertos se consideran tres etapas fundamentales:

1. Determinación de la cantidad de expertos (se deberá definir las esferas del conocimiento vinculadas a la solución del problema).
2. Confección del listado de expertos.
3. Haber obtenido el consentimiento del experto en su participación.

Se les realiza la invitación oficial explicándoles el objetivo que se persigue y en qué consiste el trabajo (Anexo 6); se les entrega el cuestionario sobre los datos personales y la competencia que poseen. Una vez obtenida la respuesta se determina el listado final de expertos después de lo cual se le informa al especialista sobre su inclusión en el peritaje.

A continuación, se muestran las tablas 2.1, 2.2 cálculo del conocimiento teórico y práctico y cálculo del coeficiente de experticidad respectivamente propuestos para la conformación de los expertos o especialistas que se tomaran para la realización de la presente investigación.

Tabla2.1. Cálculo del conocimiento.

Nivel de experticidad del conocimiento	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	Peso Final
Peso ct.										
Peso cp.										
Kc										

Fuente: elaboración propia.

Tabla 2.2. Cálculo del coeficiente de experticidad.

Coeficiente de Competencia (K)	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9
Coeficiente de Conocimiento (Kc)									
Coeficiente de Argumentación (Ka)									
K									

Fuente: elaboración propia.

Paso I. 3. Identificar de las características del sistema logístico en función del SIREA

El procedimiento expuesto en este epígrafe pretende dar respuesta al segundo objetivo específico del estudio, el cual nace a partir de la necesidad de establecer las bases para el perfeccionamiento del sistema actual de reaprovisionamiento a partir del diagnóstico de las debilidades del mismo a la hora de satisfacer la demanda de alimentos de los clientes del hotel desde el área de cocina, así como la demanda de los servicios de restauración. El mismo hará posible detectar las actuales deficiencias en el Sistema de Reaprovisionamiento de dichas áreas, así como analizar las principales causas de las mismas. Constituirá un proceso de mejora continua que no culminará con la implementación de las correcciones expuestas en la propuesta de perfeccionamiento resultante del diagnóstico, sino que se nutrirá de la información que aporte a modo de retroalimentación el consecuente monitoreo garantizado por la pertinente implementación de mejoras contenidas en la propuesta de perfeccionamiento.

Para identificar las características de la unidad de reaprovisionamiento, logística y se hace necesario trabajar con el grupo de expertos, que a través de herramientas de trabajo en equipo (Tormenta de Ideas) logren identificar cuáles son las que verdaderamente caracterizarían a la empresa.

Esta etapa corresponde al análisis de las principales actividades de la gestión logística, que ocurren en la organización (intraorganizacionales), con independencia de la estructura organizativa y los sistemas funcionales.

Para el desarrollo de este paso se propone la aplicación de la Teoría de Restricciones (*TOC: Theory of Constraints*), específicamente la construcción de los árboles de realidad actual y futura, los cuales constituyen herramientas muy eficientes para la identificación de los problemas y la generación de su solución con apoyo en los procesos de pensamiento. Según Negrín Sosa, (2003) estos procesos de pensamiento formulan la idea de que los problemas no son independientes unos de otros, sino que hay sólidos lazos de causa efecto entre ellos, cuya determinación posibilita tener una visión consistente y real de la situación[16].

La TOC forman parte de las denominadas buenas prácticas de la gestión de la producción y los servicios, unida a otras como: calidad total, ingeniería inversa, reingeniería, entre otras[16].

Entre sus principales ventajas está la posibilidad que ofrece de alcanzar mejoras a corto plazo en el proceso, realzan el trabajo en equipo, lo que potencia la comunicación y la obtención de una visión global de la situación. Su utilización; en este caso, permite describir la situación actual del sistema objeto de estudio y proponer una idea de solución[16].

Árbol de realidad actual (ARA)

El árbol de realidad actual, en inglés CRT: *current reality tree*) evalúa la red de relaciones de causa-efecto entre los efectos indeseables; esta técnica consiste en detectar el problema raíz (problemas medulares), mediante la certificación de la causalidad en el paso correspondiente. Toda entidad en el árbol que no aparece como resultado de otra, cada punto de entrada al árbol, es una causa raíz. Siempre es posible construir un árbol de realidad actual claro y lógico en el cual cuando menos una de las causas raíz llevan a la mayoría de los efectos indeseables. Esta entrada no es sólo una causa raíz como las demás, es el problema raíz.

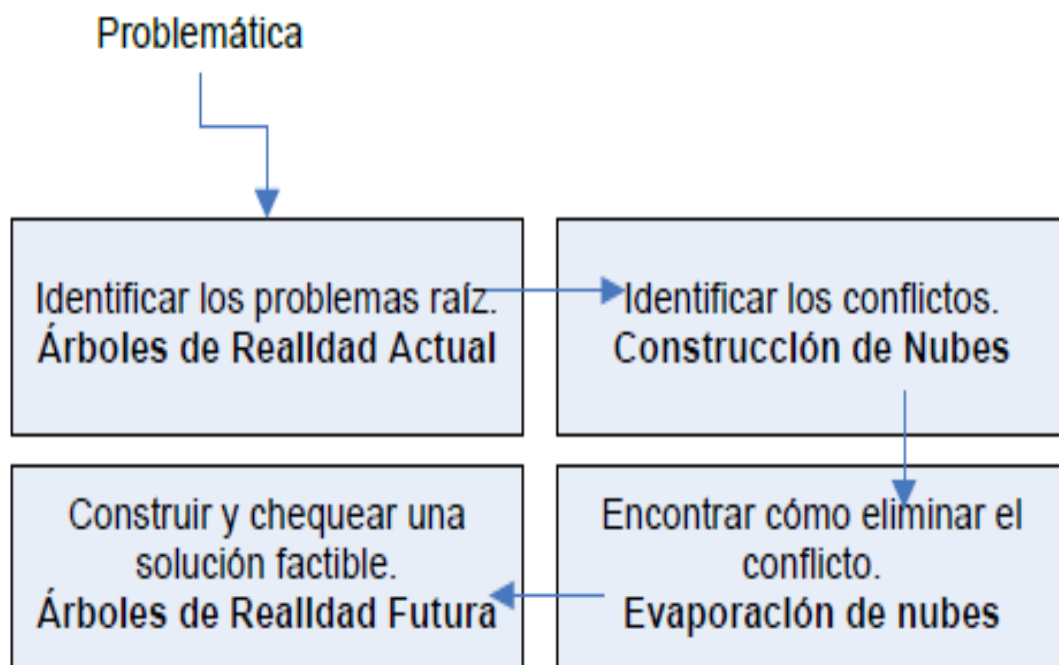


Figura.2.1. Proceso de pensamiento TOC. Fuente: Marqués León, (2013) referenciado por [16].

Nube o diagrama de conflicto

La nube de conflicto (en inglés: *conflict resolution diagram*) es una técnica que se utiliza para

resolver conflictos que normalmente perpetúan las causas por una situación indeseable. Lo que busca esta técnica es presentar un problema como un conflicto entre dos condiciones necesarias.

Árbol de realidad futura (ARF)

El árbol de realidad futura (en inglés FRT: *future reality tree*), muestra los estados futuros del sistema, a partir de la aplicación de algunas acciones (inyecciones) que fueron elegidas para resolver la causa raíz descubierta en el ARA y así resolver el conflicto en la nube de conflicto. Para su elaboración se recurre nuevamente a las relaciones causa-efecto, se hace necesario, en ocasiones, implementar inyecciones adicionales para el logro de los objetivos y evitar crear nuevos efectos indeseables.

Este diagnóstico mediante TOC permite estudiar la problemática relacionada con la gestión de reaprovisionamiento en la entidad objeto de estudio y generar una solución para el logro de un estado deseado.

Etapas II. Análisis de la cadena logística

Paso II.1. Seleccionar los procesos del hotel

A través de la sesión de *brainstorming* para recoger una lista de todos los procesos que se desarrollan en la entidad, teniendo en cuenta las premisas siguientes [28]:

- El nombre asignado a cada proceso debe ser sencillo. Asimismo, el proceso tiene que ser fácilmente comprendido por cualquier persona de la organización.
- La totalidad de las actividades desarrolladas en la empresa deben estar incluidas en alguno de los procesos listados.
- Se recomienda que el número de procesos oscile entre 10 y 25 en función del tipo de empresa (Amozarrain, 1999), pues la identificación de pocos o demasiados procesos incrementa la dificultad de su gestión posterior.
- Se puede tomar como referencia otras listas afines al sector en el que se encuentra la empresa.

Actividad 1. Identificación de los procesos claves

Una vez establecido el listado de los procesos de la entidad por el equipo de trabajo, posteriormente, y como preselección de los procesos claves, se recomienda la aplicación del Método del coeficiente de Kendall, que a su vez permite verificar la concordancia entre los implicados y seleccionar los procesos claves. Para ello, el equipo deberá analizar la

incidencia de: impacto en el proceso, repercusión en el cliente y posibilidad de éxito a corto plazo, para la selección de los procesos relevantes.

Actividad 2. Selección de los procesos relevantes.

Se propone aplicar la matriz objetivos estratégicos/ repercusión en el cliente, procesos y la posibilidad de éxito a corto plazo.

La gestión por procesos percibe a la organización como un sistema interrelacionado de procesos que contribuyen conjuntamente a incrementar la satisfacción del cliente. La importancia de la gestión por procesos radica en ofrecer una visión simplificada de las actividades de las instalaciones ya sean internas o aquellas que estén relacionadas con el cliente, y explicarlas a través de secuencias lógicas y, sobre todo, en poder detectar donde se encuentran las barrera o cuellos de botella que impiden o frenan el desarrollo de su actividad, de modo que se generen transacciones más rápidas, eficientes y de mayor calidad y así evitar pérdidas de energía y valor.

Las técnicas más utilizadas para la gestión por proceso son: los mapas de proceso, el esquema organizativo informacional, la modelación de procesos, la documentación de procesos, el rediseño y mejora de procesos, y el uso de indicadores de gestión por lo que en la investigación se propone aplicar el procedimiento de matriz objetivos estratégicos/ repercusión en el cliente, procesos y la posibilidad de éxito a corto plazo (Nogueira Rivera, y otros, 2004) referenciado por León Reyes[16] .

Paso II.2. Elaboración de la cadena logística

Una vez definidas las principales características del SIREA y los procesos relevantes del hotel que intervienen en ella se hace necesario construir la cadena logística de dicho sistema. La cadena logística constituye una simplificación del MGO del sistema bajo estudio [15] donde, sólo se representan los procesos por los que debe atravesar el sistema y que podrían marcar momentos relevantes del mismo. En cada sistema logístico el nivel de descomposición y contenido de las actividades que conforman la cadena logística responde a sus características, tales como: tipo de producción, características del producto, duración del ciclo logístico y nivel de gestión alcanzado en el flujo. Deben quedar incluidas todas aquellas tareas materiales, de gestión y financieros asociados directamente a los servicios con vista a garantizar el poder gerencial los servicios finales.

La construcción de la cadena logística es la base para establecer la adecuada coordinación

de los procesos que conforma el sistema logístico. Especial cuidado debe prestarse a la integración en la cadena logística de los proveedores y clientes en el caso que sea necesario, donde deben estar presentes todas las tareas críticas que están presentes en el servicio brindado. En ocasiones en una empresa puede encontrarse la situación de que la cadena logística no es única para todos los productos o servicios ya que hay algunos productos que requieren mayor o menor integración de procesos para su obtención.

Actividad 3. Representación de los ciclos logísticos basado en un enfoque por proceso

Además, es necesario detallar el enfoque de proceso de la entidad objeto de estudio. Se realizará la representación gráfica del enfoque de proceso que tiene el hotel viendo el pedido como la entrada al proceso, y la entrega de mercancía o servicio como la salida detallándose el proceso de transformación, es decir el trabajo que realiza cada departamento dentro del hotel para obtener el producto final.

Etapas III. Definir indicadores

Se definen los grupos de indicadores los de comercialización, los de eficiencia y los de eficacia. Según Acevedo, hoy se reconoce la necesidad de ampliar el concepto de eficiencia más allá del aspecto económico, extendiéndolo a los aspectos ecológicos, sociales y de calidad (Acevedo Suárez, 2008)referenciado por León, 2015[16]; también enfatiza que la eficiencia se debe lograr ajustándose al encargo social aprobado y al cumplimiento de la legislación y normativas existentes en el entorno en que se enclava (Acevedo Suárez, y otros, 2010 b) referenciado por León, 2015[16]. El funcionamiento del sistema logístico de la empresa debe ajustarse a esquemas avanzados y con una elevada formación del personal, lo cual se materializa en el incremento de la competitividad de la misma. Es por eso que las empresas deben exhibir indicadores con niveles comparables nacional en los distintos destinos e internacionalmente y que reflejen la competitividad del sistema logístico.

Paso III.1 Listar los principales indicadores a medir para el SIREA en el hotel

Considerando esto se propone que a partir de la revisión documental y bibliográfico se listen los indicadores de comercialización, eficiencia y los de eficacia que intervienen en el SIREA que se incluyan como resultados de la herramienta, a partir de los indicadores propuestos por la autora y el listado en el manual de procedimiento de los procesos del hotel[29] que se presenta en las (tablas 2.3 y 2.4).

Paso III.2. Evaluar los indicadores seleccionados por los expertos para el SIREA en el hotel

Para selección de grupo de indicadores a analizar se propone la revisión por el grupo de expertos aquellos indicadores previstos en el presupuesto del primer trimestre del 2019, período que la autora determino para realizar la muestra, así como entrevistas con los especialistas del hotel con el objetivo de recopilar todos los datos necesarios para el cálculo de los indicadores al cierre del primer trimestre del año 2019.

Tabla 2.3 Indicadores determinados por la instalación proceso de Abastecimiento (Compra)

N.	Indicador	Criterio de medidas	Grado de consecución	Nivel del Desempeño
1	Índice de Rotación de Inventarios de mercancías	(Compras al costo / inventario promedio x 12) / Número de meses	8 – 7.5 7.4 – 5.5 menor 5.5	Bien, Regular, Mal
2	Cumplimiento del presupuesto asignado para las compras de mercancías.	% de cumplimiento del plan	95 – 100 % 90 – 95 % Menor 90 %	Bien Regular Mal
4	Comportamiento de los Proveedores	% de proveedores evaluados	Según Procedimiento	Según Procedimiento
5	Estado de completamiento de los productos con respecto al estándar aprobado en el Hotel	% cumplimiento del completamiento de los productos (ICP)	95 – 100 % 90 – 95 % Menor 90 %	Bien Regular Mal
6	Estabilidad de los productos estrellas	% de productos Estrellas representados (IPE)	95 – 100 % 90 – 95 % Menor 90 %	Bien Regular Mal
7	Tratamiento a las quejas y reclamaciones	Tratamiento según procedimiento.	Según Procedimiento	Según Procedimiento

Fuente: tomado del manual de procedimiento de los procesos del hotel Be Live Experience Tuxpan

Tabla 2.4 Indicadores determinados para el proceso de gastronomía en cocina y restauración.

N.	Indicador	Criterio de medidas	Grado de consecución	Nivel del Desempeño
1	Cumplimiento del plan de presupuesto asignado para las temporadas altas y bajas.	% de cumplimiento del plan de costo y gastos de bebidas y comidas.	Mayor 100 % 100 % 99 – 85 % Menor 85 %	Mal Bien Muy Bien Excelente

2	Resultados de Evaluaciones de las Lista de Chequeos de Calidad del Servicio en las inspecciones realizadas.	Puntos obtenidos/ Puntos Totales en las Listas de Chequeos x 100%	90 - 100 %	Bien
			70 – 90 %	Regular
			Menor 70 %	Mal

Fuente: Tomado del manual de procedimiento de los procesos del hotel Be Live Experience Tuxpan

Etapas IV. Propuesta de mejora para el SIREA del hotel

Esta etapa propone la generación y selección de alternativas estratégicas para la organización y garantizar el funcionamiento de cada proceso y las mejoras sistemáticas del Sistema de Reaprovisionamiento, considerando en la medida pertinente medidas de tipo técnicas, tecnológicas, organizativas, de formación de personal y de dirección que eleven el valor agregado del producto o servicio brindado por la organización y el nivel de satisfacción del cliente.

La selección de las alternativas corresponde a la determinación de aquellas que más se ajusten a las exigencias y restricciones internas y externas y provean un mayor impacto en el nivel de servicio al cliente y contribuyan al funcionamiento eficaz de la organización, con un costo razonablemente justificado, en particular con una cuidadosa evaluación económico - financiera de proyectos de inversión cuando estos sean considerados.

Elaboración del programa de mejoras e identificación de los actores para su seguimiento, en el que se proyectan acciones a partir de los elementos mal evaluados en función de que los mismos sean mejorados y otras de carácter general con vistas a desarrollar la gestión logística de la entidad objeto de estudio. Es la etapa final y corresponde a la implementación de las alternativas de mejoramiento aplicadas y la evaluación de sus resultados. El mejoramiento de la calidad resulta del cambio gradual o cambio abrupto mediante innovación. Se necesitan un propósito común y conocimiento de métodos de forma que el cambio resulte en mejora. El mejoramiento de la calidad del servicio se logra mediante el diseño o rediseño de productos. Cada actividad, cada trabajo es parte de un proceso y puede mejorarse. Este procedimiento se puede aplicar a todos los servicios del hotel como una estrategia global para la evolución del servicio general y mejora del SIREA del área de cocina y restauración. A continuación, se muestra la (tabla 2.3) donde serán propuestos los problemas con mayores dificultades y que pueden ser vencidos con no muchos recursos económicos, pero sin con buena disposición, las alternativas propuestas, los recursos,

responsable ejecutor y fecha de cumplimiento.

Tabla 2.5. Plan de mejoras

Problemas	Alternativas	Recursos	Responsable Ejecutor	Fecha de Cumplimiento

Fuente. Elaboración propia

2.1 Explicación de los métodos empleados en la investigación.

- Teóricos:
 - ✓ Analítico-sintético: durante el análisis de las fuentes que aportaron los fundamentos teóricos, en la interpretación de los resultados derivados del diagnóstico, en la elaboración y fundamentación del Sistema de acciones y la determinación de las conclusiones parciales y generales.
 - ✓ Inducción-deducción: para determinar los indicadores a evaluar en el diagnóstico inicial, así como las acciones y aspectos a contemplar dentro del Sistema de Reaprovisionamiento del Hotel Be Live Eperience Tuxpan.
 - ✓ Histórico-lógico: fue utilizado en el análisis de las etapas de evolución del turismo. Tránsito de lo abstracto a lo concreto: para evaluar los cambios que deben operarse en los servicios y materializarlos en acciones concretas estructuradas en un Sistema de Acciones.
 - ✓ Sistémico-estructural: para establecer las relaciones existentes de dependencia, jerarquía, coordinación y subordinación entre las acciones de la propuesta.
 - Empírico:
 - ✓ Análisis de documentos: en el análisis de varios documentos como la caracterización del Hotel, los diferentes manuales que rigen la operación del hotel, los cuales aportan información valiosa tanto para el diagnóstico como para la elaboración del Sistema de Reaprovisionamiento.
 - ✓ La observación del proceso de prestación de servicios para determinar las dificultades que afectan la calidad de los servicios y la satisfacción del cliente.
 - ✓ Entrevistas a directivos con el objetivo de implicarlos en la investigación y conocer sus opiniones en cuanto a la calidad en la prestación de los servicios.

- ✓ Métodos matemáticos estadísticos: análisis porcentual de los resultados obtenidos en los instrumentos aplicados en el diagnóstico inicial [5].

El aporte práctico del estudio será el resultado de la propuesta del Sistema de Reaprovisionamiento que contribuya a elevar la eficiencia de la operación hotelera en el Hotel Be Live Eperience Tuxpan, lo cual a su vez tendrá una favorable influencia en la satisfacción de sus clientes.

En el desarrollo práctico de esta investigación se aplicaron y adaptaron diversas herramientas del ámbito empresarial: el diagnóstico de sistemas mediante TOC o diagrama de árbol y la guía de observación directa que se presenta a continuación:

Guía de observación directa, elementos a chequear:

- Comportamiento de los proveedores.
- Correcto funcionamiento de interrelación entre los diferentes procesos del hotel para con el proceso de Logística.
- Cantidad de dependientes que aprovisionan desde el almacén a la cocina, suficiencia de la misma para un eficiente aprovisionamiento.
- Cumplimiento de los horarios de aprovisionamiento por parte de los dependientes que aprovisionan las áreas.
- Cantidad y estado de los medios de transporte internos usados por los dependientes para satisfacer los pedidos del área de cocina.
- Estado de los medios de embalaje para transportar los productos desde el almacén hasta las sub-áreas de la Cocina y Restauración.
- Existencia y estado de los medios unitarizadores en cada sub-área para garantizar un más acertado cálculo de las mermas por descongelamiento y manipulación de algunos de los productos al ser transportados desde el almacén.
- Cantidad de pedidos al almacén realizados por el área diariamente.
- Suficiencias de los pedidos para enfrentar el servicio.
- Entrega oportuna de los pedidos a cada sub-área de la cocina.
- Gestión itinerante del Jefe de Cocina y jefe de Restauración, tiempo que dedica a su función fundamental, en contraste con el empleado en otras tareas bajo su responsabilidad.
- Cantidad de trabajadores por partida y por servicio, suficiencia de la misma para un

adecuado aprovisionamiento.

Además, el uso de la técnica de *brainstorming* para la recogida de información y la entrevista que se explica su procedimiento a continuación:

La entrevista es una herramienta que recopila información de una forma amplia y abierta, según la relación entre entrevistador y entrevistado. Esto hace necesario que en primer lugar el entrevistador tenga con anterioridad y bien claro, cuáles son los objetivos de la misma y cuáles son los problemas o aspectos importantes sobre los que le interesa obtener información del sujeto entrevistado, y, en segundo lugar, que lleve a cabo con precisión y dinámicamente la conducción de la entrevista. En el caso del presente diagnóstico se llevaron a cabo entrevistas cara a cara a los actores clave en el suministro de las áreas de Cocina y Restauración. Las mismas se conformaron con una estructura semiestandarizada, que combina las preguntas y secuencia uniformes de la estandarizada y la libertad que ofrece la no estandarizada para que el entrevistado desarrolle uno o más temas dispuestos por el entrevistador.

Por otro lado, según sus objetivos, se trató de entrevistas exploratorias que tenían como objetivo fundamental lograr un conocimiento general del funcionamiento del Sistema de Reaprovisionamiento de cocina y restauración y específico sobre las principales insuficiencias de los componentes dentro del mismo previamente seleccionados como deficientes.

También se utilizan otras herramientas como: el método de Kendall donde esta herramienta se usa con el objetivo de determinar la concordancia entre las valoraciones de expertos en el tema estudiado respecto a prácticamente cualquier elemento dentro de la misma, la Matriz de objetivos estratégicos/ impacto en el proceso /repercusión en clientes /éxito a corto plazo. Además, se usan Microsoft Visio para el procesamiento de las informaciones y el Microsoft Excel 2016.

Conclusiones parciales del capítulo

Después de finalizar este capítulo se puede concluir sobre el diseño metodológico de la investigación que:

- Se propone un procedimiento factible de implementación por parte de entidades prestadoras de servicio, con el objetivo de mejorar y perfeccionar su gestión logística, así como su competitividad en el sector.

- La propuesta del procedimiento constituye una solución metodológica consistente al problema científico planteado, ya que permite caracterizar e intervenir en esta problemática, con un enfoque sistémico e integrador de proceso y logístico para diagnosticar la gestión logística y en específico en la gestión de reaprovisionamiento en un hotel.
- El procedimiento debe concebirse como una herramienta para el diagnóstico y proyección de la gestión logística con el fin de alcanzar la competitividad que se requiere en el Hotel Be Live Eperience Tuxpan

Capítulo III. Resultados prácticos de la investigación.

En este capítulo se exponen los principales resultados prácticos obtenidos en el desarrollo de la investigación, estructurándose los aspectos considerados en el capítulo II de la investigación.

3.1 Caracterización del Hotel Be Live Eperience Tuxpan

El Hotel Tuxpan fue uno de las primeras instalaciones turísticas construidas en Varadero por la Revolución. En su fase constructiva se denominó hotel Los Mexicanos, porque el proyecto fue comprado por un grupo de inversionistas de Cubanacán a una entidad mexicana, en los momentos actuales es administrado y comercializado de conjunto con Be Live Hotels, por decisiones de las cadenas administrativas y comercializadoras y se unió con el hotel be Live Adults only Los Cactus los cuales conforman un Complejo Hotelero desde el punto de vista administrativo, bajo la modalidad del Todo Incluido.

El Hotel Be Live Eperience Tuxpan, se encuentra ubicado en la avenida las Américas Km. 3, Varadero, Matanzas, Posee una superficie total de 46728 m², linda, saliendo por la izquierda con el Hotel Bella Costa, por su frente con la Carretera Las Américas y saliendo por la derecha con el Hotel Los Cactus. Está construido de paredes de mampostería, techo de hormigón, piso de loza de mármol, carpintería de madera, aluminio y cristal. Consta de un bloque central con 233 habitaciones, 3 restaurantes, snack bar, bar piscina, bar playa, 2 canchas de tenis, oficinas, discoteca, salón de reuniones, 2 tiendas, miniclub, salón de masaje, salón de peluquería, parqueo y áreas verdes.

Objeto Social:

La sociedad tiene por objeto las actividades siguientes, relacionadas con el giro del turismo:

- a) la compra venta, arrendamiento, como arrendadora o arrendataria, de instalaciones hoteleras destinadas al turismo internacional.
- b) La administración y explotación de instalaciones hoteleras y sus áreas conexas, deportivas y recreativas, destinadas al turismo internacional, que sean propias o de terceros.
- c) La construcción de instalaciones hoteleras y sus conexas dedicadas al turismo internacional.
- ch) participar en las anteriores actividades por si o en asociaciones con terceros, nacionales o extranjeros ya sean personas jurídicas o naturales.
- d) cualquier otro negocio de lícito comercio, relacionado con turismo internacional y que

coadyugue al desarrollo de su objeto social.

e) gestionar préstamos y créditos de cualquier naturaleza para el cumplimiento de los objetivos de la sociedad, así como constituirse garante de terceros mediante el otorgamiento garantía, ya sea como avales, finanzas u otras modalidades.

Misión: Somos un hotel de vacaciones, con acogedores jardines, bella playa y un servicio distinguido por la amabilidad y la atención personificada.

Visión: Hotel de vacaciones con un producto renovado y competitivo, con valores agregados, servicios distinguidos por la amabilidad y atención personificada.

Con el único propósito de ser: “El hotel donde la amabilidad y la sonrisa le hace soñar y volver”

Tipo de turismo y procedencia: Turismo de Familia, la procedencia de los clientes fundamentalmente es de Canadá, Alemania, Holanda, Italia, América latina. La edad es variada debido a que es una instalación dedicada al turismo de familia.

El hotel cuenta con las siguientes áreas gastronómicas:

- Restaurante buffet Cristal
- 2 Restaurante a la Carta (El Rancho comida Internacional, El Colibrí Comida cubana)
- Parrillada en horario de almuerzo
- Snack-bar (cafetería u otro tipo de oferta de restauración ligera)
- Lobby-bar,
- Bar playa con restauración ligera
- Bar café

Su funcionamiento estará determinado por los niveles de ocupación. La dotación en las áreas gastronómicas responderá al tipo de servicio. Contará como mínimo con lo establecido en la NC: 127/2014 [30]. El Restaurante *Buffet* “Cristal”, que opta por la categoría 4 Estrellas, se desarrollan noches temáticas para lograr la variedad, calidad y satisfacción de los clientes.

Los ciclos menús para el restaurante *buffet* estarán confeccionados para períodos que oscilen entre 7 a 10 días. Las estructuras de ofertas se ajustarán a las establecidas para la marca Cubanacán, debiéndose tener en cuenta las particularidades de los segmentos de mercado predominantes y de las propias operaciones en cada instalación.

Las ofertas de servicios (desayuno, almuerzo y cena), también, podrán incluirse servicios de *brunch*, según niveles de ocupación y a solicitud de los segmentos principales. Los servicios

de jugos y bebidas calientes (té, café, leche y chocolate) se ofertarán básicamente en horario de desayunos. Podrán incluirse para almuerzos y cenas, según contrataciones.

En los restaurantes a la Carta los menús o cartas de precios deberán estar conformados por la estructura de oferta mínima que a continuación se describe:

- Cinco entrantes (entre fríos y calientes)
- Siete platos principales (entre pescados, mariscos, aves y carnes rojas)
- Una ensalada de hortalizas frescas
- Variedad de quesos (no menos de tres tipos)
- Cuatro postres

Estas ofertas gastronómicas deberán complementarse con:

- Variedad de panes de figuras.
- Mantequilla manguada y saborizada.
- Aguas minerales, refrescos y cervezas embotellados.
- Infusiones (té y café)

Las cartas de vinos se confeccionarán sobre soportes independientes a las cartas-menú. La cantidad y diversidad de los vinos estarán en correspondencia con la categoría del restaurante y la estructura de la oferta de comestibles. La oferta de aguas minerales, refrescos y cervezas, así como de bebidas alcohólicas y coctelería podrá presentarse a través de las mismas cartas de bar.

Los complementos (salsas y aderezos presentados en sus propios envases comerciales) deberán ser todos en frascos de cristal o loza. No se emplearán pomos plásticos como los de cátsup y mostaza. Disponer de angarillas o convoyes para el servicio de aceite de oliva y vinagre de vino tinto o balsámico. Disponer de molinillo para pimienta en granos y un recipiente de loza con cucharilla para mostaza de *Dijón*. En los casos que no se cuente con *somelier* en la instalación, el servicio o ritual de vinos deberá garantizarse por el propio personal del salón, con la calidad requerida. Al no disponerse de una cava (requisito para 4 y 5 tenedores), deberán garantizarse las condiciones indispensables de almacenamiento para los vinos, en un local habilitado para este efecto. La oferta de vinos para esta categoría deberá incluir marcas de alta calidad, de Reserva y Gran Reserva. Las cestas de mimbre sólo se utilizarán para el servicio de vinos de Gran Reserva.

Bares

Los bares deberán contar con una ambientación que favorezca la estancia de los clientes y estimule al consumo, lograda a través de una iluminación discreta, música o equipo de televisión y agradable temperatura, tanto por ventilación natural como mediante climatización. Se prestará especial atención a la disposición de las botellas de bebidas, cristalería, medios de trabajo y otros objetos utilitarios o decorativos sobre los soportes (equipos, estantería, repisas, coperos u otros) ubicados en la parte interior del mostrador o barra.

Dispondrán de una amplia oferta de destilados alcohólicos de 12 años o más de añejamiento, tales como *whiskys*, *brandys* y *coñacs*. Igualmente, contarán con una extensa variedad de rones –todos los de la línea *Havana Club* y de otras marcas (aguardientes de caña, tequilas, vodkas, ginebras, *vermouths*, así como licores aperitivos y digestivos).

Además de los cafés expresos y sus variantes (cortadito, capuchino u otros), se ofertarán varios tipos de preparaciones a base de dicha infusión, incluyendo los cafés fríos, las mismas suelen consumirse en los bares, después de las comidas.

Servicios de restauración ligera (cafeterías, snack-bares)

La monta de las mesas y canchas o mostradores se dispondrá de *doyles* o mantelillos (de papel o material sintético) que incluyan elementos gráficos aprobados según diseño corporativo para la marca y/o instalación.

Los complementos se dispondrán en cestas o soportes adecuados, bien visibles para el público, con variedad suficiente de salsas en sus envases comerciales (cátsup, mostaza, salsa inglesa, salsa picante y otros). Igualmente se dispondrán las angarillas o convoyes con aceite y vinagre, así como con los palilleros. Todo ello se ofertará a los comensales, de acuerdo a los alimentos solicitados.

Bar Playa El Delfín, este trabaja solamente bebidas refrescantes, cervezas, refrescos, aguas y jugos, así como una línea de coctelería *Long drinks* refrescante a base de rones blancos y vodkas [31].

Los principales proveedores del Hotel Be Live Eperience Tuxpan que brindan el servicio para abastecer a las áreas de cocina y restauración se muestran en el Anexo 4. Los proveedores de la instalación se conforman de acuerdo a los productos solicitados y para el cumplimiento del estándar del hotel. Cada año se elabora los per capitales a la ejecución de las compras que se está elaborando y el cálculo de los turistas días, después de entregado la demanda se le

entrega a los proveedores y servicios y el control de la demanda se efectúa con la marcha del plan contratado. Regularmente los proveedores no varían debido a sus escasos.

3.2. Características del SIREA en las áreas de cocina y restauración en el Hotel Be Live Experience Tuxpan.

El proceso es denominado como Proceso de Abastecimiento*Compra es parte de un Sistema Integrado de Gestión: consiste en integrar el Programa de Calidad, las actividades principales Gestión Ambiental y Seguridad y Salud del Trabajo del hotel debido a que el mismo no cuenta con sistemas certificados. La descripción del proceso de Abastecimiento se manifiesta en el Anexo 5.

Objetivos asignados por la instalación del departamento en cuestión son [29]:

- Asegurar el surtido de mercancías que permita abastecer al hotel en las áreas de cocina y restauración, con una adecuada rotación de los inventarios.
- Garantizar la calidad de las mercancías compradas para las áreas de cocina y restauración, así como la evaluación de los proveedores.
- Asegurar el desarrollo de la actividad de compras de recursos gastronómicos, a través de estudios e investigaciones de satisfacción de clientes.
- Administrar la actividad de abastecimiento de alimentos y bebidas del hotel.

3.3. Instrumentación del procedimiento para la mejora del SIREA en el hotel Be Live Experience Tuxpan

Etapas I. Selección del equipo de trabajo. Caracterización de la unidad logística

Paso I.1 Selección del equipo de trabajo

Para la selección del equipo de trabajo se tuvieron en cuenta los especialistas del hotel Be Live Experience Tuxpan que presentaban mayor conocimiento del funcionamiento de los procesos para el intercambio de información y experiencias y se les aplica el cuestionario que se propone en el anexo 6. Posteriormente se procede a calcular el coeficiente de competencia (K) y con la aplicación del cuestionario, el cual permitió recopilar información sobre la experiencia y conocimiento del equipo de personas involucradas con el objeto de la investigación, así como valorar las vías o fuentes que permiten obtener su preparación profesional e investigativa.

Paso I.2. Determinación del coeficiente de competencia de los especialistas.

Después de haber obtenido el consentimiento de estos se aplicó el cuestionario para su

selección, con la cual se determina el coeficiente de experticidad de cada uno de ellos y el peso específico de cada conocimiento teórico y el práctico. Lo cual fue procesada a través del criterio de expertos según Hurtado de Mendoza [16], como se muestran en las tablas 3.1 y en la tabla 3.2 el coeficiente de experticidad evidencia que todos los expertos fueron seleccionados debido a que en ambos casos se cumplió con la condición de $0.6 \leq K_c \leq 1$ y $0.7 \leq K \leq 1$ respectivamente

Tabla 3.1. Cálculo del conocimiento.

Nivel de experticidad del conocimiento	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	Peso Final
Peso ct.	0.4	0.25	0.55	0.3	0.4	0.6	0.25	0.5	0.5	0.43
Peso cp.	0.38	0.45	0.25	0.3	0.45	0.25	0.5	0.2	0.3	0.31
Kc	0.78	0.70	0.80	0.60	0.85	0.85	0.75	0.70	0.80	

Fuente: elaboración propia.

Tabla 3.2 Cálculo del coeficiente de experticidad.

Coeficiente de Competencia (K)	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9
Coeficiente de Conocimiento (Kc)	0.78	0.70	0.80	0.60	0.85	0.85	0.75	0.70	0.80
Coeficiente de Argumentación (Ka)	1.00	0.75	0.85	0.85	0.80	0.75	0.80	0.70	0.80
K	0.89	0.73	0.83	0.73	0.83	0.80	0.78	0.70	0.80

Fuente: elaboración propia.

El equipo de trabajo formado para el desarrollo del procedimiento general, estuvo compuesto por 9 personas, dentro de ellos los miembros del Consejo de Dirección como representantes de cada una de las áreas claves de la organización y un experto externo que fue necesitado para este aportara su experiencia y conocimiento (tabla 3.3). Se llevó a cabo una preparación inicial con el objetivo de lograr su formación homogénea, para lo cual se impartieron temáticas como: gestión logística, gestión por procesos, gestión del cambio y herramientas de técnicas de dirección.

Tabla 3.3 Equipo de trabajo.

	Nombre	Cargo	Tiempo de permanencia
1	Juan Carlos Rodríguez	Jefa de Almacenes	15 años
2	Mirta Casavona Pers	Especialista (A) G.A	25 años
3	Rafael E. Barral Uriarte	Chef Ejecutivo	22 años
4	Pedro García Pérez	Chef	10 años
5	Luis Mario Altariva Carbonel	Jefe de Compras y Abastecimiento	5 años
6	Juan Manuel Betancor	Maître	8 años
7	Alicia Rivero Figueredo	Jefa Gestión de la Calidad	25 años
8	Livia Calzada Rodríguez	Director General de Hotel	20 años
9	Yenisey León Reyes	Máster en Administración de Empresas	6 años

Fuente: elaboración propia.

Paso I.3. Identificar las características del sistema logístico en función del SIREA

Para identificar las características de la unidad logística del hotel se trabajó con los expertos seleccionados anteriormente y se sumaron algunos trabajadores seleccionados por su experiencia de trabajo en la entidad. En este paso se muestran los estados deseables futuros del sistema logístico en el hotel a partir de la aplicación de los Árboles de Realidad Actual y Futura.

Árbol de realidad actual (ARA)

Para llevar a la práctica el método se obtuvo como un primer paso un listado de los efectos indeseables (EIDE) conseguidos a través de tormenta de ideas con el equipo de trabajo y con la observación directa del proceso

Listado de EIDEs:

1. Inexistencia de los productos necesarios por los proveedores para la realización de los servicios y el cumplimiento de los estándares.
2. Se dificulta la toma de decisiones basada en la no entrega de los productos y materiales por el proveedor en los días acordados en los contratos.
3. Poca fiabilidad de entrega de la solicitud de pedidos diarios, mensuales o trimestrales.
4. Planes que no siempre se corresponden con el nivel de actividad a ejecutar en el mes por la variedad de clientes y desconocimiento de los mercados.
5. Para las compras de materias primas e insumos se aplican métodos de gestión de inventario no formalizados.
6. No se tiene en cuenta los ciclos de ejecución de los procesos para planificar, por lo que se asume que la demanda de un mes genera la producción, las compras y las ventas del mismo.
7. No existe ninguna fase formal de control de avance de los planes, ni se evalúan indicadores de rendimiento logístico.
8. Carencia de proveedores estables para algunos renglones, lo que provoca irregularidades en la ejecución de los servicios.
9. Desconocimiento del nivel de eficiencia y eficacia del Sistema de Abastecimiento
10. Los materiales ociosos en inventario provocan un flujo de fondos desfavorable.
11. Limitaciones subjetivas en el departamento logístico sobre Sistema de Aprovisionamiento.

12. Carencia de informes por cada punto de servicio de un informe de existencia de recursos en almacén.

A partir de las relaciones establecidas entre los EIDE, se pudo confeccionar el ARA que, a su vez, permitió identificar que las deficiencias en el sistema de reaprovisionamiento en las áreas de cocina y restauración del hotel, es el problema raíz.

Nube de conflicto

La nube de conflicto origina un proceso de pensamiento que posibilita presentar de forma precisa el conflicto del problema raíz, en este caso la necesidad de una mejora en el sistema de Gestión de Reaprovisionamiento para lograr un balance entre los cambios que se vienen experimentando en el turismo en los últimos años y el Perfeccionamiento Empresarial que se está gestando. Además, se pudo arribar a que dicho conflicto se viene generando debido al elevado problema de suministro que enfrenta el territorio y en la entidad objeto de estudio.

Árbol de realidad futura (ARF)

La inyección inicial constituye el punto de partida del ARF que tiene la intención de eliminar muchos efectos indeseables específicos. El ARF conlleva a redactar en lugar de EIDE, su opuesto, los efectos deseables (EDE):

Listado de EDEs:

1. Se logran mejoras basadas en la reposición de los productos y materiales por los proveedores
2. Se incrementa el control de los recursos.
3. Se mejora la fiabilidad de los planes.
4. Se logra un equilibrio entre la capacidad de compra y la demanda.
5. Se enfoca la planificación hacia la demanda por el conocimiento de los mercados.
6. Aumentar la eficiencia del sistema logístico sin afectar la eficacia del mismo, ni la eficiencia individual de la empresa.
7. Emplear las capacidades tecnológicas disponibles para desarrollar el sistema de planificación de los inventarios y control.
8. Mejorar el servicio al cliente y el desempeño del sistema logístico.
9. Se formaliza la existencia de inventarios en almacén para cada punto de venta.
10. Se definen y evalúan indicadores de rendimiento logístico.
11. Mejora la toma de decisiones en función de los procesos logísticos.

El disponer de un Sistema de Reaprovisionamiento, no resulta suficiente para lograr el objetivo deseado, pero el proceso de construir el ARF permitió identificar otros elementos faltantes y proponer inyecciones adicionales (Anexo 7). La aplicación de estas tres herramientas de la TOC permitió realizar un diagnóstico del sistema logístico en la instalación que corrobora la existencia de muchos elementos encontrados en la situación problemática de los servicios en el turismo, además reafirma la necesidad que tienen estas instalaciones de un SIREA.

Etaapa II. Análisis de la cadena logística

Paso II.1. Seleccionar los Procesos del Hotel

A partir del procedimiento propuesto no fue necesario seleccionar los procesos ya estaban identificados en el Manual de procesos del Hotel, por lo que se procede a partir de la revisión documental a listar todos los procesos que se desarrollan (Anexo 8).

Posteriormente los expertos evalúan los 14 procesos a través del *brainstorming* identificando aquellos que intervienen directamente en el SIREA de cocina y restauración quedando conformado el listado con solo 10 procesos que se llevan a la Identificación de los procesos relevantes.

Actividad II.1. Identificación de los procesos claves

Con la aplicación del método de *Kendall* fueron ordenados los procesos de los más fundamentales a los menos importantes. Los resultados obtenidos se muestran en la tabla 3.4 conjuntamente con los cálculos necesarios para la técnica, donde el coeficiente de concordancia es $W = 0.50 \geq 0.5$ por lo que existe concordancia entre los expertos.

Tabla 3.4. Resultado de aplicación del Método *Kendall*.

	Procesos	EXPERTOS										Δ	Δ^2	Selección Procesos Claves
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	Σa_i			
1	Gestión de Abastecimiento	4	3	1	3	1	3	2	3	2	22	-27,5	756	1
2	Gestión de la Calidad	3	2	2	2	7	4	3	1	1	25	-24,5	600	2
3	Gestión Comercial	1	4	4	4	3	2	7	2	4	31	-18,5	342	4
4	Gestión de la Dirección	8	9	10	8	4	8	9	6	8	70	20,5	420	
5	Gestión Económica Financier	2	1	7	5	2	1	4	4	3	29	-20,5	420	3
6	Gestión de los Recursos Humanos	6	8	6	6	8	6	5	7	6	58	8,5	72,3	
7	Gestión de servicios Gastronómicos	5	5	3	1	5	5	1	5	5	35	-14,5	210	5
8	Gestión de Recepción y Alojamiento (Carpeta)	7	6	8	7	6	7	8	8	7	64	14,5	210	
9	Gestión de Servicios de Mantenimiento	9	7	5	10	10	9	10	9	9	78	28,5	812	
10	Gestión de la Sanidad	10	10	9	9	9	10	6	10	10	83	33,5	1122	
											$\Sigma \Sigma a_i$	495		
											T	49,5		
											W	0,50		
											m	11		
											k	10		

Fuente: elaboración propia.

Después de recogidas los datos, quedaron seleccionados los procesos claves para la entidad, los que cumplen con la condición que $\sum A_i < T$, finalmente fueron seleccionados aquellos que no pueden faltar para lograr un desempeño exitoso en el SIREA en las áreas Cocina y Restauración: Gestión de Abastecimiento (Compra), Gestión Económica-Financiera, Gestión de la Calidad, Gestión Comercial, Gestión Gastronómica.

Actividad 2. Selección de los procesos relevantes.

A los procesos seleccionados como procesos claves se le aplicó la matriz objetivos estratégicos/impacto en el proceso (IP) /repercusión en clientes (RC) /éxito a corto plazo (ECP), como se muestra en la tabla 3.5. Una vez aplicada la matriz quedaron seleccionados los procesos relevantes comprendidos en el intervalo siguiente: $3240 \leq T.P.$ son los que quedaron marcados en color rojo en la Matriz de Impacto, de manera que los procesos seleccionados del Hotel Be Live Eperience Tuxpan para lograr una correcta Cadena logística es necesario enfocarse hacia los procesos siguientes:

- Gestión de Abastecimiento
- Gestión de la Calidad
- Gestión Comercial

Tabla 3.5. Resultado de la Matriz objetivos estratégicos/impacto.

Procesos Claves	Objetivos estratégicos				IP	RC	ECP	Total
	OE1 Potencial la atención y capacitación del capital humano	OE2 Cumplir los Indicadores Comerciale	OE3 Cumplir los Indicadores de Eficiencia	OE4 Cumplir Indicadores Calidad				
Gestión de Abastecimiento	5	10	10	10	35	10	10	3500
Gestión de la Calidad	5	10	10	10	35	10	10	3500
Gestión Económica Financiera	1	10	10	10	31	5	10	1550
Gestión Comercial	5	10	10	10	35	10	10	3500
Gestión de servicios Gastronómicos	1	5	10	10	26	10	10	2600

Fuente elaboración propia.

Paso II.2. Elaborar la cadena logística y Actividad 3. Representación de los ciclos logísticos basado en un enfoque por proceso

Después de aplicar una de las técnicas del MGO fue posible obtener una representación de la cadena logística (figura 3.1), teniendo en cuenta el flujo logístico y la organización del SIREA en la instalación, en el que se identifican por tipo, las actividades críticas y se grafica el enfoque de proceso de la misma (figura 3.2). Los ciclos más significativos del servicio de cocina y restauración (ejemplo el Bufet El Cristal) se muestra en la tabla 3.6 y en la figura 3.2

queda representado el enfoque por proceso de dicho ciclo.

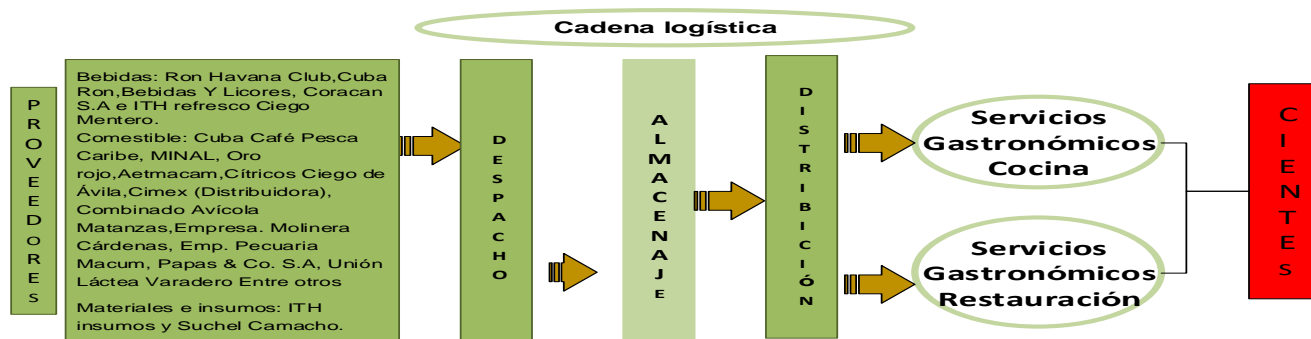
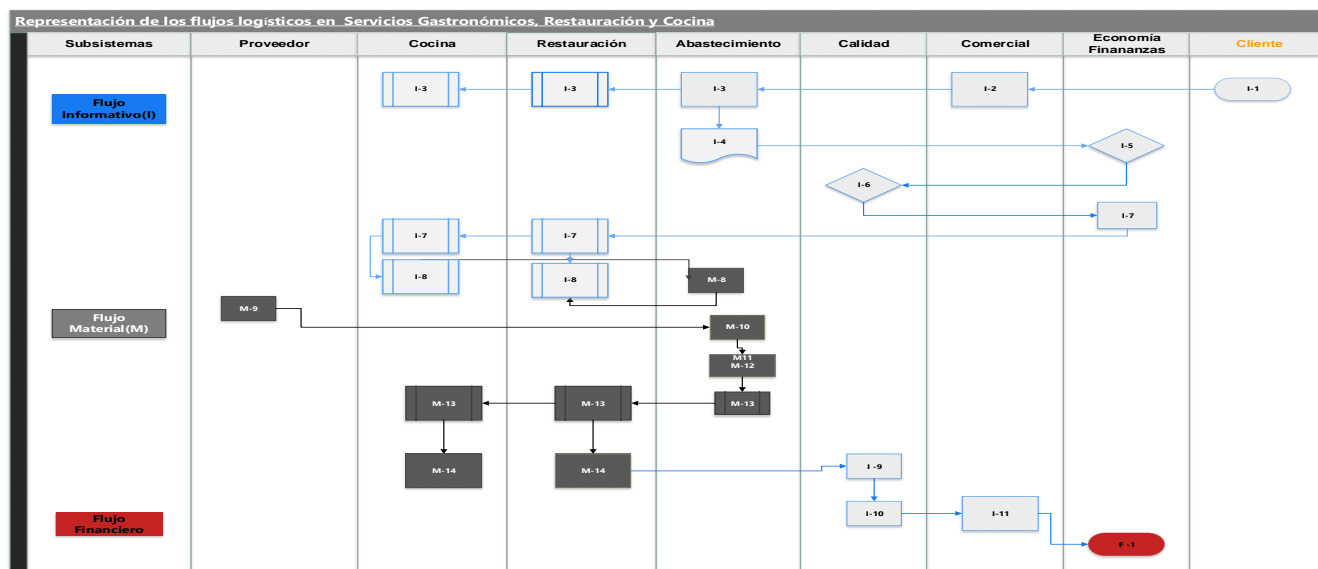


Figura 3.1 Cadena logística del hotel Be Live Experience Tuxpan. Fuente: elaboración propia



Leyenda:

I-1	Solicitud del Servicio	M-8	Despacho de suministro
I-2	Presentación de la demanda	M-9	Entrega de suministro
I-3	Selección del proveedor	M-10	Recepción de los suministros
I-4	Elaboración del contrato	M-11	Almacenaje
I-5	Aprobación del presupuesto	M-12	Despacho de Suministro
I-6	Análisis de los estándares de Calidad	M-13	Traslado de los suministros
I-7	Calculo de costos según demanda	M-14	Ejecución de los servicios
I-8	Coordinación de los suministros con		
I-9	Informe de Calidad del servicio		
I-10	Acta de conformidad con los estándares		
I-11	Análisis de correspondencia entre servicio recibido y la demanda		
F-1	Cierre de las cuentas por cobrar		

Figura 3.2. Representación del comportamiento de los flujos logísticos con enfoque de proceso que tiene el hotel Be Live Experience Tuxpan en el servicio de Buffet donde intervienen las áreas de cocina y restauración. Fuente: elaboración propia.

Tabla 3.6. Ciclos logísticos más significativos del hotel.

CICLOS	Duración (días)
Preparación del servicio	1
Aseguramiento	1
Servicio	1
Cobro	30
Pago	30

Fuente: elaboración propia.



Figura 3.3. Representación gráfica con enfoque de proceso del hotel Be Live Experience Tuxpan. Fuente: elaboración propia.

Etapas III. Definir indicadores

Una forma de conocer la implementación y análisis de los indicadores que intervienen en el SIREA del Hotel Be Live Experience Tuxpan se parte del trabajo con los expertos.

Paso III.1 Listar los principales indicadores a medir para el SIREA en el hotel

Para evaluar en qué grado se cumple con los elementos de la organización proyectados y se alcanzan las normativas establecidas a los indicadores de desempeño y logísticos definidos en la proyección se listan a partir de la revisión documental y bibliográfico aquellos indicadores que son los más utilizados dentro del sector hotelero (tabla 3.7). Posteriormente en trabajo grupal con los expertos y a través de la tormenta de ideas se reevalúan la propuesta inicial y se obtiene un total de 13 indicadores y su unidad de medida que se muestran en la tabla 3.8.

Tabla 3.7. Listado final de indicadores a evaluar por los expertos.

Indicadores	
Turistas Días	Costo de comida x T/D
Habitaciones/Días Ocupadas	Costo Bebidas x T/D
Ingresos totales	C+G Totales/ ingreso T
IM/T/Días Pesos	Ciclo del servicio
Rentabilidad	Rotación de inventario
Fiabilidad	Niveles de inventarios
Demanda	Cuentas por Cobrar

C+G totales	Gastos
Utilidades	Comportamiento de los proveedores
Satisfacción del cliente externo en servicio de cocina y restauración	% de cumplimiento de los estándares de calidad

Fuente: elaboración propia.

Tabla 3.8. Listado final de indicadores a evaluar en el hotel

	Indicadores	UM
1.	Turistas Días	No. Turistas
2.	Habitaciones/Días Ocupadas	Cant habitaciones
3.	Ingresos totales	MP
4.	IM/T/Días Pesos	Pesos
5.	Costo de comida x T/D	Pesos
6.	Costo Bebidas x T/D	Pesos
7.	Ciclo del servicio	Días
8.	Rotación de inventario	Días
9.	Nivel de satisfacción del cliente externo en servicio de cocina y restauración	%
10.	Comportamiento de los proveedores	%
11.	% de cumplimiento de los estándares de calidad	%
12.	Niveles de inventarios	Pesos

Fuente: elaboración propia.

Paso III.2. Evaluar los indicadores seleccionados por los expertos para el SIREA en el hotel

Para realizar el trabajo se revisaron un grupo de indicadores previstos en el presupuesto del primer trimestre del 2019, período que se tomó para realizar la muestra, así como entrevistas con los especialistas del hotel con el objetivo de recopilar todos los datos necesarios para el cálculo de los indicadores al cierre del primer trimestre del año 2019.

- Los turistas días

Se cumplen en el primer trimestre arribando al hotel 40602T/D. Los mercados de mayor incidencia fueron Canadá con, Alemania, Holanda, Italia y países de Latinoamérica.

- Habitaciones/Días Ocupadas, Ingresos medios totales Días e Ingresos Totales

Las Habitaciones/Días Ocupadas tuvo un comportamiento de de 18 087 para un aporte de Ingresos Totales de 2 033.5 MP, para Ingreso Medio por Turistas Días de 50.08 Pesos estos indicadores se comportaron muy bien en relación con el primer trimestre de 2018. También

corroborar el plan trazado para el 2019.

- Costo de comida x T/D y Costo Bebidas x T/D

El costo de comida se comportó al cierre del trimestre en 9.50 pesos con un sobregiro de un 5% al igual que y el de bebida en 2.50 pesos tuvo un sobregiro de 4% debido a que en el primer semestre del 2019 los proveedores eran inestables y por consecuencia los costos de los recursos para los servicios.

- Los ciclos del servicio de cocina y restauración

Ambos son de un día, la distribución de mercancías se realiza a primeras horas del día en distintos horarios en cada unidad de servicio, los almaceneros son los encargados de la distribución, la elaboración de los productos para el servicio y la prestación de los mismos se realizan en solo un día, al final del mismo se realiza el inventario y la solicitud del pedido a almacén. Los pagos y cobros se deben hacer en treinta días.

- Rotación de Inventario

Los inventarios que se analizan son los de materias primas y materiales que rotan 0.896 veces es decir los inventarios tienen lenta rotación ya que para un trimestre la existencia de estos inventarios duran 407 días que inciden en el grado de eficiencia sin embargo se tiene en cuenta que estos productos se compran en mayor cantidad debido a la inestabilidad de los proveedores, el combustible es un recurso que posee dificultades a su alcance y tiene una rotación de 1,25 veces es decir 7,9 días lo que se encuentra bien aunque no es certera su disposición, los alimentos y bebidas rotan 2,64 veces para suplir 138 días posee un buen comportamiento debido a que su estudio fue en general es decir este índice lo proporciona los productos estrellas o que no deben faltar para el servicio sin embargo en este análisis no se tienen en cuenta algunos productos de lento movimiento tanto en el área de Cocina así como el área de Restauración como productos estacionales, con costos mayores a los estándares del hotel, poco demandados o con elevado precio donde el mercado que visita el Hotel no compatibiliza y generan ineficiencias. Además, se evalúan los inventarios de vestuario y lencería que rota 0,26 veces es decir 412 días aquí también se muestra el grado en que se ve afectada la eficiencia así sea por las diversas causas que puedan existir lo anteriormente expuesto se referencia en la tabla 3.10 el resto de inventarios no se analiza de esta manera porque su existencia no corresponde a un consumo promedio estable,

igualmente no es objetivo de esta investigación.

Tabla 3.10. Análisis de la rotación de los inventarios.

Inventarios	Consumo del 1er Semestre	Inventario final	Rotación
materias primas y materiales	66356,05	74001,68	0.896 Veces 407 Días
Combustible	18675,09	14939,45	1,25 Veces 7,9 Días
Alimentos y Bebidas	500541,21	189436,14	2,64 Veces 138 Días
Vestuario y lencería	76347,46	295472,07	0,26 Veces 412 Días

Fuente: elaboración propia

- Nivel de satisfacción del cliente externo en servicio de cocina y restauración

Los clientes externos poseen un nivel de satisfacción regular ya que los parámetros para su medición son menores que 90% mal, entre 90% y 95 regular mayor que 95% bien u 100% excelente y en la tabla 3.9 se muestran estos índices en el primer semestre del 2019 y las deficiencias son en la variedad de la comida, de los jugos, la calidad de los panes y pastas, la carencia de jugo de frutas naturales en el buffet a la hora de almuerzo, en los bares, no poseen productos para la elaboración de la coctelería como el limón y el tabasco. Variedad de la coctelería en el snack bar.

Tabla 3.9 Índice de satisfacción de los clientes

		Enero	Feb	Marzo
1	Índice de satisfacción de los clientes	94%	94%	93%
2	Bares	95%	95%	94%
3	Buffet	94%	92%	92%
4	Otros restaurantes	95%	94%	93%

Fuente. Elaboración propia.

- Comportamiento de los proveedores

Se evaluaron además el comportamiento de los proveedores, de los cuales se presentan aquellos que presentan dificultades. ITH solo cumple un 60% en los despachos que integran los productos que no posee y los que otorga con una cantidad inferior a la solicitud además de las afectaciones que trae la variación de los costos de los recursos. El MINAL el 50% de las solicitudes no las cumple, las CCS como nuevas formas de producción se aprecia un

resultado positivo para el hotel teniendo en cuenta que se logra suplir el déficit de suministros del agro en cantidades y variedades para cumplir los estándares establecidos. De 11 CCS contratadas, se retiraron 5 y se quedaron comercializando 6 CCS, Pesca Caribe cumple al 80 %, Oro Rojo cumple un 70%, ya que se analiza por categoría de productos solicitados donde este posee irregularidades debido a que no satisface los tipos de cortes de carnes y las cantidades, al igual que Nestlé y Lácteos Varaderos con regularidad no ofrecen la cantidad de sabores de Helados, yogurt además de tipos de mantequillas y leche que debe tener el hotel por su estándar.

- % de cumplimiento de los estándares de calidad

El cumplimiento de los estándares de calidad en las áreas de alimentos y bebidas analizados en la frecuencias de trabajo en la instalación está dado entre un 80% y un 90% de cumplimiento respondiendo a que presentan dificultad ya que no se corresponden a los estándares de 4 estrellas dado por la marca Cubanacan a continuación en la tabla 3.11 se presentan los recursos de alimentos y bebidas con mayor conflicto que fueron chequeados en distintos días de secciones de trabajo por la autora y la especialista de calidad del Hotel en cuestión.

Tabla 3.11. Cumplimiento de los estándares de Calidad

<i>Desayuno buffet</i>	<i>Almuerzo y cena buffet</i>	<i>Ranchón playa</i>	<i>Lobby Bar</i>	<i>Snack Bar</i>
<i>No beicon</i>	<i>4 panes de 5</i>	<i>No papas fritas</i>	<i>Falta limón</i>	<i>Poca variedad de bebidas</i>
<i>4 frutas de 5 más un coctel</i>	<i>Un solo tipo de queso de 3</i>	<i>Falta ubicar un dispensador de papel en área de la cocina</i>	<i>Falta hielo</i>	<i>Poco jugos naturales</i>
<i>Tres tipos de pan de 6</i>	<i>6 salsas de 8</i>	<i>Falta equipos de cocina</i>		
<i>Vegetales 1 de 3</i>	<i>Una sola pasta de 3</i>			
<i>Faltaba té negro</i>	<i>Sopas y caldos 1 de 3</i>			
	<i>Faltaba una fruta</i>			

Fuente elaboración propia.

- Niveles de inventarios

Se evaluaron los niveles de inventarios de la instalación teniendo en cuenta los remplazos de vajilla y cristalería y de material de clientes que en su mayoría conforman los niveles de inventario de insumos. Al inicio del año 2019 la instalación contaba en sus almacenes con un nivel de inventario de 905743.65 pesos y al final del trimestre se cierra con 874835.83 Pesos

para una disminución de 30907.82, o sea que en valores absolutos puede parecer que la gestión de compra y uso de las existencias al final del cierre del 2018 con relación al cierre del primer trimestre del 2019 es positivo pero cuando el análisis se realiza de manera relativa y usando determinados ratios y herramientas de cálculo como demanda por renglones, rotación del inventario y días de cobertura entre otros, se ve que existen problemas y se requiere ir al uso de herramientas de cálculo que nos permitan un uso más eficiente de los recursos financieros, comprar lo necesario y en los surtidos más demandados.

En el análisis de estos indicadores vemos que existen problemas ya que se generan ineficiente control de los recursos debido a los altos niveles de inventario la poca rotación de estos, el nivel de inventarios ociosos, incumplimiento de los estándares de calidad, inestable comportamiento de los proveedores, costo de alimentos y bebidas un poco sobregirados para un buen comportamiento de los turistas días, ingresos medios y totales y total de habitaciones ocupadas, por lo que se necesita la correspondencia entre un adecuado sistema de Reaprovisionamiento y el efectivo arribo de clientes externos a la instalación por lo que se debe comprar lo necesario en los surtidos más demandados y se requiere ir al uso de herramientas de cálculos que nos permita un uso más eficiente de los recursos financieros.

Etapas IV. Propuesta de mejora para el SIREA del hotel

La dirección debe aportar un ambiente que desaliente el enfoque de "apaga-fuegos" a la solución de problemas, se requiere de reportes diarios de avance y una mejoras en el SIREA en las actividades en los servicios de las área de cocina y restauración debido a que si se tiene un aumento productivo de los indicadores de comercialización este debe poseer un respaldo en los procesos adyacentes en el contexto actual de la industria turística, donde las empresas se encuentran en constante competencia por atraer visitantes que los elijan entre las miles de posibilidades que un mundo globalizado y totalmente a su alcance por medio de las redes de información.

La gestión logística posee el rol de protagonista pues es la encargada de que todos los componentes de la industria, desde los proveedores de suministros hasta los consumidores finales, estén en el momento y lugar (*in time-in place*) exactos para que se produzca el intercambio turístico, para ello la autora propone un grupo de alternativas (tabla 3.12) que el hotel puede comenzar a implementar para lo cual se tuvo en cuenta el diagnóstico de

sistemas mediante TOC de la etapa I del procedimiento, más la evaluación y análisis de los indicadores medidos en el paso anterior

Tabla 3.12. Alternativas de solución para los problemas críticos.

Problemas	Alternativas	Recursos	Responsable Ejecutor	Fecha de Cumplimiento
1-Materiales ociosos en inventario, problemas con los niveles de inventarios	<ul style="list-style-type: none"> - Crear bases de datos dinámicas que permitan alertar sobre los materiales ociosos en inventario. - Comprar lo necesario y en los surtidos más demandados 	Impresora, tonel, tiempo, computadora, personal	Técnica en Ciencias informáticas y logística, abastecimiento	Cierre del 2019
2- Planes que no siempre se corresponden con el nivel de actividad a ejecutar en el mes por la variedad de clientes y desconocimiento de los mercados.	<ul style="list-style-type: none"> - Conocer los mercados emisores que visitan el hotel - Ajustar los planes a tiempo de las actividades en el mes - Mejoras en las compras - Mejoras en la solicitudes de pedidos 	Tiempo, computadora, búsqueda de información y preparación en los colegios de compra	comercial, abastecimiento, jefes de áreas	2 meses
3-Poco control de los recursos en tiempo real	<ul style="list-style-type: none"> - Lograr una planificación basa en el nivel de actividad - Enfocar la planificación hacia la demanda - Emplear las capacidades tecnológicas disponibles - Mejorar el sistema de pedidos y su control - Minimizar la acumulación de inventarios y vencimientos - Controlar los lotes y fechas de vencimiento. 	Tiempo, computadora, personal, manuales, procedimientos	Jefe de áreas Cocina y Restauración Jefe de Abastecimiento	
4-Poco control de los proveedores	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar listados de proveedores de los principales suministros - Formalizar los contratos - Coordinación adecuada en los colegios de compra. 	Papel, hojas, impresora, tonel, bolígrafos, tiempo, computadora, personal	Jefe áreas Cocina y Restauración Jefe Económico y Jefe de Abastecimiento (Compra)	1 mes
5 Poco conocimiento de los indicadores que determinan los avances de los procesos	<ul style="list-style-type: none"> - Analizar de los indicadores de la eficiencia - Analizar y cálculo de los indicadores propuestos en el manual de procesos del hotel. 	tiempo, computadora, personal, preparación	Jefe áreas Cocina y Restauración Jefe Económico y Jefe de Abastecimiento (Compra)	Realizar Trimestral

6 Para las compras de materias primas e insumos se aplican métodos de gestión de inventario no formalizados	- Emplear las capacidades tecnológicas disponibles para el control de los inventarios	Tiempo, computadora y personal	Almacenes, Jefe de Abastecimiento (Compra)	2 meses
7 Limitaciones subjetivas en el departamento logístico sobre Sistema de Reaprovisionamiento.	- Realizar acciones de capacitación o renovación de los conocimientos logísticos -	Tiempo, personal preparado en la logística y los cambios que se vienen gestando	Almaceneros, Jefe de Abastecimiento (Compra)	Cierre del 2019
8 Desconocimiento del nivel de eficiencia y eficacia del Sistema de Abastecimiento	- Definir y evaluar indicadores de rendimiento logístico. - Establecer un seguimiento continuo (reporte frecuente) de la disponibilidad. - Utilizar el indicador de disponibilidad para todos los procesos de la empresa.	Tiempo, personal, computadora y preparación	Jefe áreas Cocina y Restauración Jefe Económico y Jefe de Abastecimiento, Almaceneros	2 meses
9. Carencia de informes por cada punto de servicio de existencia de recursos en almacén	- - Crear base de datos de las existencias en almacén de los recursos para cada punto de servicio.	Tiempo, computadora, personal.	Jefe áreas Cocina y Restauración Jefe de Abastecimiento y Almaceneros.	1 mes

Fuente: elaboración propia

Además, debido al gran peso que tiene el cálculo de la demanda y la planificación de un adecuado ciclo de servicios teniendo en cuenta los múltiples estratos de población en que se dividen los clientes:

Se propone la realización, de ser posible, con apoyo y asesoría del grupo hotelero Cubanacán de un estudio de las tendencias de consumo de los mercados que visitan el hotel en ambas temporadas (alta y baja). En el mismo tendrán que tomarse en consideración los diferentes estratos de población (sexo, edad, nacionalidad, etc.) que conforman dichos segmentos con el objetivo de obtener un resultado lo más apegado posible a la realidad que sustituya parámetros ya obsoletos del estudio anterior.

Dicho estudio, en consonancia con el acelerado cambio en las tendencias de consumo de los clientes que visitan un destino, tendrá una gran utilidad, pero sin que este deje de estar limitada en el tiempo. Esta realidad obliga a tener una periodicidad en cuanto a la realización de sondeos como este. En base a ello se propone que se lleve a cabo un estudio como este

periódicamente con un límite de 5 años entre cada uno, con la posibilidad abierta de que ante la solicitud conjunta de los jefes de área en el departamento de A+B, se pueda realizar el mismo a partir de los 3 años de vigencia del anterior.

Conclusiones parciales del capítulo

Después de finalizar este capítulo se puede concluir sobre los resultados prácticos de la investigación que:

1. El procedimiento desarrollado en todas las etapas constituye una herramienta útil y válida para mejorar del Sistema de Reaprovisionamiento, garantizando el análisis y diseño de la organización con un enfoque sistémico y un alto nivel de integración de las decisiones asociadas a los parámetros de los procesos.
2. Se caracteriza la cadena logística de la instalación con la selección y clasificación de sus procesos, quedando representados gráficamente.
3. Se analizan los indicadores de la eficiencia, eficacia y de comercialización de la instalación donde se muestra la necesidad de establecer un plan de mejoras para el SIREA en las áreas de Cocina y Restauración brindando un procedimiento para su desarrollo posteriormente.
4. A partir del caso de estudio desarrollado se demuestra que el procedimiento es válido para el sistema logístico interno y es efectivo para la gestión de productos y servicios.

Conclusiones Generales

- 1- Esta investigación constituye un medio para el perfeccionamiento de los sistemas de reaprovisionamiento; y la toma de decisiones dinámicas del sistema logístico, para responder a los objetivos comunes de eficacia y eficiencia. Por medio del diseño metodológico empleado se pudo demostrar que el sistema de aprovisionamiento actual para el área de Cocina y Restauración del hotel Tuxpan Be Live Eperience presentaba insuficiencias que atentaban directamente contra la eficiencia de la gestión de suministros de dicha área, incidiendo negativamente en el cumplimiento de los estándares de servicio correspondientes a la categoría del hotel y en la satisfacción de los clientes consumidores de los servicios de restauración en el hotel.
- 2- El procedimiento para la mejoras en la SIREA es la secuencia básica de toma de decisiones proactivas, para el balance dinámico de inventarios, capacidades y ciclos de los procesos del sistema logístico, con el propósito de brindar un adecuado nivel de servicio al cliente.
- 3- El procedimiento integra las principales características del sistema logístico y se aplican todas las etapas como elemento de balance de la organización, dando así respuesta al problema científico planteado, lo cual contribuye a mejorar el nivel de competitividad de los sistemas logísticos. Para su desarrollo práctico se aplicaron y adaptaron diversas herramientas del ámbito empresarial: el diagnóstico de sistemas mediante TOC, de la *brainstorming*, el método de Kendall, la Matriz de objetivos estratégicos/ impacto en el proceso /repercusión en clientes /éxito a corto plazo.
- 4- La verificación de los resultados a partir de la aplicación de las etapas del procedimiento permite la evaluación integral de un grupo de indicadores de eficiencia, eficacia y comercialización, sirviendo de base para la definición de alternativas de solución mediante el plan de mejoras de propuesto donde se establecen para los problemas críticos 9 mediadas para la mejora en el nivel de eficiencia del SIREA en las áreas de cocina y restauración del hotel.

Recomendaciones

- Proponer que se implementen las alternativas de solución para los problemas críticos identificados, dando el cumplimiento a los plazos fijados por la autora o evaluando los mismos según la capacidad de la entidad hotelera.
- Tener en cuenta el presente informe como una base teórica acerca de la gestión de aprovisionamiento en las empresas hoteleras con características similares a la del objeto de estudio, contribuyendo esto al desarrollo continuo de las entidades cubanas, dado que el procedimiento permite el diagnóstico y la mejora, con vistas a realizar trabajos posteriores y más profundos sobre este tema.
- Implementar la propuesta elaborada como solución del objetivo general de la presente investigación teniendo en cuenta su fundamentación, las etapas y los pasos.
- Contar con la concepción metodológica empleada en la presente investigación en estudios similares para elevar la eficiencia de los sistemas de reaprovisionamientos de otras áreas del hotel, o incluso, respetando las diferencias, del sistema de reaprovisionamiento de otros hoteles.

Referencias Bibliográficas -

1. Cuba, Partido Comunista de. *VI Congreso del Partido Comunista de Cuba.* . Cuba, 2011.
2. Cuba, lineamientos, 2016,
3. *Importancia-gestion-procesos-empresas.* <http://www.ilustrados.com/tema/13081/.html>,
4. Varona, MSc. Reynaldo Gómez, *Restaurar la restauración, un acercamiento a la gestión de A + B basado en las tendencias del mercado* Cuba, Dpto. Formación Técnica EHTC, 2015 -, publ. -[consulta: Disponible en:
5. Valdés D., Hernández, N.R. *Logística. Evolución histórica y relevancia en el contexto actual cubano.:* <http://xn--caribea-9za.euemed.net/Evolucion-historica-relevancia-contexto-actual-cubano>, 2011.
6. Kent, J. L. & Flint, D. J. , «Perspectives on the evolution of logistics thought» *Journal of Business Logistics*, 1997, 18(2), 15-29,
7. Mederos, B., Torres, M. , *Fundamentos de la Logística*, Cuba, Editorial Universitaria de Pinar del Río., 2005.
8. Gensterblum, Karsten y, *Ventajas Competitivas*, 1997.
9. Manuel Torres Gemeil, Joahim R. Daduna, Beatriz Mederos Cabrera, *Logística Temas Seleccionados*, Primera Edición, Tomo I, Ciudad de la Habana, Cuba Feijoo, 2004, 9592501009.
10. Servera-Francés, D. , «Concepto y evolución de la función logística» 2010, 20 (38), *Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 217-234,
11. García, Luis Aníbal Mora, *Gestión logística integral* Segunda edición, Colombia, ECOE 2015.
12. Porter, M. E. , *Ventaja Competitiva*, Ciudad de México, Continental, 1985.
13. . Alvear Trenor, I., Quiroga, L. *Algunas Notas Para el estudio del contrato de prestación de servicios logísticos.:* <https://www.uria.com/documentos/publicaciones/1365/documento/quiroga.pdf?id=2039>, 2005.
14. Manuel Torres Gemeil, Joahim R. Daduna, Beatriz Mederos Cabrera, *Fundamentos Generales de la Logística*, Primera Edición, Universitaria, 2007, 978-959-16-0531-3, 290.
15. Martha I. Gómez Acosta, José A. Acevedo Suárez, *La Logística moderna y la competitividad empresarial*, 2001.
16. Reyes, Yenisey Leon, «Procedimiento para la planificación y el control del flujo logístico en la División Territorial Radiocuba Matanzas.», [Tesis presentada en opción al Grado Científico de Máster en Administración de Empresas. Mención Dirección], universidad de matanzas cede Camilo Cienfuegos facultad de ciencias economicas e informaticas 2015.
17. Ballou, Ronald H., *Logística. Administración de la Cadena de Suministro*, Quinta I, Pearson Educación, S.A., 2004, 726.
18. INDUSTRIA, SECRETARÍA GENERAL DE, *Logística y competitividad de las PYME*, I, Espana MINISTERIO DE INDUSTRIA, TURISMO Y COMERCIO, 2007, 701-07-058-2.
19. *Diccionario de economía y finanzas*, 2006, «Glosario de términos de logística»,
20. *Procedimiento para modelar recursos restrictivos en el sistema logístico de empresas comercializadoras ** http://scieloprueba.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362017000100005&lng=es&nrm=iso.Procedimiento para modelar recursos restrictivos en el sistema logístico de empresas comercializadoras
21. , !!! INVALID CITATION !!! {},
22. Vallsmadella, :José Mª, «Cómo gestionar un restaurante en épocas de crisis (Parte 2ª» 2010,
23. Cuba, Industria turística. *Requisitos para la clasificación por categorías de los restaurantes que prestan servicio al turismo*, 2001,
24. Machado, MSc. Germán Ignacio Martín. *Tecnologías novedosas y nuevos productos, una necesidad para el desarrollo de la cocina moderna cubana.*, 2015. 24
25. A, cabrera, «aprovisionamiento de materias primas en cocina » *Recepción clasificación y conservación de alimentos.*, 2014,
26. Liliam de la Caridad Acosta Meléndez, Massiel del Pino Fuentes y Dra. Marta I. and Acosta, Gómez, *DISEÑO DEL MODELO DE LA LOGÍSTICA DE*

APROVISIONAMIENTO DE LA CUJAE [en línea], CUBA, 2015 [consulta: Disponible en:

27. Sosa, Negrin, «Logística », 2003.

28. Ballou, Ronald H., *Logística. Administración de la Cadena de Suministro*, Quinta Edición, 2004, 970-26-0540-7.

29. Cuba, procedimiento de los procesos 2018, 1-9.

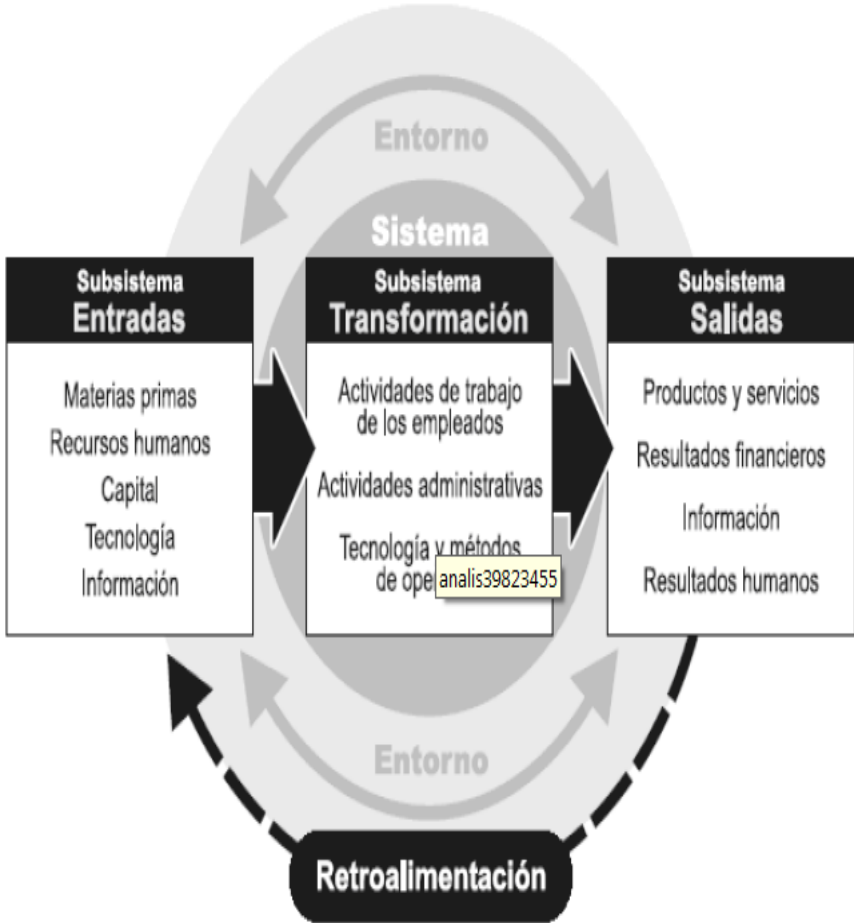
30. Cubanacan, OSDE. *MANUAL OPERATIVO PARA LOS HOTELES DE LA MARCA CUBANACAN*. OSDE Cubanacan. Cuba, Ciudad de La Habana, 2016.

31. Tuxpan, Hotel. *Ficha Hotel Tuxpan* 2019.

Anexo 1

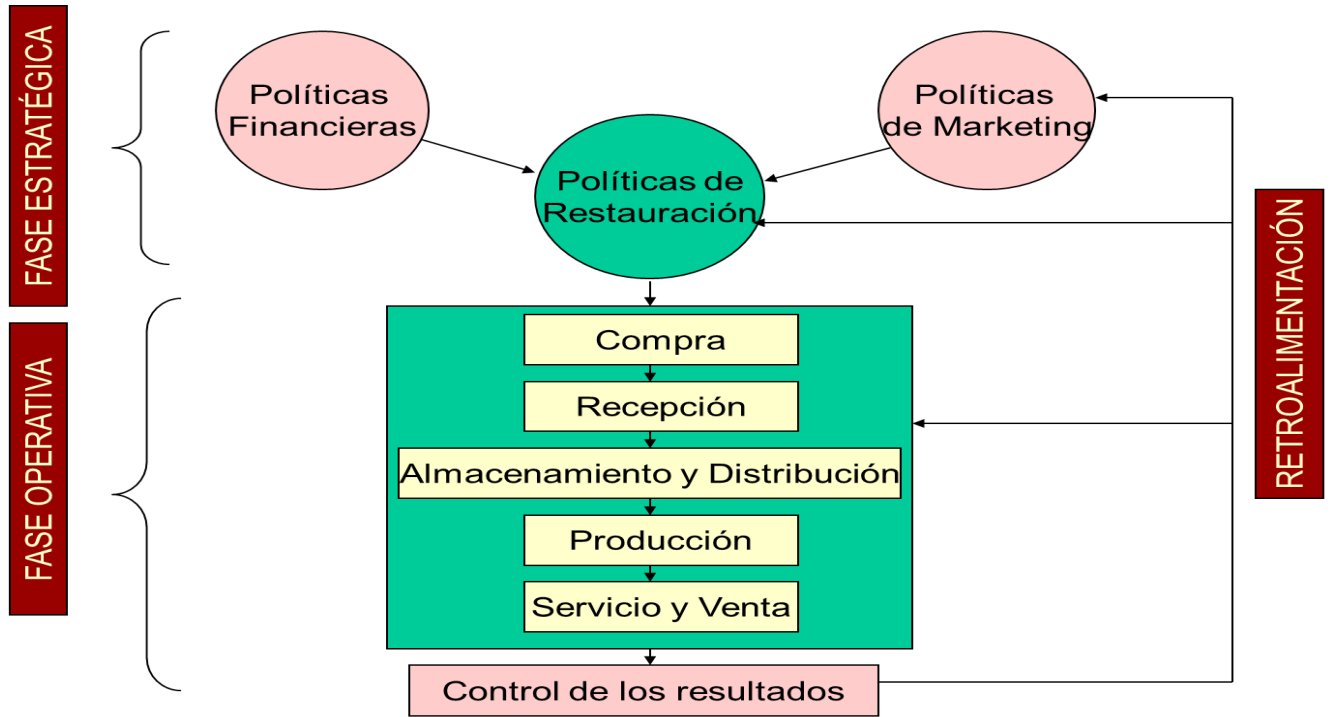
Evaluación diaria																							
Aspectos a evaluar		Hora	Bien							Regular						Mal							
Aspectos a evaluar		Hora	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D
Pedidos Almacén	Cantidad de pedidos al almacén realizados por el área diariamente																						
	Suficiencia de los pedidos																						
Pedidos Almacén	Entrega de los pedidos a las sub-áreas																						
Almacén	Cantidad de dependientes que aprovisionan desde el almacén las sub-áreas																						
	Tiempo de entrega																						
Distribución	Suficiencia y estado de medios de transportación internos																						
Distribución	Condiciones de los envases y embalajes																						
Distribución Despacho	Medios unitarizadores (existencia y estado)																						

ANEXO 2 Subsistema Logísticos



Fuente: tomado de Tesis de Maestría Yenisey León Reyes

Anexo 3: Procedimiento en los Servicios de Restauración importancia del proceso de Reaprovisionamiento.



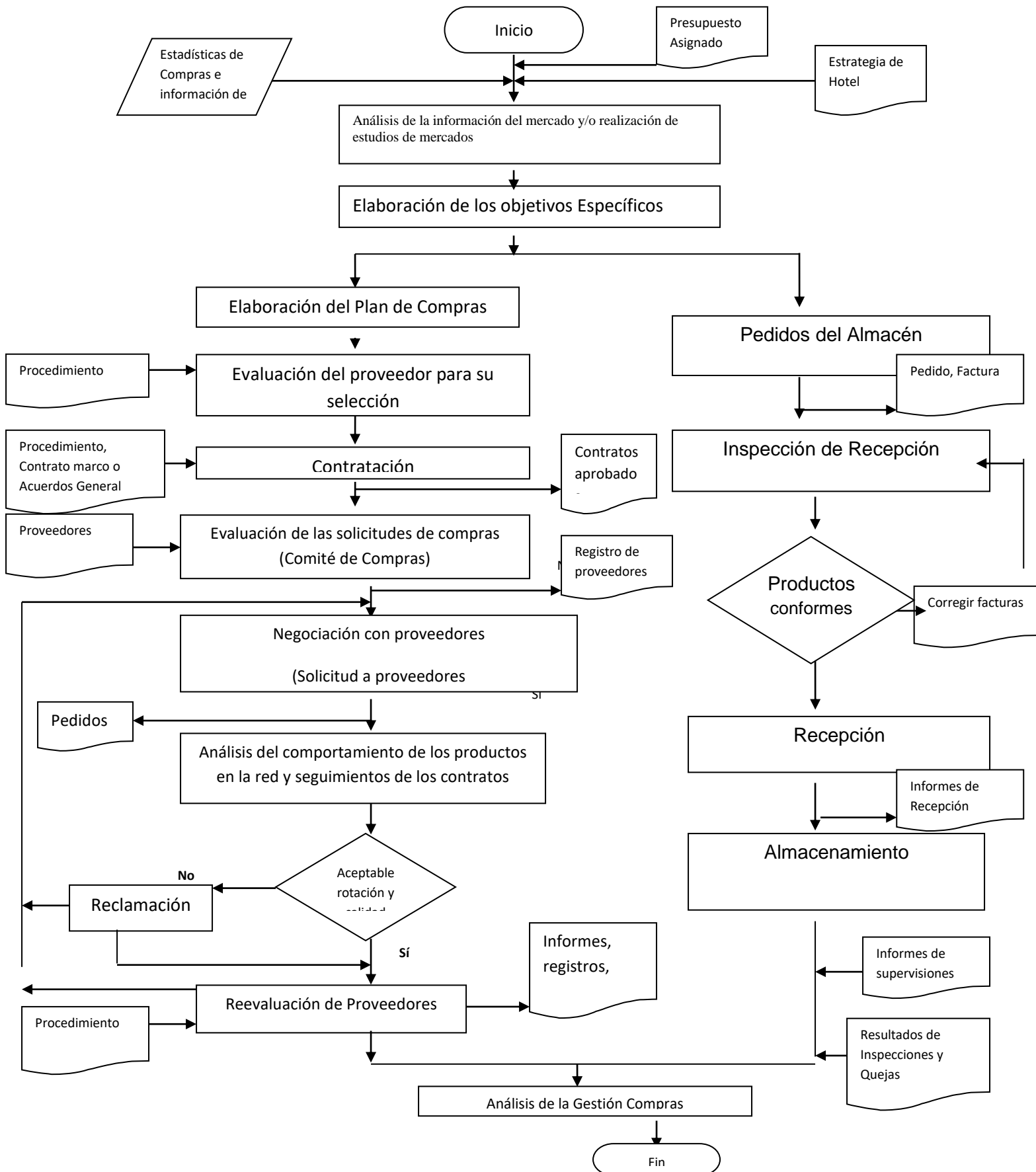
Fuente: Elaboración Propia.

: Anexo 4 Principales proveedores del Hotel Be Live Experience Tuxpan

Proveedores	Descripción del Productos que comercializa	Proveedores	Descripción del Productos que comercializa
Aetmacam	Comestible	Cítricos Ciego de Ávila	Comestible
Bucanero S.A	Bebida	Cítricos Victoria de Girón	Comestible
Cimex (Distribuidora)	Comestible	CCS 26 de Julio	Comestible
Coracán	Comestible	Cultivos Varios la Cuba	Comestible
Corporación Cuba Ron S.A	Bebida	Cultivos Varios Máximo Gómez	comestible
Comercial Café	Comestible	Emp. Bebidas y Refrescos Matanzas	02 Comestible 01 Bebidas
Combinado Avícola Matanzas	Comestible	Empresa. Molinera Cárdenas	01 Comestible 02 Bebidas
Coralax	Comestible	Emp. Pecuaria Macum	Comestible
Ftas selec Matanzas	Comestible	Havana Club int	Bebidas
ITH Alimentos	Comestible	ITH Alimentos	Bebidas
CCS Rodobaldo López	Comestible	Pesca Caribe	Comestible
Oro Rojo	Comestible	Papas & Co. S.A	Comestible
Unión Láctea Varadero	Comestible	CCS Camilo Cienfuegos	Comestible
CCS Sixto Pérez	Comestible	EMI Ernesto Che Guevara	Materiales
ITH Insumo	Materiales	CCS Teodoro Delgado	Comestible
Suchel Camacho	Materiales		

Fuente: elaboración propia

ANEXO 5. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO: Abastecimiento. Fuente: Manual de procedimiento de los procesos Hotel Be Live Experience Tuxpan



Anexo 6. Cuestionario para el nivel de experticidad.

Cuestionario para la argumentación y determinación de expertos en la investigación.

Con motivo de una investigación sobre Capital Intelectual, el equipo que integra el estudio está interesado en seleccionar los expertos de la investigación, esperamos de su colaboración en el llenado de este cuestionario

Muchas gracias por su colaboración.

Orientaciones: señale a cuál de los tipos de conocimiento siguientes Ud. le confiere mayor importancia, dándole un valor entre 0 – 1.

Atendiendo a las fuentes de argumentación a partir de la cual Ud. adquirió sus conocimientos sobre el tema de Gestión logística se le pide valorar cada categoría, en la escala que se le muestra, donde 0 es desconocimiento total y 1 es conocimiento total.

Características	Importancia
Conocimiento teórico de la Gestión Logística	
Conocimiento práctico de la Gestión Logística	

Conocimiento teórico de la Gestión Logística

0.1	0.2	0.3	0.4	0.5	0.6	0.7	0.8	0.9	1.0
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

Conocimiento práctico de la Gestión Logística

0.1	0.2	0.3	0.4	0.5	0.6	0.7	0.8	0.9	1.0
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

Fuente: elaboración propia, 2019.

Anexo 7 Diagrama de Árbol Realidad Actual y Futura



Fuente: elaboración propia.

Anexo 8

Cuadro 3.2. Listado de los procesos de. Fuente: elaboración propia.

No.	Procesos	Caracterización
1-	Gestión de Abastecimiento* Compra	El proceso de Gestión de Compras abarca las actividades de evaluación y selección de proveedores, revisión de contratos, pedidos, recepción, devolución de compras, notas de débito y crédito y reclamaciones.
2-	Gestión Comercial	El proceso de Gestión Comercial abarca las actividades de evaluación y selección de turoperadores TTOO, revisión de contratos y reclamaciones. Asimismo, abarca las actividades atención a clientes regulares externos del hotel
3-	Gestión de la Calidad	Este proceso cuenta con diferentes actividades en cada uno de los niveles que se pueden describir de la forma siguiente: <ul style="list-style-type: none"> • Dirección del programa de auditoria. • Monitorear los resultados de la medición de la satisfacción de los clientes. • La evaluación de la eficacia en la gestión de la satisfacción de los clientes. • Velar por la aplicación de las Guías de evaluación de la calidad en los servicios • El análisis de datos y acciones de mejoras. • El seguimiento y solución de las no conformidades y la toma de las acciones correctivas y preventivas, evaluar la eficacia de las acciones tomadas. • Seguimiento y control de las auditorias e inspecciones externas que se realizan en el Hotel en los temas de calidad.
4-	Gestión de la Dirección	El proceso de Gestión de la Dirección del Hotel contempla las actividades de planeación estratégica, comunicación de la estrategia a las entidades, despliegue de objetivos y planes de acciones de los procesos, medición de los resultados y revisión de los planes y realización de las acciones de mejoras de los procesos.
5-	Gestión de las TIC	El proceso de Gestión de las TIC (Informática) abarca las actividades fundamentales siguientes: <ul style="list-style-type: none"> • Planificación, ejecución y control de las nuevas remodelaciones y gestión de otros activos. • Administración de los Sistemas Informáticos (Software), • Solución de Averías.
6-	Gestión Económica	El proceso de Gestión Financiera del Hotel contempla las actividades de elaboración del presupuesto por área de responsabilidad, consolidación del presupuesto del Hotel, aprobación del presupuesto por la dirección de la Grupo Corporativo Cubanacan, asignación del presupuesto aprobado y control de los recursos financieros asignados.
7-	Gestión de los Recursos Humanos	El proceso de Gestión de los Recursos Humanos contempla las actividades de planeación de necesidades de recursos humanos, la selección, verificación, contratación, inducción del personal, formación y desarrollo del personal, evaluaciones del desempeño, motivación permanente del personal.
8-	Gestión de servicios	El proceso de SERVICIO GASTRONÓMICO abarca las actividades gastronómicas, a través

	Gastronómicos	de un servicio que, de satisfacción al cliente, incluye servicios de servicios gastronómicos Cocina y Restauración , como los de sanidad.
9-	Gestión de seguridad y Protección Física	El proceso de Seguridad y Protección Física abarca las actividades fundamentales siguientes: <ul style="list-style-type: none"> • Planificación, ejecución y control de la Seguridad y Protección Física de clientes, trabajadores e instalación hotelera. • Solución de problemas que atenten contra la seguridad de clientes, trabajadores e instalación hotelera.
10-	Gestión de servicios de Entretenimiento	El proceso de Servicio de Entretenimiento abarca las actividades de Animación Diurna y Nocturna y Náuticas para entretener y animar al cliente siendo este nuestro objetivo principal dentro de la instalación hotelera. Contratamos al personal, aplicamos nuestro método de trabajo, suministramos el soporte técnico y gestionamos toda actividad de forma global en el departamento de Animación.
11-	Gestión de Recepción y Alojamiento (Carpeta)	<ul style="list-style-type: none"> • El proceso de Recepción y Alojamiento del cliente (CARPETA) abarca las actividades fundamentales siguientes: Saludar, dar la bienvenida y recibirlos a su arribo a la instalación. • Efectuar las operaciones de entrada o <i>Check-In</i>. • Brindar información sobre la instalación y los servicios de que dispone. • Trasladarlos a las habitaciones, cargando sus equipajes e informando sobre las comodidades y dotación que las mismas poseen. Recalcar sobre los servicios que se brindan en la instalación. • Proporcionar información sobre el entorno u opciones extrahoteleras. • Recibir y atender las solicitudes y reclamaciones. • Gestionar y dar seguimiento a la solución de los problemas que se les presenten dentro y fuera de la instalación. • Controlar y custodiar las llaves de las habitaciones, según procedimientos establecidos. • Custodiar las llaves y cajas de seguridad. • Confeccionar el estado de las cuentas y garantizar el cobro de los servicios brindados a través de créditos o al contado.
12-	Recepción y Alojamiento(ama de llaves)	El proceso de Recepción y Alojamiento del cliente abarca las actividades fundamentales siguientes: <ul style="list-style-type: none"> • Garantizar la limpieza, estética y decoración en habitaciones, salones, pasillos, escaleras y demás áreas que le correspondan en el hotel. • Confeccionar y chequear el Programa de Limpieza, según las necesidades de las áreas comunes: horarios, objetivos a limpiar, tipos de limpieza y otras. • Controlar el estado de las habitaciones (entradas, ocupadas, salidas y fuera de orden, etc.) • Prestar atención especial a las habitaciones destinadas a VIP. y grupos FAM. • Controlar los objetos olvidados. Atender al cliente durante su estancia en el hotel, lo cual consiste en: <ul style="list-style-type: none"> • Solucionar o tramitar sus reclamaciones o resolver sus problemas. • Velar por la conservación del mobiliario, alfombras y cortinas.

		<ul style="list-style-type: none"> • En caso de enfermedad del huésped, proporcionar las atenciones requeridas. • Controlar y distribuir los insumos, lencería, equipos y otros medios que le hayan sido asignados. • Brindar un servicio eficiente de lavandería para la ropa de clientes. • Controlar la efectividad de las fumigaciones. • Supervisar y controlar las reparaciones que se reportan a Servicios Técnicos, insistir en la realización de las que faltan, así como la calidad y estética en la terminación de las mismas.
--	--	--

13-	Control Interno	Es el proceso integrado a las operaciones, extendido a todas las actividades inherentes a la gestión, efectuado por la dirección y el resto del personal de la entidad, que limita los riesgos internos y externos, proporciona una seguridad razonable al logro de sus objetivos, con un enfoque de mejoramiento continuo.
-----	-----------------	---

14-	Gestión de Servicios de Mantenimiento	<p>El proceso de Mantenimiento (Servicios Técnicos) abarca las actividades fundamentales siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planificación, ejecución y control de las nuevas inversiones, remodelaciones y gestión de otros activos. • Mantenimiento constructivo de los inmuebles. Reparaciones de Habitaciones. • Mantenimiento tecnológico de Equipos Gastronómicos, de Clima y Refrigeración. Mantenimiento tecnológico de Equipos y Sistemas eléctricos, Radios, Televisión, y otros. • Mantenimiento de la señalética. • Solución de Averías.
-----	---------------------------------------	--