

**Universidad de Matanzas**



**Facultad de Ciencias Empresariales**

**Departamento de Turismo**



**Tesis en opción al Título de Licenciado en Turismo**

**Diagnóstico de la cadena de suministros del restaurante  
Gourmet del hotel Ocean Varadero El Patriarca.**

**Autor: Yandi Manuel López Alcolea**

**Tutor: Dr.C.Yadrián A. García Pulido**

**Consultante: Dr.C. Roberto A. Frías Jiménez**

**Matanzas, Cuba**

**Junio, 2020**



## **Declaración de Autoridad**

Yo, Yandi Manuel López Alcolea, declaro que soy el único autor del presente Trabajo de Diploma titulado: "Diagnóstico de la cadena de suministros del restaurante Gourmet del hotel Ocean Varadero El Patriarca." Autorizo a la "Universidad de Matanzas" para hacer uso del mismo con el objetivo y finalidad que se considere conveniente, y al Hotel Ocean Varadero El Patriarca" con fin profesional y bibliográfico a todo aquel que lo solicite, ya sea instituciones, profesionales, técnicos y demás personas. Para que así conste, firma:

Firma: \_\_\_\_\_

Yandi Manuel López Alcolea

## Pensamiento

*Eres tú el responsable de lo que sientes.*

*Sientes lo que piensas, y puedes aprender a pensar diferentemente sobre cualquier cosa, si decides hacerlo.*

*Wayne Dyer*



## **Dedicatoria**

A mi tía Mercedes Blanco Campanería que es la “Boss” de toda la familia y mi fuente de compromiso.

A mis padres y mi hermana por ser las tres personas más importantes de mi vida.

## **Agradecimientos**

A mi mamá, Niurka Alcolea Blanco, porque ella es la luz de mi vida y por apoyarme en todo momento.

A mi papá, Juan M. López Beltrán, ya que ha sido un pilar importante en mi formación para la vida y que a pesar de ser difícil de entender ha logrado enseñarme y plasmar muchas cosas esenciales que nadie puede imaginar. Por ser mi viejo.

A la gorda (mi hermana) Daina Carrieria Alcolea, que representa la parte “2” que necesita uno en su vida, ha sido guía, consejera, confidente, ha estado presente siempre y pensamos siempre como dos. Por ayudarme tanto en mi vida profesional y su apoyo incondicional durante mi carrera y mi tesis.

A mi tía Mercedes Blanco que me demuestra tanto cariño y que me da razón por la que triunfar en mi vida.

A mi abuelo Germán Alcolea que me dejó el ejemplo grabado.

A mi madrina Oda que siempre ha estado presente desde chiquito en todas mis facetas.

A Patricia Zuriaraim Sosa, mi amiga confidencial, por su entrega y dedicación, el cariño y apoyo infinito, por su apoyo en la realización de mi sueño y consejera eterna de mis situaciones.

A mi amigo de chico, mi hermano no sanguíneo, Ray.

Al Rosco y Mérinly los compinches desde los Camilitos.

A la Yaire y Karen mis compinches del club de diamantes.

A Angel y Libertad por apoyarme en todo momento, por ser esa otra familia que tengo en mi vida.

A mis tutores Yadrian A. García Pulido y Roberto A. Fría Jiménez que me prepararon y dieron lugar a mi finalidad en la universidad.

Al pana Hery, Hendrick, Laurita, Lily y el resto de la familia.

Al profe de francés Roselló por aprender con él más que idioma.

A todos los profesores de la carrera que de una forma u otra contribuyeron en mi formación y en especial a Ernesto Barnes “El teacher”.

Al equipo de cirugía de máxilo facial y en especial a Iliana, Maribel y Rady por ser protagonistas en una de las etapas más importantes de mi vida.

A los amigos del Laguna Azul que fueron importantes durante mi tránsito estudiantil, en especial a René y Ernesto.

A los trabajadores de Pizza Caribe (Dunior, Gumercindo, El Flaco, Idania, Andrés y en especial a Yanelys) que me llenaron de alegría y me apoyaron mucho en mi formación.

A los trabajadores y amigos del Patriarca, en especial a Ignacio, Jorge, Aliesky y Lizandra.

A las Fuerzas Armadas Revolucionarias por darme la oportunidad de ser lo que soy y en especial a mis "jefecitas" Lilian y Lay por su cariño y apoyo.

A toda la parte de mi familia que estuvo siempre.

A todos los que me apoyaron en general.

## **Resumen**

El diagnóstico de la cadena de suministros del restaurante contribuye al mejoramiento de los procesos de la misma, que incide en la mejora operativa. Incluye el flujo material, informativo y financiero, con la finalidad de ofrecer un servicio de calidad. La presente investigación tuvo como objetivo diagnosticar el grado de articulación de la cadena de suministros para el servicio gastronómico del restaurante Gourmet del hotel Ocean Varadero El Patriarca. Se establece una metodología que permite realizar dicho diagnóstico donde se precisan los procesos afectados y permite dirigir con mayor efectividad esfuerzos y recursos para la mejora. La investigación se estructuró en tres fases: preliminar, estado actual de los procesos y servicios, y análisis de los resultados; conformados en once pasos. Se toma como referencia el método de diagnóstico de procesos SCOR y se desarrolla la revisión de documentos, observación directa, método de expertos, diagrama de hilo, diagrama de alcance de negocio, diagrama de Ishikawa y análisis FODA. La aplicación parcial de la metodología permitió tener un análisis parcial de la cadena de suministros donde se percibe que los principales cuadros del hotel tienen capacidades como expertos en el tema tratado. Existe buen nivel operativo en la relación entre eslabones, sin embargo poseen una lista muy amplia de proveedores y muy lejanos del hotel.



## **Abstract**

The diagnosis of the restaurant supply chain contributes to the improvement of the processes of the same, which affects the operational improvement. It includes the material, informative and financial flow, with the purpose of offering a quality service. The objective of this research was to diagnose the degree of articulation of the supply chain for the gastronomic service of the Gourmet restaurant of the Ocean Varadero El Patriarca Hotel. The investigation was structured in three phases: preliminary, current state of the processes and services, and analysis of the results; conformed in eleven steps. The SCOR process diagnosis method was used as a reference and the following steps were taken: document review, direct observation, expert method, yarn diagram, business scope diagram, Ishikawa diagram and SWOT analysis. The partial application of the methodology made it possible to have a partial analysis of the supply chain where it is perceived that the hotel's main managers have skills as experts in the subject under discussion. There is a good operational level in the relationship between links, however they have a very wide list of suppliers and are very far from the hotel.

## **Resumé**

Le diagnostic de la chaîne d'approvisionnement des restaurants contribue à l'amélioration des processus de cette dernière, ce qui a une incidence sur l'amélioration opérationnelle. Il comprend le flux matériel, informatif et financier, dans le but d'offrir un service de qualité. L'objectif de cette recherche était de diagnostiquer le degré d'articulation de la chaîne d'approvisionnement pour le service gastronomique du restaurant gastronomique de l'hôtel Ocean Varadero El Patriarca. L'enquête a été structurée en trois phases : préliminaire, état actuel des processus et des services, et analyse des résultats ; conformée en onze étapes. La méthode de diagnostic du processus SCOR a été utilisée comme référence et les étapes suivantes ont été suivies : examen des documents, observation directe, méthode d'expertise, diagramme de fil, diagramme du champ d'activité, diagramme Ishikawa et analyse SWOT. L'application partielle de la méthodologie a permis d'avoir une analyse partielle de la chaîne d'approvisionnement où il est perçu que les principaux gestionnaires de l'hôtel ont des compétences d'experts dans le domaine en question. Il existe un bon niveau opérationnel dans la relation entre les liens, cependant ils ont une très large liste de fournisseurs et sont très éloignés de l'hôtel.

# Índice

Introducción.....	1
Capítulo I. Marco teórico referencial .....	5
1.1. Logística.....	6
1.2. La Cadena de Suministros .....	7
1.2.1. Integración de Cadenas de Suministros .....	9
1.2.2. La Colaboración en las Cadenas de Suministros.....	9
1.3. Enfoque al cliente .....	11
1.4. La Cadena de Valor .....	12
1.5. La restauración.....	14
1.5.1. Restaurante.....	15
1.6. Diagnóstico de Cadenas de Suministros .....	16
1.7. Conclusiones parciales.....	22
Capítulo II. Proceder metodológico para el diagnóstico del encadenamiento productivo .....	24
2.1. Antecedentes de la investigación .....	24
2.2. Procedimiento para el diagnóstico de la cadena de suministros del restaurante.....	25
2.3. Conclusiones parciales.....	39
Capítulo III: Diagnóstico de la cadena de suministros del restaurante Gourmet del hotel.....	40
3.1. Fase 1. Preliminar .....	40
3.2. Fase 2. Estado actual de los procesos y servicios .....	43
Conclusiones.....	47
Recomendaciones.....	48
Bibliografía .....	49
Anexos.....	55

## Introducción

El turismo constituye la actividad económica de primer orden para los países en vías de desarrollo, no siendo así para las potentes economías industriales, en las cuales su importancia es relativa. No obstante, para los países pobres, con limitados recursos tecnológicos, y en cambio con valiosos recursos naturales, la industria turística es una vía para el desarrollo social de las naciones en vías de desarrollo. (Fuentes Mota, 2012)

En el mundo actual es inevitable para el sector empresarial el cambio constante y actualización a nivel logístico que convierte a cada empresa en una organización más funcional, efectiva y competitiva. Es aspecto determinante para cada empresa la forma con que administran sus recursos, la gestión de compras y todo el proceso que comprende el flujo material hacia la obtención del producto final.

La logística permite el desarrollo de un círculo que engloba toda la red de productores y comercializadores. Son inevitables los cambios en materia de aprovisionamiento que se producen actualmente en el sector empresarial. La integración funcional de todos los procesos de compra de suministros, traslado, recepción, y flujo material dentro de la empresa se han convertido en uno de los aspectos referentes e indispensables para el futuro eficiente de cada empresa.

Según Cuatrecasas, (2012) la logística empresarial comprende la planificación, la organización y el control de todas las actividades relacionadas con la obtención, el traslado y el almacenamiento de materiales y productos, desde la adquisición hasta el consumo, a través de la organización y como un sistema integrado, incluyendo también los flujos de información implicados. El objetivo perseguido es la satisfacción de las necesidades y los requerimientos de la demanda, de la manera más rápida y eficaz y con el mínimo costo posible

Hoy en día, los desafíos logísticos más difíciles tienen que ver con los procesos de integración dentro y fuera de la empresa. Todo proceso de integración logística revela que las dificultades para la integración interfuncional están en las mismas estructuras organizacionales, en la responsabilidad efectiva de los inventarios, en las prácticas de compartir información y en la naturaleza de los sistemas de medición del desempeño. Para satisfacer los nuevos objetivos de desempeño, el proceso logístico debe integrar todo el trabajo necesario y obviamente evitar el que no sea necesario. El trabajo interno relacionado

con la logística de la empresa, por un lado, debe ser coordinado y por otro integrarse operativamente a lo largo de la cadena de suministros(Antún, 2019).

Ante los retos que impone un entorno económico, altamente cambiante, la logística empresarial deviene como instrumento de importancia trascendental para el logro de los objetivos empresariales. Mediante su función integradora y coordinadora de las operaciones y recursos concernientes a los subsistemas de aprovisionamiento, producción y distribución física, se convierte en un instrumento clave para la obtención de ventajas competitivas, encargándose, además, de planificar, ejecutar y controlar las actividades relacionadas con el flujo completo de materiales e información a través de toda la cadena de suministro (Padrón Carmona, 2016).

En todas las empresas es vital la gestión de la cadena productiva desde la recepción de la materia prima hasta el servicio del producto final que se ofrece al cliente. La administración de la cadena de suministros es el desafío de las organizaciones en este siglo XXI(Antún, 2019).

Cuanto mayor número de vínculos tenga la red de relaciones inter-industriales, mayor será el efecto multiplicador en la economía. La cadena de proveedores de turismo abarca todos los bienes y servicios que participan de la oferta de productos turísticos. Los servicios de hotelería constituyen una actividad nuclear de la producción y consumo de los servicios de turismo, con vínculos con alimentos, construcción, muebles, etc.

En Cuba se trata en los últimos tiempos lo referente a los encadenamientos productivos, su gestión y estructuración. Se centra el país en la actualización del modelo económico y dentro de ello juega un papel importante el encadenamiento productivo que da paso al desarrollo de los diferentes sectores de la economía y su relación con el turismo. Se recoge así en la actualización de los lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución, aprobados en el 7mo Congreso del Partido en abril de 2016, y por la Asamblea Nacional del Poder Popular en julio de 2016, referente a los encadenamientos en el turismo el 226 que refiere: “Elevar la participación de la industria y los servicios del país en los recursos que se utilizan en la operación e inversión turística, con lo cual se contribuirá al desarrollo de otras ramas de la economía”.

En este último año, el Miembro del Buró Político del Partido Comunista de Cuba y Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros Miguel Díaz-Canel Bermúdez ha resaltado en varias

intervenciones la necesidad de establecer la vinculación efectiva entre las diferentes industrias de producción de materia prima, alimentos y bebidas, bienes materiales, de construcción y demás, que al mismo tiempo resalta la importancia de su integración con el fin de abastecer al turismo y crear así un vínculo que favorece en disminución de costos de importación y desarrollo de la economía nacional.

Las empresas turísticas, y en particular las entidades hoteleras, son empresas prestadoras de servicios las cuales requieren una alta demanda de recursos que tienen que cumplir una serie de requisitos para su correcta utilización en tiempo, calidad y cantidad. Es aquí donde juegan un papel importante los proveedores que actúan con la empresa.

El servicio gastronómico de un hotel es una de las operaciones más complejas y dinámicas en materia de recursos pues los alimentos y bebidas requieren de mayores cuidados y exactitud en todo el proceso donde por ende existen mayores probabilidades de afectaciones durante la comercialización.

El hotel "Ocean Varadero El Patriarca", que pertenece a la cadena Gaviota es partícipe de las afectaciones que trae consigo la deficiente gestión de la cadena de suministros. En estos últimos años la falta del total de productos que ofrecen los proveedores actuales del hotel provoca un incumplimiento del menú, unido a las oportunidades de mejora de los procesos de la cadena de suministros, además de una aceptación de productos que no son entregados con la calidad requerida que provoca una afectación en los servicios gastronómicos del hotel y en particular el restaurante Gourmet lo que constituye la **situación problémica** que da paso a la investigación.

La anterior situación resulta de uno de los aspectos existentes en el banco de problemas de la entidad, el cual también es provocado en muchas circunstancias por la ineficiencia en la articulación de los encadenamientos productivos que se establecen en toda la cadena de suministros desde los proveedores hasta el servicio al cliente final en la entidad objeto de estudio, constituyendo el **problema científico de la investigación**.

Para la solución de la problemática actual se establece como **objetivo general**: Diagnosticar el grado de articulación de la cadena de suministros para el servicio gastronómico del restaurante Gourmet del hotel Ocean Varadero El Patriarca.

De lo anterior se derivan como **objetivos específicos**:

- ✓ Elaborar el marco teórico basado en los referentes bibliográficos relacionados con el tema.
- ✓ Diseñar una metodología de diagnóstico estratégico basado en los estudios precedentes
- ✓ Aplicar la metodología propuesta en el restaurante objeto de estudio.
- ✓ Proponer un plan de mejora con el fin de dar solución a los problemas encontrados.

Métodos empleados.

Durante la realización y proyección del trabajo se desarrollaron diferentes métodos que contribuyen al logro de los objetivos propuestos. Dentro de los métodos teóricos utilizados están el histórico lógico, análisis sintético, inducción deducción e hipotético deductivo. Y métodos empíricos tales como el análisis de documentos, encuesta, observación directa, entrevista no estructurada, diagrama de hilo, diagrama de alcance de negocio, diagrama causa efecto, el método de expertos para la validación de criterios en el diagnóstico, análisis FODA para dar cierre a la situación actual de la cadena de suministros, el método dialéctico para el estudio de las investigaciones ya realizadas sobre el tema en Cuba y el mundo y así contribuir a resultados más actualizados y concretos.

La investigación queda estructurada de la siguiente forma:

Capítulo 1: Marco teórico referencial en donde se plasman los estudios relacionados con el tema en cuestión que sirve como sustento teórico de la investigación.

Capítulo 2: Se detallan los antecedentes y la metodología aplicada para la realización del diagnóstico.

Capítulo 3: Exposición de los resultados del diagnóstico y propuestas del plan de mejora.

## Capítulo I. Marco teórico referencial

En el presente capítulo se analizan los aspectos teóricos relacionados con la logística y la cadena de suministros, se enfatiza en ella la integración, colaboración, servicio de restauración, cadena de valor y enfoque al cliente, que tributan a realizar un diagnóstico sobre la articulación de la cadena de suministros donde se muestran las conceptualizaciones básicas de cada uno de los aspectos mencionados. La figura 1.1 muestra el hilo conductor del presente capítulo.

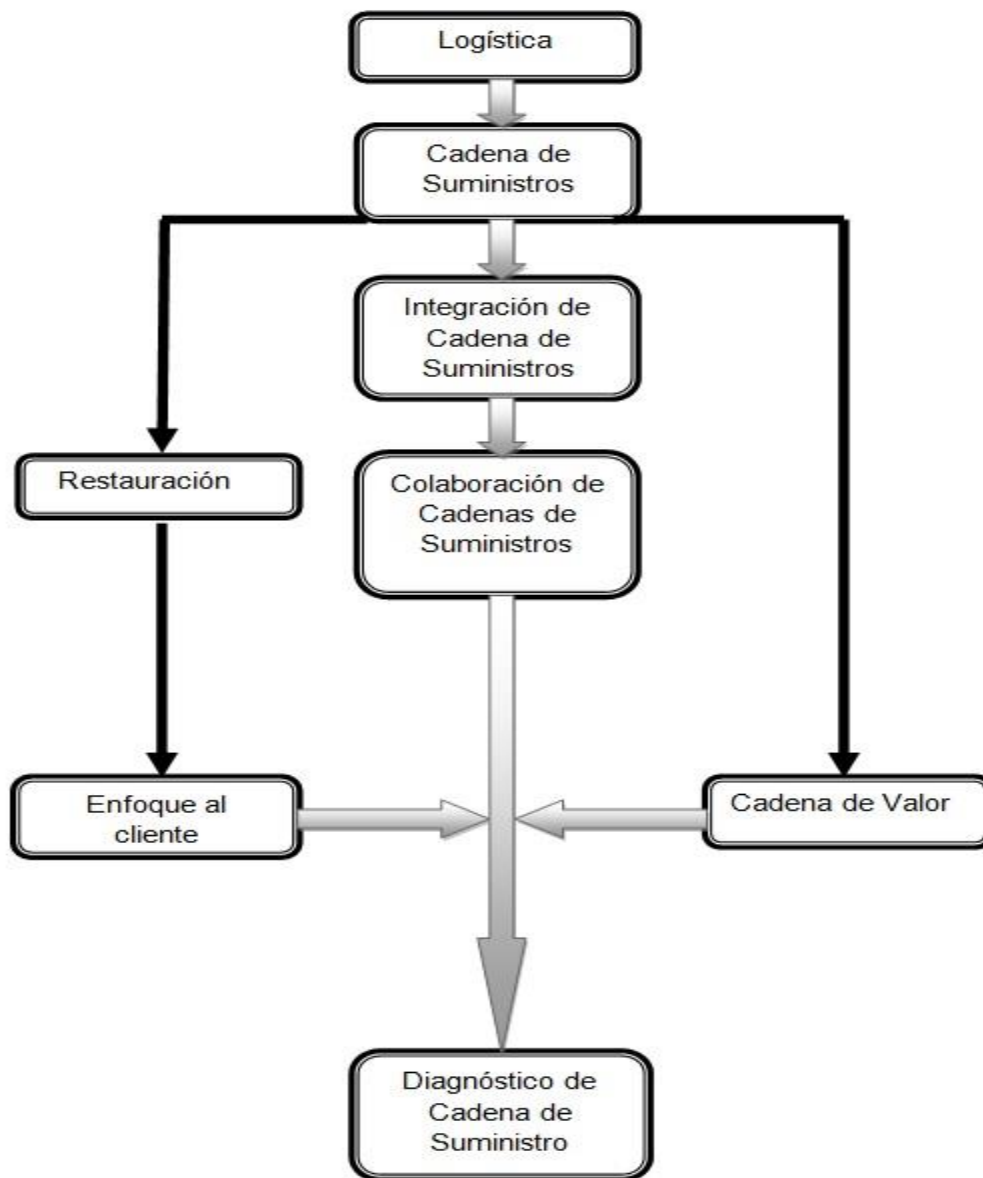


Figura 1.1 Hilo conductor del marco teórico referencial.

Fuente: Elaboración propia.



## 1.1. Logística

Logística es un término que muchas veces no es tan fácil de definir, esto ocurre debido a que la misma se encuentra ligada a otros aspectos tales como transporte, comunicación, tecnología, etc.; en cada uno de ellos la logística adquiere un significado muy especial y diverso. Pero para que se pueda comprender mejor su esencia se dice que la logística es el grupo de métodos como medios que necesitamos para poder realizar la organización de una compañía o empresa, como también un servicio en particular.

Como se ha mencionado previamente, en el entorno comercial, encontramos diferentes definiciones de esta palabra, ya que la logística ha evolucionado de tal forma que se la puede encontrar en la industria militar o técnica, como también en el arte, en la información y la energía

El grado de desarrollo de la logística de un país es un elemento que propicia el desempeño exitoso de sus diferentes sectores, pues es la logística la articuladora de los procesos en empresas e instituciones, o sea, de la economía nacional e internacional. Sectores económicos en Cuba con avance significativos, como el turismo y la biotecnología, se ven frenados por una articulación logística con niveles de coordinación insuficientes para darles soporte a su desarrollo continuo. En estos casos la posible mejora no radica en la posibilidad de productos turísticos o resultados de investigación científica de interés para la rama farmacéutica, respectivamente, sino en la operación de actividades logísticas que se desarrollan de forma dilatada y poco eficiente, reduciendo los niveles de competitividad de la economía cubana hacia lo interno y de cara al mercado internacional (Acevedo, 2019)

La acción del colectivo laboral dirigida a garantizar las actividades de diseño y dirección de los flujos material, informativo y financiero, desde sus fuentes de origen hasta sus destinos finales, que deben ejecutarse de forma racional y coordinada con el objetivo de proveer al cliente los productos y servicios en la cantidad, calidad, plazos y lugar demandados, con elevada competitividad y garantizando la preservación del medio ambiente".(Acevedo.J.A ; Gómez 2001)

La logística se refiere a la parte del proceso de gestión de la cadena de suministros que se ocupa efectivamente de planear, implementar, y monitorear el almacenamiento y flujo directo y reverso de bienes, servicios y todas las informaciones relacionadas a ellos, entre el punto

de origen y el punto de consumo, con el objetivo de satisfacer las expectativas del consumidor (B.J. Gibson, J.T. Mentzer and R.L. Cook, 2005).

Entre los factores que intervienen o se vinculan con la logística, están la eficiencia en la actividad productiva, el aumento en las líneas de producción, la cadena de distribución debe mantener menos inventarios a medida que transcurre el tiempo, los sistemas de información deben estar sumamente desarrollados, etc. Si todo esto ocurre entonces es muy probable que la logística conlleve a los siguientes beneficios: incremento de la competitividad y una mejor rentabilidad para el ente comercial, optimización de la gerencia y la gestión logística a nivel nacional e internacional, una óptima coordinación a la hora de decisiones relevantes tales como la compra, precio, empaque, distribución, servicio, etc.

A criterio del autor la logística es, de alguna manera, el servicio al cliente pero visto de una manera mucho más técnica; es por ello que entre sus cualidades se encuentra “el grado de certeza”; la misma hace referencia a que no es sumamente urgente que el transporte de la mercadería llegue rápido, sino con certeza.

La logística es una herramienta integradora de la organización en la cual se deben realizar estudios e investigaciones con el objetivo de realizar mejoras en dicho sistema y así poder lograr una mayor diferenciación ante los clientes gracias a la satisfacción de sus necesidades y a la información estratégica sobre la calidad del producto y del servicio que se puede obtener de ellos(Pineda, 2018)

El autor refiere que el concepto de logística tiene en la actualidad diversas palabras que en sí, por los diferentes autores, giran sobre el mismo nivel y destacan la integración funcional de los canales de distribución que se establecen entre cliente proveedor.

Se resume entonces que la logística en sí agrupa todo el conjunto de procesos que tienen como objetivo abastecer al cliente de los recursos necesarios donde entra la planeación, implantación y monitoreo del almacenamiento y flujo directo y reverso de bienes, servicios y todas las informaciones relacionadas a ellos. Comprende mantener lo mejor posible los factores de decisión de compras: calidad, confiabilidad, precio, empaque, distribución, protección y servicio. Otra forma de ver y agrupar los procesos que comprende la logística es a través de la cadena de suministros que detalla la relación más estrecha dentro de la logística.

## **1.2. La Cadena de Suministros**

Es un hecho hoy día el constante cambio en los gustos y hábitos de los consumidores en materia de demanda de productos. Esta situación hace que el equilibrio productivo existente entre los diferentes productos ofrecidos a los consumidores, se modifique como consecuencia en el interés de satisfacer las nuevas expectativas del mercado. Es por esta razón la exigencia creciente de la Administración de Operaciones y de la Ingeniería Industrial, en la búsqueda continua de nuevas formas de generar estrategias que optimicen la función de suministros, a fin de poder ofrecer al consumidor final productos terminados de buena calidad y a un precio razonable (García Santiago, 2006).

Según el autor la cadena de suministros recubre toda la gama estructural que conforman los canales de distribución, incluyendo proveedor y cliente final. Un aspecto importante en su desarrollo es el manejo de información, la retroalimentación y el manejo de los costos. En la actualidad es inherente evadir la integración de las empresas en la cadena de suministros donde se suceden grandes flujos comerciales que buscan la integración funcional del comercio y abastecimiento continuo que mantiene el flujo material activo y dinámico. Estas características fortalecen los lazos comerciales y sustentan toda la cadena productiva.

Según, Juan Velasco(2013), la cadena de suministro “abarca todas las actividades relacionadas con el flujo y transformación de bienes, desde la etapa de materia prima (extracción) hasta el usuario final, así como los flujos de información relacionados”. Asimismo, sostiene que “La administración de la cadena de suministro es la integración de estas actividades mediante mejoramiento de sus relaciones para alcanzar una ventaja competitiva sostenible”.

Una cadena de suministros consta de tres partes: el suministro, la fabricación y la distribución. La parte del suministro se concentra en cómo, dónde y cuándo se consiguen y suministran las materias primas para la fabricación. La fabricación convierte estas materias primas en productos terminados y la distribución se asegura de que dicho producto finales llegan al consumidor a través de una red de distribuidores, almacenes y comercios minorista. La cadena comienza con los proveedores de tus proveedores y termina con los clientes de tu clientes (Martínez Robles, 2007).

Producto a los nuevos paradigmas que se han sucedido en la organización de la producción y la globalización de los mercados, el proceso de aprovisionamiento –producción– distribución se ha ido integrando a los procesos de otras unidades de negocio formando una

red de empresas, convirtiéndose el cliente en “socio” de las empresas proveedoras y éstas, a su vez, clientes “socios” de otras compañías que los abastecen (Hernández Daria,2016)

La cadena de suministros recoge ese espacio más particular de la logística donde enfatiza el flujo material y de información que se suceden a lo largo de su desarrollo, componiéndose desde el proveedor de tu proveedor hasta el cliente de tu cliente. A esto no queda exenta ninguna empresa, ni sus procesos.

### **1.2.1. Integración de Cadenas de Suministros**

La integración de la cadena de suministro hace referencia al grado en que un fabricante colabora estratégicamente con sus socios de la cadena de suministro y administra procesos de colaboración dentro y entre organizaciones. El objetivo es lograr un flujo efectivo y eficiente de productos y servicios, información, dinero y decisiones para proporcionar un máximo valor a los clientes a un bajo costo y alta velocidad (Flynn et al., 2008).

Durante las décadas del 80 y 90; se hace énfasis en la alineación de los procesos con la estrategia de negocios de la organización (Comas Rodríguez, 2013). Luego, el enfoque se movió hacia la integración horizontal entre los procesos de la cadena de suministro (Pires y Carretero Díaz, 2007). En los últimos años, se desarrollan distintos niveles de integración, a continuación se analizan los diferentes conceptos respecto a este criterio.

Existen coincidencias en las definiciones del término integración en la cadena de suministro: primero que se transita desde la interrelación de los procesos y flujos internos de cada empresa, hasta la combinación de los procesos y flujos de múltiples actores; segundo, que dichos procesos se alinean en función de la estrategia de la cadena, con el objetivo de satisfacer al cliente(Acevedo Suárez et al, 2010).

Dentro de las cadenas de suministros es indispensable en el mundo actual la colaboración entre actores, ya sean proveedores, empresas o eslabones, ya que permite el aprovechamiento óptimo de las operaciones internas de la cadena, la planificación de la producción y la máxima calidad en la oferta de productos y servicios al cliente final así como todo el flujo de material e información de retorno y retroalimentación.

### **1.2.2. La Colaboración en las Cadenas de Suministros**

La colaboración entre los socios comienza cuando llegan a interiorizar que el éxito de cada uno de los miembros depende de los otros, y de cómo se logra satisfacer al cliente final (Acevedo Suárez y Gómez Acosta, 2010).

Montoya-Torres & Vargas (2011) afirman que una cadena de suministro colaborativa se presenta si dos o más compañías autónomas establecen relaciones a largo plazo, trabajan muy de cerca y, establecen metas comunes para planear y ejecutar operaciones dentro de la cadena de suministro, consiguiendo más beneficios de los que pudieran conseguir que si actuaran independientemente.

Simatupang&Sridharan (2002) clasifican la colaboración como: horizontal, cuando se realiza con los clientes externos y/o internos y con los proveedores, o vertical, cuando se realiza con competidores directos e indirectos. La colaboración se debe realizar con un pequeño número de clientes y/o proveedores de importancia estratégica, para esto se deben seguir dos pasos: Segmentación, en este paso los clientes se diferencian por comportamiento de compras y necesidades de servicio, mientras que los proveedores de acuerdos a capacidad de distribución y requisitos de servicio. Clasificación, una vez realizada la segmentación de los clientes y/o proveedores, se debe decidir si se toma el enfoque de colaboración o el enfoque de libre competencia.

La planificación colaborativa es una filosofía de gestión, se desarrolla en un marco de trabajo común, donde prevalece el intercambio de información y la planificación de los procesos entre los actores de la cadena. Las estrategias de planificación colaborativa y la previsión de la demanda, son elementos base. A pesar de los diferentes sustentos teóricos sobre el término, no existe un indicador para medir el nivel de planificación colaborativa en la cadena; e influye en la determinación de cuál estrategia elegir y cómo satisfacer a los clientes(Sablón Cossío, 2014).

Las ventajas principales de la utilización de la Planificación Colaborativa están relacionadas con la reducción del efecto “bullwhip”, reducción de costes, reducción de inventarios, reducción de los tiempos de ciclo y mejora de la satisfacción del cliente, mientras que los inconvenientes se relacionan con el esfuerzo y/o costes que requiere la cooperación y la coordinación, con el hecho de tener que compartir información y con la pérdida de autonomía (Alarcón et al., 2004).

La planificación colaborativa representa el intercambio de funciones y beneficios entre empresas que busca la integración y planificación de procesos y flujo de información, con finalidad en la mejora del proceso de servicio al cliente para lograr mayor funcionalidad de procesos y operaciones empresariales. La integración y colaboración de la cadena de suministros busca finalizar en la óptima eficiencia del servicio al cliente final.

### **1.3. Enfoque al cliente**

Para desarrollar un buen servicio al cliente se hace necesario entre otras cosas que la empresa admita que este es uno de los principales aspectos en los que debe basarse para establecer y complementar sus objetivos y políticas. Según Cespón-Castro (2003), este reconocimiento debe impregnar todas las actividades funcionales, con el fin de eliminar los efectos de los conflictos que pueden surgir. Para lograrlo, plantea Vinajera-Zamora (2011) es imprescindible definir una filosofía de servicio al cliente de forma global para la empresa, en términos de actitud, organización y responsabilidades. Este proceso implica que, el único que puede iniciar un programa que beneficie a la vez a la empresa y al cliente, es el suministrador del servicio.

El concepto de servicio al cliente, según Christopher Martin (1994), es la provisión consistente de utilidad, de momento y de lugar.

Varios autores como Blanding (1974), Perrault y Russ (1976) a los cuales Ballou (1998) hace referencia, además de coincidir con éstos junto con Acevedo-Suarez y Gómez-Acosta (2001), Cespón-Castro y Amador-Orellana (2003), Cueto-Ible y Meireles-Pantoja (2003), Conejero-González (2006), Ochoa-Borjas, y Escalona Betancourt (2011), coinciden de una forma u otra que el servicio al cliente es el resultado de la integración de las actividades logísticas, siendo éste la actividad que regula las restantes actividades, en función del resultado final.

La logística enfocada “hacia el cliente” como su propio concepto lo enuncia, está orientada a satisfacer la demanda de cada cliente en tiempo, lugar, con la calidad requerida y al menor costo posible; de hecho, es uno de los enfoques de dirección estratégica encaminado a elevar la competitividad de la empresa, incrementar el nivel de servicio y disminuir los costos. La atención al cliente o simplemente servicio al cliente es la actividad que desempeña una empresa para relacionarse con sus consumidores.

Según Vinajera-Zamora (2011) para lograr obtener un buen nivel de servicio al cliente es necesario tener en cuenta aspectos como logística y gestión de la cadena de suministro, aspectos que están muy estrechamente relacionados entre sí y que han sido abordados anteriormente. A partir de lo planteado por los autores citados con anterioridad en el presente epígrafe, se puede afirmar como elementos claves del nivel de servicio al cliente, entre otros, los siguientes:

- cliente;
- mercado;
- competencia;
- entorno; y
- características del producto.

El servicio al cliente y su medición juega un papel decisivo en las empresas y puede estar estrechamente relacionado con las mejoras de productividad, de forma tal que se preste un servicio de óptima calidad y al menor costo posible, por lo que debe utilizarse un procedimiento adecuado que permita reconocer todas las oportunidades que puedan existir para mejorarlo en materia de logística.

Actualmente por la fuerte competencia en el mercado las empresas enfrentan importantes retos en cuanto a la optimización de procesos e innovación en la producción, con el objetivo de reducir costes e incrementar las ventas a través de las cadenas de suministro, lo que aumenta directamente la rentabilidad. La cadena de valor que se genera ofrece oportunidades de crecimiento para nuevos mercados, así como posibilidades de compra y estructuras de costes favorables, todo esto en las finanzas y en la contabilidad significa nuevos retos que asumir.

#### **1.4. La Cadena de Valor**

El concepto de cadena de valor, desarrollado por Porter (2001), establece una forma para clasificar los procesos de una compañía en dos grupos: unos primarios y unos de soporte. En el grupo de procesos primarios se encuentran los procesos de logística hacia adentro, operaciones, logística hacia afuera, mercadeo y servicio posventa. En el grupo de procesos de soporte se encuentran procesos de administración, gestión de tecnología, gestión del recurso humano y gestión de compras y adquisiciones. El valor se agrega en la medida en que cada proceso se hace más productivo. Es decir, el valor es la suma de los beneficios

percibidos que el cliente recibe menos los costos percibidos por él al adquirir y usar un producto o servicio.

Las cadenas de abastecimiento existen en todas partes, pero no siempre bajo un enfoque de cadena de valor. Este último constituye un marco de análisis integral (desde la provisión de insumos hasta la comercialización) orientado a mejorar la competitividad y equidad en estas cadenas. Analiza el contexto, los actores (el rol que juegan y sus relaciones), los puntos críticos, así como los principales obstáculos, acceso a servicios de apoyo y recursos. (Pérez et al., 2011)

Según GarraldaRuiz(2013) la cadena de valor es una herramienta de análisis, que facilita la comprensión de algo tan dinámico e interactivo como es la estrategia de una empresa.

En su aplicación práctica en la empresa, los inconvenientes que se encuentran cuando se utiliza este método analítico son fundamentalmente dos:

- La dificultad a la hora de clasificar algunos acontecimientos bajo un epígrafe u otro.
- Su falta de sistemática para buscar los hechos que deben incluirse en uno u otro.

Con el esquema de la cadena de valor, se va un poco más allá en la línea de paliar los inconvenientes mencionados, ya que se persigue facilitar un proceso sistemático del análisis interno de la empresa- las fortalezas y debilidades – desde una perspectiva estratégica.

Básicamente, la cadena de valor es una herramienta de análisis estratégico que nos ayuda a determinar los fundamentos de la Ventaja Competitiva de una empresa, por medio de la desagregación ordenada del conjunto de las actividades de la empresa.

La cadena de valor desarrollada por los profesores del Instituto de Empresa permite realizar con más precisión y comodidad el análisis de la ventaja competitiva de las empresas que compiten en el sector servicios.

Los eslabones no siguen un diseño lineal, pero con ello se trata de dar una visión más cercana a las actividades de servicio, de las que se distinguen dos principales: las del front office- aquellas que se hacen en unión con el cliente (característica básica de un servicio)-; y las del back office que son aquellas que mejor se pueden industrializar porque tienen un carácter repetitivo y no tienen que hacerse para un cliente en su globalidad sino que puede ser una parte del servicio total que demanda.



Se diferencia concepto/localización, ya que una decisión clave en un servicio, es su definición y el lugar donde se interactúa para hacer a medida el servicio con el cliente, es decir dónde se le recaba la información necesaria y dónde se le suministra el servicio. Al variar los lugares, podemos tener un mismo servicio en el domicilio o en una tienda a la que se desplace el cliente, y los datos se le puedan recoger por teléfono, en una visita o por internet. Los distintos costes y percepción de servicio que implica una u otra configuración, son clave para aspectos como el margen y la fidelidad del cliente.

También se destaca el eslabón conjunto Reclutamiento/Compras ya que pueden ser elementos claves de la ventaja competitiva. En el sector servicios, evidentemente, tener una posición ventajosa para reclutar a los mejores es un elemento clave, por ello algunas empresas dedican mucho esfuerzo en asegurarse un acceso privilegiado al talento como puede ser las actividades de presentaciones en universidades, unos sistemas de selección sofisticados que involucren mucho al equipo directivo, cursos que sirvan de filtro, etc. Por otro lado, en las empresas de distribución tener una mejor capacidad negociadora en las compras por el volumen o un acceso exclusivo a una fuente de suministros – material o personal – puede ser un elemento clave en la ventaja competitiva.

Una decisión fundamental en una empresa de servicios, es la interacción entre el back office y el front office, la satisfacción del cliente depende de ello. Un vendedor del front office que con gran espíritu de servicio, trata de resolver el problema especial del cliente, no puede evitar la frustración del cliente cuando el back office no responde en los plazos, especificaciones o precios que el vendedor le había asegurado que lograría. La estrategia de la empresa en el concerniente a flexibilidad de la oferta y estandarización del servicio, es clave para mantener la reputación de la empresa y una cuenta de resultados positiva.

En definitiva, se incluyen en esta cadena de valor, aquellos parámetros que pueden ser fuente de la ventaja competitiva, si bien es necesario insistir que en el sector servicios, la estrecha coordinación entre las actividades es más veces la base de la ventaja, que la realización muy diferenciadora o muy barata, de una actividad individual.

### **1.5. La restauración**

Restauración es una actividad que consume diversos recursos, desde humanos, tecnología y equipamiento, gestión de presupuesto financiero, información, servicio de terceros, hasta medios de trabajo e insumos, como lencería, vajilla, cubertería, cristalería, lo que exige la

necesidad de establecer medidores de gestión, como método y técnica para dar seguimiento al cumplimiento de los estándares y presupuestos asignados al servicio, y de satisfacción de las motivaciones y las expectativas de los clientes (Agullo, 2013).

La restauración compone uno de los servicios principales en el hotel. Es este un proceso que mayor acción tiene en la necesidad de las buenas prácticas de la gestión de la cadena de suministros, depende directamente del correcto funcionamiento de la misma sin vacilación.

La restauración se puede resumir como la conversión de los factores de producción (alimentos, capital humano, trabajo) mediante la producción y el servicio, en productos solicitados por un cliente que busca el consumo, satisfacción y el bienestar. La restauración como producto, permite establecer los mecanismos y acciones encaminadas a lograr una oferta de alimentos y bebidas, que satisfaga las exigencias del cliente. (Espinosa, et al., 2010.)

### **1.5.1. Restaurante**

Muchos son los expertos y conocedores que dominan la esencia de la Restauración; diversos son los criterios relacionados con la conceptualización de los términos relacionados con esta materia y junto con ello el concepto de restaurante.

- ✓ Gallego (2001): Por otra parte el Diccionario de Hostelería señala que un restaurante “es un establecimiento que sirve al público, mediante precio, comida y bebida para ser consumidas en el mismo local”.
- ✓ Morfin (2001): Establecimiento donde se preparan y venden alimentos y bebidas para consumirse ahí mismo en el que se cobra por el servicio prestado.
- ✓ NC 126:2001: Un restaurante se define como “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. “Cuando se habla de restaurante, todos los autores coinciden que es un establecimiento para consumir comida.

- ✓ Ruiz, (2011): Otro de los conceptos de restaurante se basa en que es “un establecimiento comercial público, donde se paga por la comida y bebida para ser consumidas en el mismo local o para llevar”.

Se puede definir a un restaurante como un establecimiento público en el que se preparan y venden alimentos y bebidas, en el que se cobra por el servicio prestado ya sea al cash o incluido en un paquete.

## **1.6. Diagnóstico de Cadenas de Suministros**

El diagnóstico es sinónimo de saber dónde y cómo mejorar el desempeño. El diagnóstico debe ser aprovechado para actuar por adelantado sobre los procesos, adelantarse a las desviaciones, creando las condiciones para que las realizaciones coincidan con los objetivos. (Hernández Torres, 1998).

El modelo de referencia de operaciones de la cadena de suministro (SCOR, SupplyChainOperations Referente Model) es un modelo de referencia de procesos desarrollado por el Supply-Chain Council como una herramienta estándar para diagnosticar la gestión de la cadena de suministro. El modelo SCOR permite, mediante la utilización de una estructura determinada de procesos, describir cadenas de suministro utilizando un conjunto común de definiciones. Como resultado, industrias dispares pueden ser enlazadas para describir cualquier cadena de suministro en toda su amplitud sea simple o compleja. Asimismo, el modelo proporciona las bases para mejorar dichas cadenas de suministro (Chamorro y Lozano Oviedo, 2010).

El Modelo SCOR se enfoca en la cadena de suministro usando cuatro distintos procesos: suministrar, hacer, entregar, planear y reciclar; la importancia de este modelo radica en que estandariza el lenguaje para la comprensión de la cadena de suministro y permite ver al sistema en toda su totalidad e inferir al nivel de detalle que se requiera (Torres, 2006).

El Modelo SCOR está configurado en tres niveles, aunque también se establece un cuarto nivel que no entra dentro de los establecidos por el SCOR (Figura 1.3). En el primer nivel se define el alcance y el contenido del modelo de referencia de operaciones de la cadena y se establecen los objetivos de rendimiento de los procesos de aprovisionamiento, producción y suministro. En definitiva, se fijan las bases de actuación del mismo.

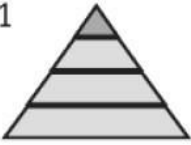
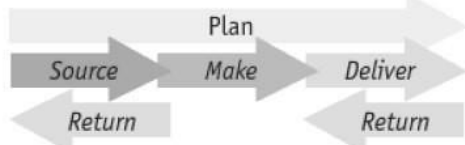

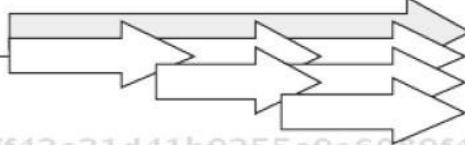
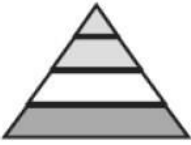
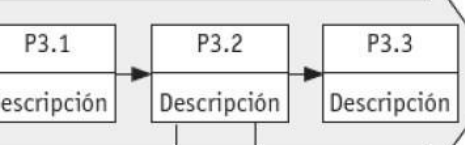
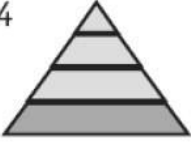
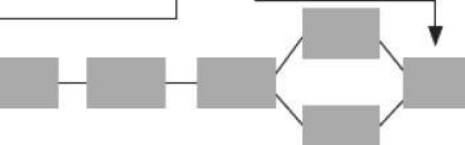
	Niveles	Descripción	Esquema
Supply Chain Operations - Modelo de Referencia ↑ Ámbito del Proyecto ↓	1 	Nivel Superior (Tipos de Procesos)	
	2 	Nivel de Configuración (Categorías de Procesos)	
	3 	Nivel de Elementos del Proceso (Procesos Descompuestos)	
Fuera del Ámbito del Proyecto ↑	4 	Nivel de Implementación (Elementos de Procesos Descompuestos)	

Figura 1.3 Niveles de procesos del SCOR.

Fuente: Pires, S y Carretero D.L. (2007)

Nivel 1: La compañía que utiliza el Modelo SCOR toma decisiones estratégicas básicas con respecto a su operación en las áreas siguientes (Tan, Wisner, & Leong, 2008).

- ✓ Desempeño en las entregas
- ✓ Desempeño en el cumplimiento de los pedidos
- ✓ Capacidad de reposición (fabricar a existencia)
- ✓ Tiempo de manejo para el cumplimiento del pedido
- ✓ Cumplimiento perfecto del pedido
- ✓ Tiempo de respuesta de la cadena de abastecimiento
- ✓ Flexibilidad en la producción
- ✓ Costo del manejo total de la cadena de abastecimiento
- ✓ Productividad en valor agregado
- ✓ Costo de garantía o costo de reproceso de las devoluciones
- ✓ Tiempo de ciclo de efectivo
- ✓ Días de inventario

- ✓ Retorno de los activos

Nivel 2: permite a las compañías configurar su(s)cadena(s) de abastecimiento. Cada producto o tipo de producto puede tener su propia cadena de abastecimiento. En este punto, la compañía aprenderá qué mejores prácticas, tecnología de información, métricas, reglas de decisión son necesarias para cada uno de los elementos del proceso y qué información de salida espera.

Nivel 3: desagrega cada elemento del proceso para su análisis y configuración. La definición completa de los elementos de proceso, atributos de desempeño en el ciclo de tiempo, costo, servicio/calidad y activos; la métrica asociada con cada uno de los atributos, las mejores prácticas y las características del software requerido, son elementos conexos en este nivel.

Nivel 4: nivel en el cual la empresa interioriza las lecciones aprendidas del resto de los niveles y comienza a aplicar prácticas y métricas específicamente diseñadas para su empresa. Este nivel está excluido del alcance del modelo SCOR por ser justamente una tarea individual de cada empresa”.

#### Procesos básicos de gestión del Modelo SCOR.

El modelo SCOR se organiza en cinco principales procesos de gestión relacionados entre sí: Planificación (Plan), Abastecimiento(Source), Producción (Make), Entrega (Deliver) y Retorno(Return).

#### **Planeación.**

El entorno al cual está sometido una empresa no es estático, sino cambiante con el paso del tiempo. Existe la tendencia a un mercado más globalizado, con un mayor nivel de competitividad empresarial y con consumidores que piden cada vez mejor calidad para los productos y servicios. Por ello, es necesario, tras un análisis internos y externo de la organización, que las empresas sigan una estrategia general que traspase todos los niveles de la organización y que esté abierto a los cambios que surjan del mercado (Ballou, 2004).

Para Flores (2013).

El proceso de **planeación** cumple con dos funciones importantes dentro del modelo, el primero es balancear los requerimientos de la demanda frente a los recursos disponibles y el segundo cumplir con una función integradora entre elementos de otros procesos y los proveedores / clientes. La planeación incluye elementos como:

- Jerarquización de los elementos de la demanda
- Planeación de la infraestructura, inventario, producción, distribución y capacidades tangibles e intangibles.
- Configuración de la Cadena de suministro, planeación de los recursos y negocios, fases de entrada y salida de los productos, incrementos productivos, tipo y vida de los productos.

Casanovas y Cuatrecasas (2001) afirman que la implementación del plan logístico tiene como finalidad obtener un mejor nivel de servicio de calidad hacia los clientes, así como una disminución de costos logísticos totales. Ballou (2004) agrega que son tres los objetivos de la gestión efectiva del sistema logístico: la reducción de costos, la reducción de capital y mejora del servicio. El primero está dirigido a minimizar costos variables asociados con el desplazamiento y el almacenamiento. El segundo se refiere a la minimización de la inversión en el sistema logístico. El tercero busca mejorar el nivel proporcionado del servicio logístico.

### **Abastecimiento**

Casanovas y Cuatrecasas (2001), consideran el aprovisionamiento como un subsistema del sistema logístico. Ellos sostienen que el aprovisionamiento “es un conjunto de procesos en los que se incluyen los distintos proveedores de productos, elementos y materias primas, así como un posible almacenamiento de estos artículos. Estos subsistemas abastecen todas las actividades realizadas para situar a disposición del subsistema de producción este flujo de mercaderías adquirido, con la disponibilidad adecuada y sin pérdida de calidad”

El proceso de abastecimiento documenta las actividades que vinculan a la organización con sus proveedores, incluye actividades, para Flores(2013).

- Adquisición, recepción, inspección, almacenamiento y despacho de materiales.
- Certificación y retroalimentación del proveedor, abastecimiento de calidad, control de la carga o embarque del producto, contratos y pagos a proveedores.
- Administración del almacén, inventarios y transporte de materia prima.
- Conocimiento y gestión de las políticas para los proveedores.

El aprovisionamiento “comprende todas las operaciones efectuadas para colocar a disposición del subsistema producción las materias primas, las piezas y elementos comprados” (Arbones, 1999).

## **Producción**

Este proceso abarca todas las actividades implícitas en la transformación de la materia prima en producto terminado, según Flores (2013).

- Pedido, recepción e ingreso de materia prima a los procesos productivos.
- Manufactura y evaluación de productos, empaque, embalaje y despacho de productos elaborados.
- Cambios de ingeniería, instalaciones y equipos, programación y secuenciación de producción, capacidades instaladas y aprovechadas.
- Administración del almacén, inventarios y transporte de productos en proceso.
- Conocimiento y gestión de las políticas de producción de la empresa.

Anaya (2007) sostiene que la producción es “(...) Un proceso en virtud del cual, mediante la utilización de unos determinados recursos materiales y humano (inputs), a los cuales se les aplica una cierta tecnología, obtenemos unos bienes o servicios (outputs) (...)”

## **Entrega**

Este proceso documenta las actividades vinculadas a la organización con sus clientes, Flores (2013).

- Administración de órdenes, creación y mantenimiento de bases de datos de clientes y productos / precios, manejo de cuentas de clientes, créditos, cobranza y facturación.
- Administración de almacén de productos terminados, separación o recolección de pedidos, rotulación, consolidación cargue y gestión del transporte de productos terminados.
- Conocimiento y gestión de las políticas de canales de entrega de la empresa.

Los autores del libro SupplyChainExcelence, indican qué es importante considerar y hacer un seguimiento para el cliente. Además se deben tomar en cuenta todas las regulaciones

internacionales que tiene el mercado con respecto al tipo de producto que está vendiendo la empresa.

Para Pau y Navascués (2001), “la definen como un conjunto de actividades destinadas a paliar las variaciones físicas que existen entre la demanda y la producción, ajustándolas en el espacio, tiempo y rentabilidad”.

Por su parte, Carreño (2011), sostiene que la distribución física “es aquella parte de la cadena que está relacionada con el flujo de productos terminados desde el final de la línea de producción hasta el consumidor final, que es aquel que compra el producto para consumo individual y no para revenderlo posteriormente”. De esta manera, se entenderá al concepto distribución para todas las operaciones realizadas entre la carga del vehículo en el almacén central o la plataforma de muelle o playa de expedición hasta la descarga en su punto de venta para su consumo final. “la finalidad de este proceso es la de conseguir que los productos estén en el lugar adecuado, en el momento preciso y a un coste mínimo” (Pau &Navascués, 2001).

## **Retorno**

Para Flores(2013), los procesos de retorno abarcan las actividades vinculadas con el manejo de devoluciones tanto de los que se realiza a los proveedores de la empresa, como las que solicitan los clientes de la empresa.

- Devoluciones al proveedor, referidos a todas las actividades asociadas con la devolución de la materia prima, incluyendo la comunicación, generación de la documentación y el embarque de la devolución física del producto.
- Devoluciones de clientes, comprende las actividades asociadas con la devolución del producto por el cliente, incluye la comunicación, generación de la documentación y la recepción física y disposición del producto.

Al respecto, Parada (2009) entiende por logística inversa como aquel “proceso de planificación, implantación y control, de una forma eficiente, del flujo de materias primas, los materiales en curso de fabricación y los productos terminados, así como de la información relacionada, desde el punto de consumo hasta el punto de origen, con el objetivo de recuperar el valor de los materiales o asegurar su correcta eliminación”.

## Indicadores de rendimiento.



En todos los niveles SCOR proporciona indicadores claves de rendimiento (KPI's), divididos en cinco atributos de rendimiento:

Tabla 1.1 Indicadores teóricos del modelo SCOR

INDICADOR	DEFINICIÓN	MEDICIÓN
Fiabilidad	Mide el desempeño de la cadena de suministros en el proceso de entrega de acuerdo a las condiciones aptas, con la calidad requerida, con la documentación e información pertinente.	Cumplimiento de entrega de servicios.
Velocidad de atención	Se refiere a la velocidad con la cual la cadena de suministros provee bienes o servicios a los clientes.	Ciclo de tiempo de cumplimiento de una entrega de servicios.
Costos	Hace referencia a los costos asociados a la operación y gestión de la cadena de suministros.	Costo total de gestión de la cadena de suministros.
Gestión de activos	Miden la efectividad financiera de la CS, el manejo que se le da a los activos fijos al capital de trabajo.	Retorno de los activos fijos de la cadena de suministro.

Fuente: Razuri, Montero y Pinto (2019).

Una vez que se ha observado el estado actual de la SC, se revisan datos históricos y se determina qué medidas usar para evaluarla.

En resumen, el Supply-ChainOperation Reference model es adecuado integralmente para la gestión de la cadena de suministro de cualquier empresa. Mide detalladamente los procesos y subprocesos que se suceden dentro de cualquier cadena. Establece cinco principales procesos de referencia para el diagnóstico de cadenas de suministros planeación, abastecimiento, producción, distribución y retorno.

### 1.7. Conclusiones parciales

La logística actualmente tiene un gran alcance e importancia para el desarrollo empresarial. Agrupa todo el flujo de información y material desde el proveedor hasta el cliente final, Siempre con el objetivo de maximizar la calidad de los procesos enfocado a la satisfacción del consumidor final. Es un hecho que en el mundo se trata muy de cerca el tema de la

cadena de suministros. Existen diversos estudios básicos sobre todos los procesos que conforman la cadena de suministro de una empresa o varias cuando se refiere a colaboración en la cadena. Dentro de los métodos que pueden ser utilizados para diagnosticar las cadenas de suministros destaca el modelo SCOR. Sin embargo, no se presenta en la literatura consultada un método para evaluar específicamente el grado de articulación de la cadena de suministro de un restaurante en específico dentro de la entidad turística, toma como referencia desde la relación con los proveedores hasta el servicio del cliente en dicho restaurante.

## **Capítulo II. Proceder metodológico para el diagnóstico del encadenamiento productivo**

El presente capítulo se realiza un análisis de los antecedentes metodológicos, con la intención de identificar las herramientas y procedimientos comunes al diagnóstico de cadenas de suministros. Sobre esta base, se presenta y describe la metodología propuesta para la solución de problema científico planteado.

### **2.1. Antecedentes de la investigación**

En 2010 Quevedo realizó la investigación: Análisis, diagnóstico y propuesta de mejora de la cadena logística y de planeamiento de las Compras de una empresa peruana Comercializadora de productos químicos, el autor concluye que el modelo de referencia sugerido por el SupplyChain Council SCOR puede ser aplicado (teniendo en cuenta la aplicación de cada uno de sus subprocesos, tanto de primer, como de segundo nivel) en la evaluación de la cadena de suministro de una empresa peruana dedicada a la comercialización de insumos químicos.

Esta investigación aprecia claramente que el modelo SCOR, permite identificar los procesos que hacen deficiente la cadena de suministro de una empresa.

Kou (2016) plantea, tras identificar varios problemas respecto a la gestión del sistema logístico de la Empresa Comercial E, aplicar una herramienta para el análisis de cada uno de sus procesos, planificación, aprovisionamiento, producción, distribución y logística inversa. De esta manera, se optó por la herramienta de gestión, SupplyChainOperation Reference Model (SCOR). Es así que, tras realizar el análisis descriptivo de la empresa, se determinó que ninguno de sus procesos internos había obtenido la mínima calificación de tres puntos.

Otra de las investigaciones precedentes es la de Campos, Cruz y Sánchez (2012) que realizaron un diagnóstico basado en el Modelo SCOR donde los autores señalan que “el Modelo SCOR como herramienta estratégica permite visualizar de manera integral la Cadena de Suministro de la organización, no obstante, a través de sus parámetros de medición en cada uno de sus procesos se pueden determinar las desconexiones que llevarán a priorizar proyectos e implementar acciones de mejora continua.

A partir de la investigación se tiene como una de sus conclusiones que el modelo SCOR necesita para su aplicación un esfuerzo por parte del nivel directivo en difusión y capacitación del concepto de cadena suministro y la importancia que este tiene en todos los procesos de la organización.

Flores por su parte, en 2013 desarrolló un diseño del modelo SCOR en un operador logístico, aplicado a los procesos de almacenamiento, recolección y despacho de productos perecederos, para mejorar la eficacia de la gestión de la cadena de suministro y mejorar el nivel de servicio del cliente.

El modelo SCOR estableció cuáles son los procesos y actividades inmersos en la cadena de suministro de una empresa comercial que contrata algunos servicios logísticos con un operador, también se conoce al detalle cada proceso que tiene a su cargo y el nivel de integración que debe existir entre el operador y la empresa cliente.

Tejada y Vera en 2012 utilizaron el modelo SCOR para realizar una propuesta de rediseño del esquema de gestión del abastecimiento y del manejo de inventarios en una industria textil en la Universidad San Francisco de Quito en Ecuador. Los autores concluyeron que “La metodología SCOR puede ser aplicada no solo para comparaciones a nivel internacional, sino que sus principios se hicieron válidos para el desarrollo de un análisis interno de la empresa estudiada”.

Al analizar las investigaciones precedentes se percibe que el principal modelo para el diagnóstico de cadenas de suministros es el modelo SCOR, el cual permite un estudio detallado de todos los procesos y subprocesos que se desarrollan durante toda la cadena y facilita la detección de los procesos deficientes, propone modelos de procesos e indicadores claves de rendimiento(KPI). De aquí entonces referir para la investigación actual, la aplicación de este modelo para medir los procesos de articulación del flujo material que se desarrolla desde los proveedores hasta el restaurante.

## **2.2. Procedimiento para el diagnóstico de la cadena de suministros del restaurante**

En pos de dar solución a los objetivos de la investigación como respuesta referente a los problemas presentados en la entidad objeto de estudio, se plantea en este capítulo el procedimiento metodológico para el diagnóstico actual de la articulación de la cadena de suministros del hotel a partir de sus propias condiciones y realidades.

El procedimiento propuesto fue elaborado sobre la base de los parámetros que establece el modelo SCOR para evaluar cadenas de suministros donde se hace una adaptación a los procesos y operaciones internas de la empresa. Aquí se evidencia, y con base en los antecedentes analizados la utilización del modelo SCOR en la evaluación de toda la cadena de suministros incluyendo el sistema interno de una empresa. Consta de tres fases.

Fase 1: Preliminar; donde se hace una introducción de la entidad objeto de estudio y una primera entrada de la investigación con los actores principales del campo de estudio.

Fase 2: Estado actual de los procesos y servicios; aquí se establece el desarrollo del diagnóstico pues se detallan todos los procesos y subprocesos de la cadena.

Fase 3: Análisis de los resultados; donde e llevan a cabo todos los pasos descritos para el diagnóstico, se refiere el análisis completo de la cadena en el que se busca la detección de oportunidades de mejora y propuesta de un plan de mejoras que conlleve a la solución de los problemas detectados.

Este proceder se detalla en la figura 2.1

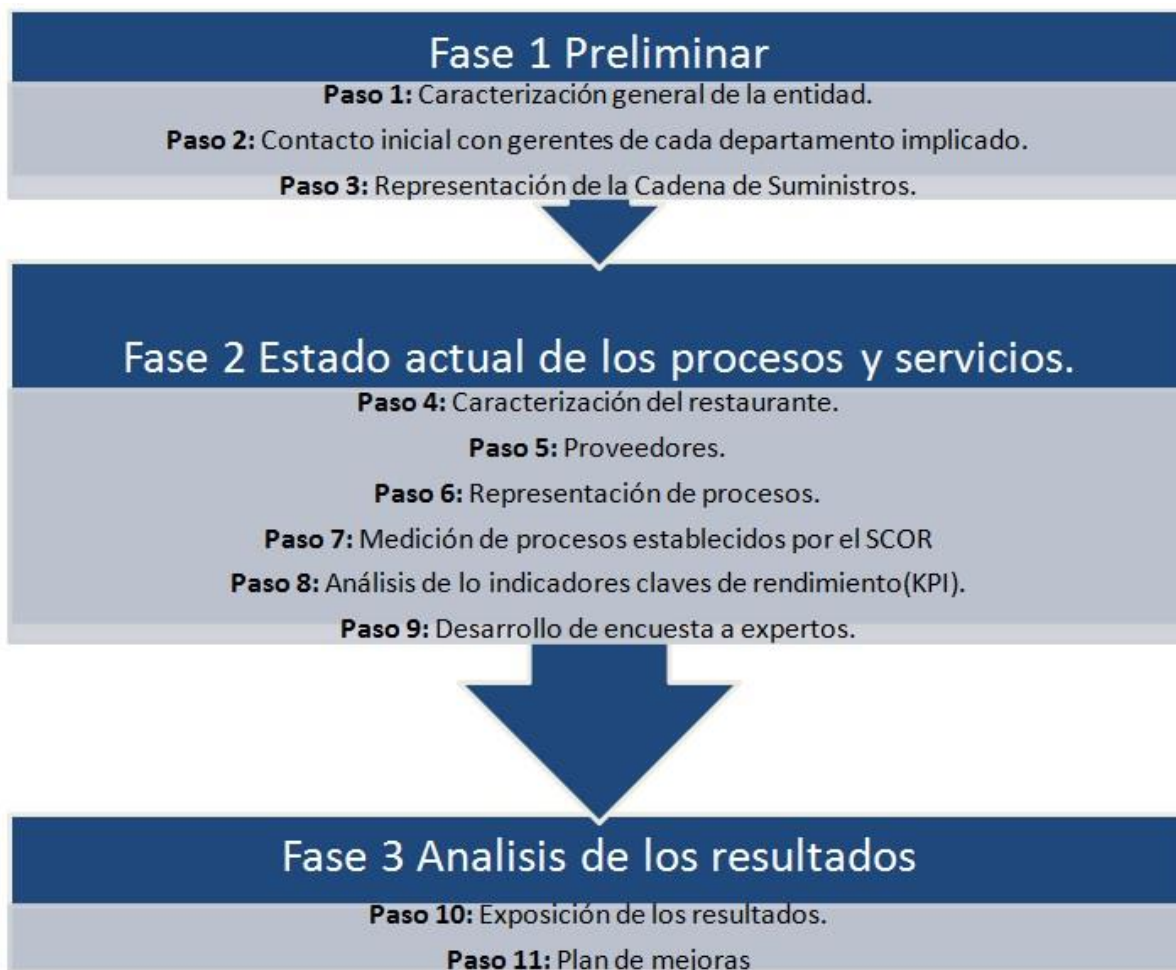


Figura 2.1 Proceder metodológica.

Fuente: Elaboración propia.

**Fase 1:** Preliminar

### Paso 1: Caracterización general de la entidad

Se realiza una búsqueda de información sobre el hotel Ocean Varadero el Patriarca. Principales características y servicios para ajustarse la investigación a los parámetros de calidad que debe poseer la instalación para llevar a cabo la adecuación de procesos que estén afectándolos o mejora de procesos para alcanzar mayor posición ante la competencia

### Paso 2: Contacto inicial con gerentes de cada departamento implicado

Se convoca a una reunión de conjunto con el consejo de dirección del hotel y jefes de departamentos implicados con el tema donde se da a conocer la presente investigación, objetivos y necesidad. Se busca establecer un compromiso por parte de la dirección de colaborar activamente en todo el proceso de desarrollo de la investigación así como el involucramiento directo con ella. Este paso tiene como finalidad dar a conocer los objetivos de la investigación a la dirección de la entidad. Se busca establecer un compromiso por parte de la dirección de colaborar con el proceso investigativo. Asimismo, se seleccionan los expertos que conformarán el equipo de trabajo, con la intención de contar con la experticia de trabajadores familiarizados con la problemática que se aborda.

Para la selección de expertos se aplicó el método para estos fines propuesto por Frías y colaboradores (2008).

#### **El proceso de selección de los expertos:**

La selección de los expertos se realizará mediante el método para estos fines propuesto por Frías y colaboradores (2008). A partir de una identificación previa de los posibles expertos, se aplica un cuestionario para determinar su competencia y autoevaluación.

La competencia de los expertos se determina por el coeficiente **K**, el cual se calcula de acuerdo con la opinión del candidato sobre su nivel de conocimiento acerca del problema en cuestión y con las fuentes que le permiten argumentar sus criterios.

El **coeficiente K** se calcula por la siguiente expresión:

$$K = 1/2 (Kc + Ka)$$

Dónde:

**Kc:** Es el **coeficiente de conocimiento** o información que tiene el experto acerca del problema a resolver sobre la base de la valoración del propio experto en una escala de 0 a 10 y multiplicado por 0.1 (dividido por 10) de modo que:

- a. Evaluación 0 indica absoluto desconocimiento de la problemática que se evalúa.
- b. Evaluación 1 indica pleno conocimiento de la referida problemática.

Entre estas evaluaciones límites (extremas) hay (9) intermedias.

Sobre esta base se elabora el cuestionario de competencia al experto:

**Primera fase del cuestionario:**

En esta primera fase se obtiene información que permite calcular el **coeficiente de conocimiento (Kc)** o de información que posee el Experto en relación con el problema que se quiere resolver.

El experto deberá marcar una cruz en la casilla que estime pertinente, así:

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
								X		

$$Kc = 8 (0.1) = 8/10 = 0.8$$

Luego cada valor de votación de cada característica se multiplica x el valor de dado en prioridad y resulta el Kc de cada característica utilizándose la tabla 2.1.

Tabla 2.1 Primera fase del cuestionario de expertos (Kc)

Relación de características	Prioridad	Votación
Conocimiento	0,181	
Competitividad	0,086	
Disposición	0,054	
Creatividad	0,100	
Profesionalidad	0,113	
Capacidad de análisis	0,122	
Experiencia	0,145	
Intuición	0,054	
Nivel de actualización	0,127	
Espíritu colectivista	0,018	

Fuente: Frías et al., (2008).

O sea, el valor de **Kc** se determina por la siguiente expresión:

$$Kc = \sum_{j=1}^n W_{jk} * A_{jk}$$

Dónde:

**Wjk**: grado de prioridad de la característica k para el decidor j.

**Aijk**: autoevaluación otorgada por el decidor j a la característica k con respecto al problema i.

**Segunda fase del cuestionario:**

En esta fase, se utiliza la autoevaluación, se obtienen los datos que aparecen en la siguiente tabla y que sirven para calcular el **Ka**.

Tabla 2.2 Segunda fase del cuestionario de expertos (Ka)

Fuentes	Grado de influencia de los criterios		
	Alto	Medio	Bajo
Estudios teóricos realizados.	0,27	0,21	0,13
Experiencia obtenida.	0,24	0,22	0,12
Conocimientos de trabajos en el país.	0,14	0,10	0,06
Conocimientos de trabajo en el extranjero.	0,08	0,06	0,04
Consultas bibliográficas.	0,09	0,07	0,05
Cursos de actualización.	0,18	0,14	0,10

Fuente: Fría et al., (2008).

Al experto se le presenta esta tabla sin cifras orientándoles que marque con una (x) sobre cuál de las fuentes ha influido más en su conocimiento de acuerdo con los niveles ALTO (A), MEDIO (M) y BAJO (B). Ejemplo:

Posteriormente se utilizan los valores que aparecen en la tabla patrón se determina el valor de Ka para cada aspecto.

De tal modo que:

Si **Ka** = 1 ⇒ influencia alta de todas las fuentes

Si **Ka** = 0.8 ⇒ influencia media de todas las fuentes



Si  $K_a = 0.5 \Rightarrow$  influencia baja de todas las fuentes

En esta fase se obtiene la información que posibilita calcular el coeficiente de argumentación ( $K_a$ ). Esta información está estrechamente vinculada con el coeficiente que se calcula en la primera fase. Las fuentes de conocimientos se clasifican según criterios altos, medios y bajos que asignan un valor determinado a cada fuente.

Se obtiene el Coeficiente de competencia  $K$  del experto, al promediar la puntuación correspondiente a cada una de las partes del cuestionario  $K = 1/2 (K_c + K_a)$ , se propone que este coeficiente debe estar entre  $0.8 < K < 1$ , con el objetivo de hacer una selección rigurosa de los profesionales dispuestos a participar de la investigación.

Paso 3: Representación de la cadena de suministros.

La representación de la cadena de suministros del restaurante contribuye a ubicar los eslabones de la cadena, para identificarlos por separado y así analizarlos de manera más efectiva.

Se representan todos los eslabones de la cadena de suministros. Para ello se realiza la construcción del diagrama de alcance de la cadena de suministros y se toma como muestra para su diseño, las indicaciones dadas por Salazar Sanabria y César Amílkar (figura 2.2).

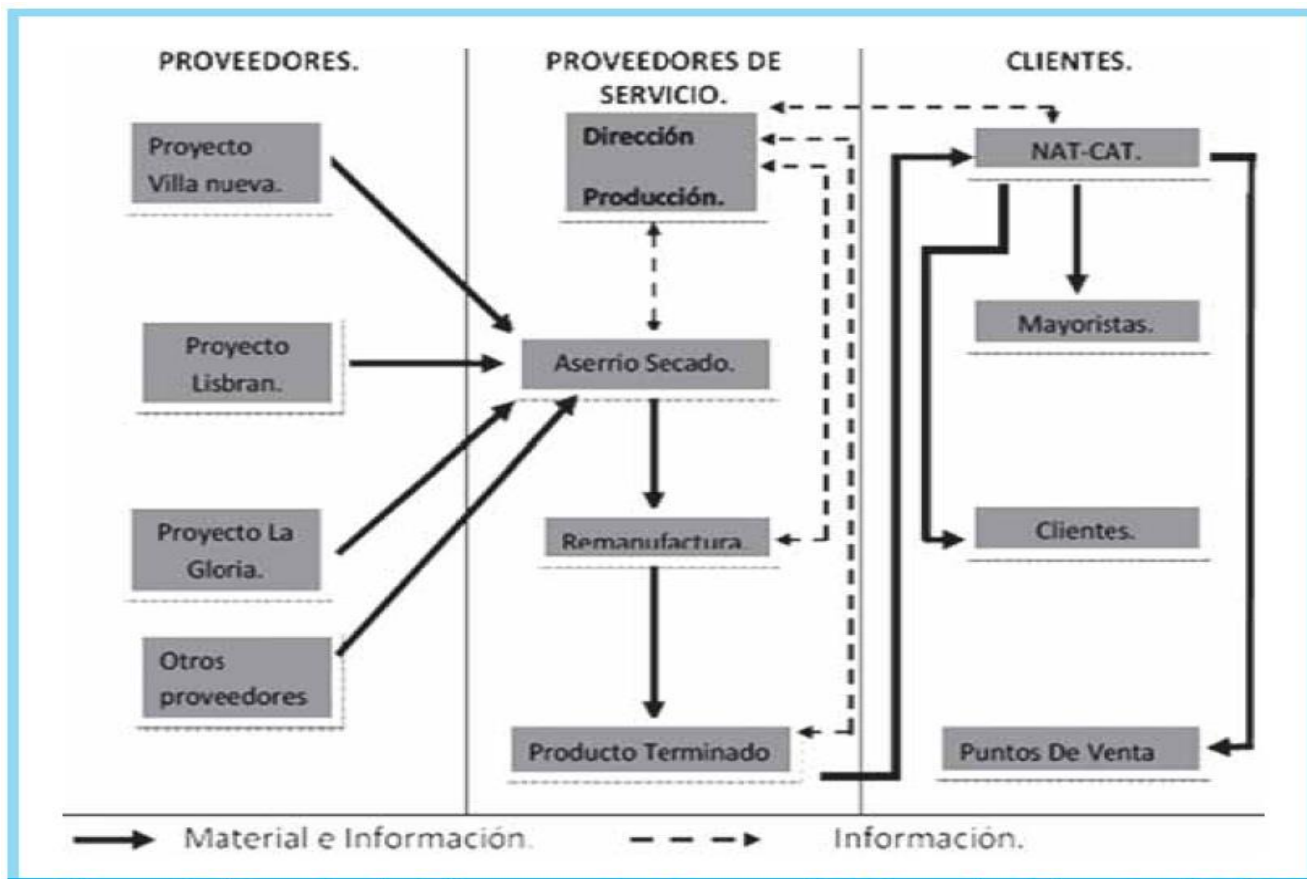


Figura 2.2 Diagrama de alcance de negocio.

Fuente: (Salazar Sanabria, 2010).

## **Fase 2:** Estado actual de los procesos y servicios

### **Paso 4:** Caracterización del restaurante

Se realiza un estudio general sobre el servicio gastronómico del restaurante según establece la Norma cubana 126 (2001). Este análisis permite obtener si el restaurante cumple con las características evaluadas y así analizar si está en correspondencia con la clasificación que debe tener.

El Restaurante deberá poseer las máximas condiciones de lujo y confort posibles. Sus instalaciones generales y particulares para el salón-comedor, cocina, bar y demás áreas y servicios deberán ser de la más alta calidad, dado en sus terminaciones, revestimientos, mobiliario, equipamiento, vajilla, cristalería, mantelería, vestuario, útiles y demás accesorios. Deberán disponer de las técnicas más modernas de la restauración. La carta deberá tener un diseño elegante con gran variedad de platos con especialidades

descritas. Los ingredientes deberán ser preferentemente frescos, de primera calidad, y deberán brindarse platos de estación, además deberá ser un restaurante único donde el nivel de la cocina y el servicio se comprometen con la excelencia. Cada plato deberá proclamar el arte del Chef y demostrar creatividad. Cada detalle, incluidos los vinos y licores y otros servicios, deberán complementar las ofertas de la carta.

#### Paso 5: Proveedores

El análisis de los proveedores es destinado a los relacionados con los insumos del restaurante. Se realiza una representación de la cadena servuctiva. Al tomar en cuenta la cadena servuctiva se establece una tabla que recoge las tipologías y características esenciales para el correcto funcionamiento del flujo material en la cadena de suministros de la entidad donde se presentan todos los aspectos referentes a los proveedores: nombre del proveedor, productos que comercializa, tipología, transporte y localización. De aquí, para obtener las características esenciales de cada proveedor y buscar los más adecuados para el hotel en específico al restaurante.

#### Paso 6: Representación de procesos

En este paso se realiza un estudio de los procesos donde se grafica la articulación de ellos entre sí. Se toma como referencia el diagrama de hilo representado por Salazar Sanabria, 2010 (figura 2.3), se modela entonces el relacionado a los nodos de la cadena de suministros con las categorías de procesos correspondientes, flujo material, de información y financiero.

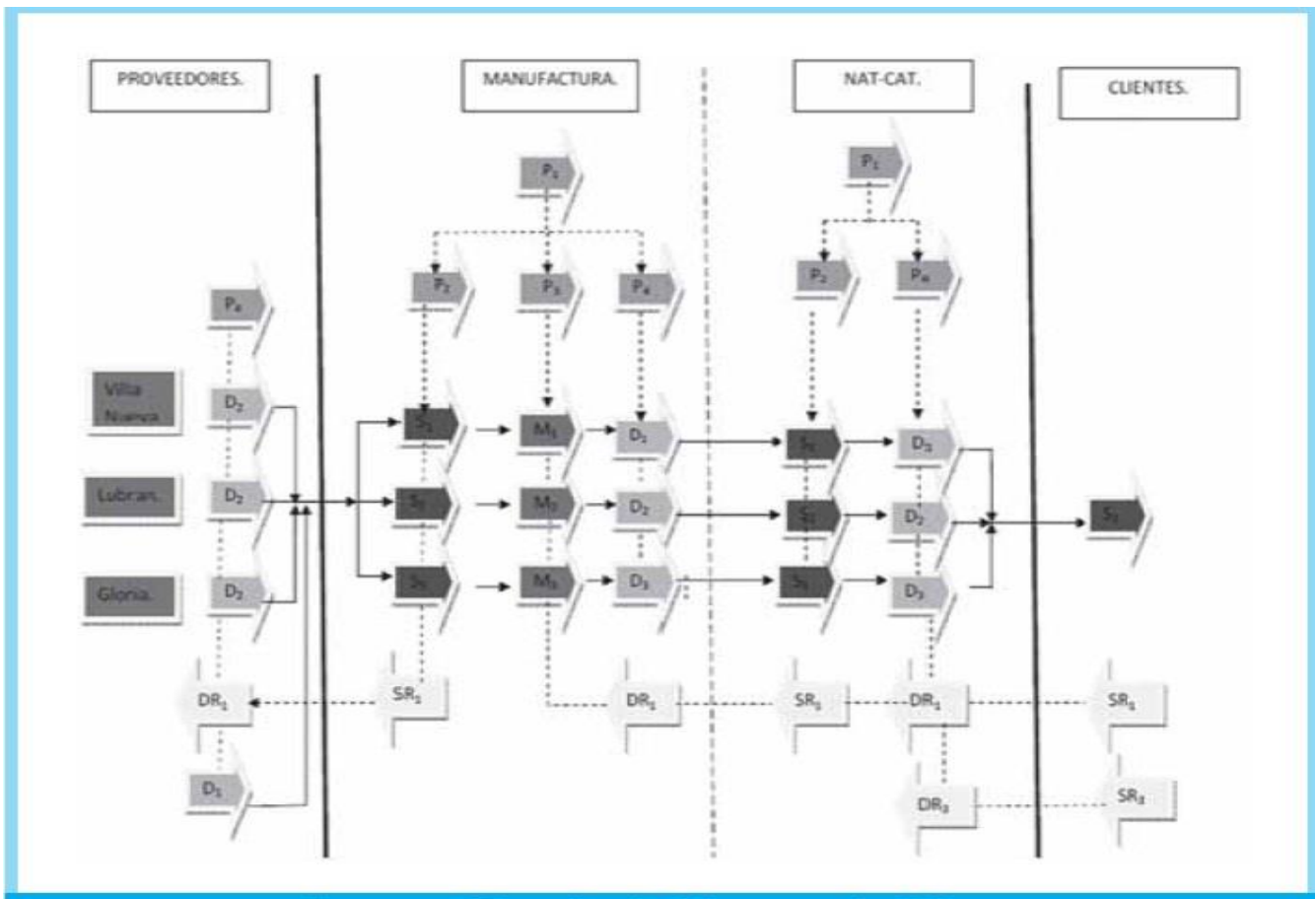


Figura 2.3 Ejemplo de diagrama de hilo o diagrama de procesos.

Fuente: (Salazar Sanabria, 2010).

### Paso 7: Medición de procesos establecidos por el SCOR

Este paso se dirige a realizar un diagnóstico general de los procesos del SCOR que intervienen en toda la cadena de suministros de la entidad dirigida al restaurante. Para ello se diseñan una serie de tablas que contienen los cinco procesos del SCOR con los subprocesos correspondientes. Estas tablas constituyen cuestionarios a los expertos donde se establecen preguntas de afirmación o negación que dan una calificación.

El método para evaluar los procesos y subprocesos de una empresa bajo esta metodología consiste en realizar una calificación del cumplimiento de los estándares sugeridos por el Consejo de Profesionales en Administración de la Cadena de Suministro, SupplyChain Council. La calificación de los principales cinco procesos se comprenderán en dos partes. En primer lugar, se descomponen los procesos estándares en subprocesos de primer nivel a los que se calificará según el cumplimiento de los mínimos estándares establecidos por el

consejo. Posteriormente, si los estándares mínimos son cumplidos en cabalidad, se procederá a la evaluación del cumplimiento de las mejores prácticas sugeridas por el modelo de referencia SCOR.

En el análisis de los subprocesos, estos podrán alcanzar un máximo de 3 puntos. La obtención de este puntaje se logrará a través del cumplimiento de ciertas características establecidas como “prácticas mínimas sugeridas” por el SupplyChain Council. El procedimiento a seguir consiste en verificar si la empresa objeto de estudio cuenta con estas prácticas mínimas, de esta manera el total de respuestas afirmativas que se den, se dividirán entre el total de preguntas, el cual luego se multiplicará por 3 el puntaje máximo. En caso que no se obtenga esta puntuación máxima, no se procederá a evaluar las mejores prácticas. De esta manera, este método se aplicará para todos los subprocesos.

Una vez obtenido este, el promedio general entre todos los subprocesos se obtendrá el puntaje de los procesos estándares. Es así, que a través de esta herramienta metodológica de gestión se analizan aquellos procesos que están por debajo del estándar.

Se construye entonces un diagrama causa efecto donde se plasman los procesos del SCOR que están afectados y los subprocesos negativos correspondientes donde quedan simplificadas las causas de la afectación de procesos en la cadena de suministros del restaurante.

**Paso 8:** Análisis de los indicadores claves de rendimiento (KPI)

Se desarrolla un estudio de los indicadores de rendimiento, se toma como referencia los establecidos por el modelo SCOR del cual se confeccionan dos tablas que recogen los indicadores para con los proveedores(tabla 2.3) e interno de la empresa(tabla 2.4).

Tabla 2.3 Indicadores de desempeño con proveedores.

Indicadores	Ecuación
Cumplimiento de pedidos perfectos	$(\text{Total de pedidos perfectos} / \# \text{total de pedidos}) * 100$
Porcentaje de pedidos completados	$(\text{Total de pedidos completos} / \text{total de pedidos}) * 100$
Entrega del pedido en fecha pactada con el cliente	$(\text{Total de pedidos entregados en fecha pactada} / \text{total de pedidos entregados}) * 100$
Exactitud de la documentación	$(\text{Total de pedidos entregados con correcta documentación} / \text{Total de pedidos entregados}) * 100$
Tiempo de ciclo promedio para el	$(\text{Sumatoria de los tiempos de ciclos reales})$

cumplimiento de los pedidos	para pedidos entregados/total de pedidos entregados.)*100
-----------------------------	---

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2.4 Indicadores de desempeño de la entidad.

ATRIBUTOSN DE DESEMPEÑO	INDICADOR	CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA
Confiabilidad en el cumplimiento.	Cumplimiento del servicio perfecto del pedido a la mesa.	# de pedidos perfectos totales/# total de pedidos.	%
Capacidad de respuesta.	Tiempo de ciclo promedio para el cumplimiento de pedidos.	Sumatoria de los tiempos de ciclo reales para todos los pedidos entregados/ # total de pedidos entregados	Min./ pedidos
Agilidad.	Flexibilidad: Tiempo requerido para lograr un 20% de incremento no planificado en el # de pedidos entregados.	120% del total de pedidos entregados en un día/ tiempo mínimo requerido de cumplimiento de un pedido.	Horas
Costos.	Costo por peso de oferta gastronómica.	Costo de alimentos * 100/ ventas totales	%
Gestión de activos.	Tiempo de ciclo de efectivo a efectivo.	Días de cuentas por pagar + días de inventario de suministros + días de cuentas por cobrar.	días

Fuente: Adaptado de Razuri, Montero y Pinto (2019).

#### Paso 9: Desarrollo de encuesta a expertos

El instrumento de medición utilizado para la caracterización de los niveles de integración y colaboración de los departamentos implicados en la cadena de suministros fue una encuesta a expertos (Ver anexo 5) adaptada de MiguélMejía, (2014).La encuesta se diseño en tres componentes basicos:

**1) Integración Interna:** En este componente se realizaron 14 preguntas para medir el grado de integración interna (Alto – Medio – Bajo) referentes a actividades típicas que evidencien la coordinación y el flujo efectivo de infomación, recursos y decisiones entre las principales funciones internas de la empresa: Logística, Producción y Comercialización. El grado de integración interna se mide de la ubicación del porcentaje promedio de respuestas favorables en los siguientes rangos de valoración:

#### ***Rangos de Valoración (0-100%)***

**0-35%: Nivel de Integración Interna Bajo:** No existe claridad en los procedimientos a seguir y no es claro el flujo de información, materiales y recursos y dinero. La improvisación es parte de la operación en el día a día.

**36-75%: Nivel de Integración Interna Medio:** Existen algunas limitantes para el flujo adecuado de información, recursos, decisiones y dinero al interior de las empresas. Muchas de ellas no tienen procesos y funciones bien definidas.

**76-100%: Nivel de Integración Interna Alto:** Empresas que tienen claramente definido sus procesos y documentados. Existe un flujo de información, recursos, decisiones y dinero al interior de la empresa que permite que funcione como un sistema compuesto de clientes internos y externos.

**2) Integración externa con proveedores y clientes clave:** Este componente mide el grado de integración externa tanto con proveedores como clientes clave y toma en cuenta las 6 actividades típicas de la integración externa tales como la creación de equipos informales entre empresas, el compartimiento de información y recursos entre empresas, la resolución de problemas conjuntos entre empresas, entre otras. Los empresarios deben realizar una valoración de 1 a 5 donde el promedio de valoraciones indicará el nivel de integración externa:

### ***Significado de la valoración***

**1 – 2.33 Nivel de Integración Externa bajo:** Existe poca planificación, objetivos y responsabilidades conjuntas para anticipar y resolver problemas con clientes y proveedores clave. Cada empresa trabaja muy independientemente y las relaciones son netamente comerciales.

**2.34 – 3.67 Nivel de Integración Externa Media:** Aunque se planifican y desarrollan objetivos y responsabilidades conjuntas para anticipar y resolver problemas, existen diversas limitantes que impiden el logro de objetivos a largo plazo, como la desconfianza, políticas inadecuadas y el poco conocimiento sobre los beneficios de la integración.

**3.68 – 5.0 Nivel de Integración Externa Alto:** Caracterizado por una buena Planificación Conjunta para anticipar y resolver problemas, Desarrollo de objetivos y responsabilidades conjuntas entre departamentos. Las decisiones buscan mejorar costes, obtener ventajas competitivas como resultado del buen servicio al cliente y existe la visión de la cadena de suministro como un todo.

**3) Colaboración con proveedores y clientes clave:** Se relizaron 6 preguntas descriptivas de las actividades y actitudes de colaboración entre los actores de la cadena de suministro. El grado de colaboración se mide en base al porcentaje promedio de respuestas favorables a la colaboración donde el significado de dicho porcentaje dependerá del valor en que se ubique en el siguiente rango de datos:

***Rangos de Valoración (0-100%)***

**0-35%:** Nivel de Colaboración Bajo: Cadena de Suministro Tradicional

**36-75%:** Nivel de Colaboración Medio: Cadena EPOS o a Información Compartida

**76-100%:** Nivel de Colaboración Alto: Cadena de Suministro Sincronizada

**Fase 3:** Análisis de los resultados

**Paso 10:** Exposición de los resultados

Como paso final del diagnóstico, se analizan los resultados, para identificar aquellos procesos deficientes en la cadena de suministros. Se analiza todo el accionar operativo con una visión estratégica. Se expone detalladamente, mediante un diagrama causa efecto, los procesos que marcaron la diferencia en sentido negativo y a qué se debe este bajo comportamiento de los procesos.

A partir de los resultados se desarrolla un análisis FODA con el objetivo de definir las debilidades y las oportunidades de mejora de proceso. En este análisis se identifican las principales fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la cadena y se determinan aquellas fortalezas y debilidades sobre las que más se debe incidir para el aprovechamiento de las oportunidades y la defensa contra las amenazas.

Se comienza por el análisis interno donde se establecen las fortalezas como los puntos positivos o fuertes con que cuenta la cadena y en los que debe apoyarse para cumplir la misión; y las debilidades constituyen los puntos deficientes. Por otra parte el análisis externo se enfoca en las oportunidades y amenazas. Las amenazas se denotan como los aspectos negativos del entorno que tienen relevancia para la actuación de la cadena, y que sobre ellos no se tiene ninguna influencia, existen independientemente del deseo de la organización. Las oportunidades por su parte, constituyen los aspectos positivos del entorno, que existen independientemente de la voluntad de la entidad, y deben ser aprovechados por



la organización. Seguido de tener las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades se pasa a las siguientes preguntas:

Oportunidades		Amenazas
Fortalezas	¿Si potencio a tope F1, cuánto me permite aprovechar O1?	¿Si potencio a tope F1, cuánto podré atenuar los efectos de A1?
	Posicionamiento Estratégico Ofensivo	Defensivo
Debilidades	¿Si supero totalmente D1, cuánto me permite aprovechar O1?	¿Si supero totalmente D1, cuánto me permite atenuar los efectos de A1?
	Posicionamiento Estratégico Ofensivo	Posicionamiento Estratégico Ofensivo

Figura 2.4 Análisis de posicionamiento estratégico.

Fuente: Elaboración propia.

Una vez realizado el cruce de la matriz se prosigue a hacer las sumas de los cuadrantes para ver el posicionamiento de la organización y luego se suman todas las filas y de todas las columnas (las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas), de manera que esto nos posibilita centrarnos en aquellos factores, que son los que tienen un protagonismo fundamental, tanto en lo interno como lo externo. En la definición tanto del problema estratégico general como en la solución general, se hace referencia sólo a los mismos y no al resto, aunque son tomados en cuenta en algunos otros momentos del análisis.

De esta forma se llega al Problema Estratégico General que quedaría redactado de la siguiente manera con las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que hayan resultado con mayor puntuación: “Si las amenazas siguen en existencia y no se resuelven las debilidades, ni siquiera al potencializar al máximo las fortalezas se podrán aprovechar plenamente las oportunidades”.

Luego se plantea la Solución Estratégica General que sería: “Potenciar plenamente las fortalezas y superar las debilidades de la organización para aprovechar óptimamente las

oportunidades que brinda el entorno, así como atenuar significativamente los efectos de las amenazas”.

### Paso 11: Plan de mejoras

Esta sección se basa en dar finalidad a la investigación. Se comienza por revisar todo el proceso investigativo desarrollado, y dentro del análisis que se realizó de todos los procesos y subprocesos de la cadena de suministros del hotel con todos los detalles abarcados, se enfoca en resumir los problemas a los que se deben dar soluciones. Este paso presenta una tabla que corresponde al plan de mejoras propuesto en la investigación que denota las especificaciones para la solución de cada proceso con deficiencia. La estructura comienza con el nombre del proceso denotado por el SCOR, el impacto en el proceso, el objetivo al que se quiere arribar con la solución del problema, la tarea que se asigna para contribuir a la solución final, el responsable directo con el problema en cuestión y el período mínimo que se establece para llevar a cabo la tarea y concluir con las proyecciones de la presente investigación.

### **2.3. Conclusiones parciales**

El análisis de los antecedentes evidenció que el modelo SCOR resulta el más empleado para el diagnóstico estratégico de cadenas de suministros. Sin embargo, resultan escasas las experiencias de aplicación en restaurantes asociados a empresas prestadoras de servicios turísticos. Se caracteriza por diagnosticar cadenas de suministros de empresas logísticas. Es aquí donde la metodología propuesta es adaptada del modelo SCOR con inclusión de otras características que se analizan que permiten evaluar la efectividad de la cadena de suministro en restaurantes y los problemas que afectan su gestión. Se integran los objetivos y operaciones de la cadena en relación con los proveedores, y de esta manera garantiza el cumplimiento eficiente de las funciones y estrategias empresariales. El procedimiento propuesto permite el diagnóstico de cadenas de suministros de restaurantes con características similares dentro de una instalación turística.

### **Capítulo III: Diagnóstico de la cadena de suministros del restaurante Gourmet del hotel.**

En el presente capítulo se exponen, analizan los resultados de la aplicación parcial del procedimiento propuesto en el restaurante Gourmet, a fin de mejorar la gestión de los suministros necesarios en el servicio gastronómico en cuestión. Los resultados que se presentan responden a una aplicación parcial de la metodología hasta el paso 6, dada la situación epidemiológica existente, lo que limitó llevar a cabo acciones directas en el objeto de estudio por estar suspendidas sus operaciones.

#### **3.1. Fase 1. Preliminar**

Se realiza una descripción de la cadena de suministros del restaurante, donde se describe brevemente la entidad donde está ubicado el restaurante objeto de estudio, se conformó el grupo de expertos a partir del cual se extrajo, organizó y procesó la información necesaria y se representó la cadena de suministro del restaurante a través de un diagrama de alcance de negocio. Todo esto permitió una breve introducción a la investigación que se desarrolló.

#### **Paso 1. Caracterización del Hotel Ocean Varadero el Patriarca**

El hotel es una instalación del Grupo de turismo GAVIOTA S.A., perteneciente al Ministerio de las FAR, con el premio de mejor cadena hotelera en 2014 en la X Edición de los Premios a la Iniciativa Hotelera, con categoría de cinco estrellas y administración extranjera por la cadena Ocean by H10 quien se encarga de promover y comercializar al hotel. Ofrece una imagen de alta calidad y prestigio internacional. Situado en primera línea de mar de una de las playas más paradisíacas de Varadero y rodeado de amplias zonas verdes entre las que se encuentra el legendario cactus “El Patriarca”, con más de 500 años de antigüedad. El hotel fue creado el 31 de octubre de 2012. El Ocean Varadero El Patriarca es un resort que cuenta con confortables habitaciones equipadas con todas las comodidades, amplias piscinas y tres restaurantes temáticos. Además, dispone del Despacio Spa Centre y el servicio Privilege, Exclusive Rooms and Services, para los que buscan un plus de exclusividad.

#### **Misión**

En H10 Hotels somos un equipo de anfitriones comprometidos que con estilo propio y espíritu creativo, transmite una ilusión común, transforma las expectativas de nuestros

clientes en inolvidables sensaciones, ofreciendo una amplia variedad de destinos y servicios para lograr su recomendación y fidelización, orientándonos a la mejora continua.

### Visión

Formaremos una marca consolidada de carácter familiar y vanguardista, unidos por un constante crecimiento, tomando la calidad y excelencia como símbolo de prestigio. Utilizaremos nuestro esfuerzo para seguir innovando en tecnología, recursos humanos y gestión medioambiental, orientados y comprometidos con nuestros valores y resultados.

### **Paso 2. Contacto inicial con gerentes de cada departamento implicado.**

Se realizó el método de expertos (ver anexo 1) para el procesamiento de la información y veracidad en los aspectos tomados para el diagnóstico. De aquí se estudiaron 8 miembros de los implicados en la cadena de suministros y resultaron todos como expertos por tener los índices de competencia del experto por encima de 0.8. Se conforma entonces la lista de expertos siguiente para el desarrollo de la investigación.

Tabla 3.1 Lista de expertos.

Expertos
1. Mahelys Quintana (Director Adjunto)
2. Claudia Piñón (Director Asistente)
3. Jose Antonio (Director General)
4. Jorge Otero (Jefe de Compras)
5. Aliesky Días (Jefe de Almacén)
6. Miguel Angel (Jefe de Cocina)
7. Hírel Campos (Jefe de Comercial)
8. Enrique Pérez (Sub Maitre)

Fuente: Elaboración propia.

### Paso 3: Representación de la cadena de suministros

La cadena de suministros del restaurante está conformada por diferentes eslabones que se encadenan entre sí, que forman recorridos de flujo material, informativo y financiero. Los flujos material e informativo van de la mano y se desarrollan a partir de que el jefe de cocina del restaurante realiza el pedido a almacén solo de acuerdo a las necesidades de insumos que tenga en correspondencia para completar el menú.

La gestión de almacén trata sobre un reaprovisionamiento del inventario en existencia el cual se produce semanalmente. Se realiza el pedido por parte de almacén para que el gestor de

compras concrete dicho pedido con los proveedores. En este caso, el hotel como es perteneciente a Gaviota, tiene como proveedor principal a AT Comercial el cual surte de todos los insumos que necesite el hotel y en caso de no tener el insumo solicitado entonces es dirigida la gestión hacia los restantes proveedores de la entidad.

Después de llegada la mercancía al andén del hotel donde se realiza la recepción a ciegas, se verifica la calidad y cantidad de los insumos que llegan, se le da entrada en el libro de control perecedero donde se plasma la fecha de vencimiento y la temperatura con que son recibidos en el caso de los víveres e insumos de nevera. Se llenan tarjetas de estiva y se envía a economía la información para que esta le de entrada en el sistema. Pasa a la operación de organización dentro de los almacenes: nevera, víveres, insumos y bebidas. Aquí se organizan por grupos o familias.

En el caso del flujo financiero, los clientes tienen 3 opciones de pago del servicio del hotel, prepago, crédito y online. La mayoría de las veces el cliente se contacta a través de agencias de viaje las cuales se encargan de depositar el dinero en la cuenta del hotel si son prepago y si son a crédito realizan la operación en el tiempo acordado. Pero existe también el caso donde el cliente paga directamente en recepción al llegar al hotel, este caso hace referencia a las compras online. Al ser obtenido por recepción, este departamento le deja la operación al departamento de economía que se encarga de toda la gestión de este presupuesto para conducirlo a la cuenta del hotel.

En la figura 3.1 se representa el diagrama de alcance de la cadena de suministros donde se plasma todo el encadenamiento entre los eslabones que conforman la cadena.

# Diagrama de Alcance de la Cadena de Suministros

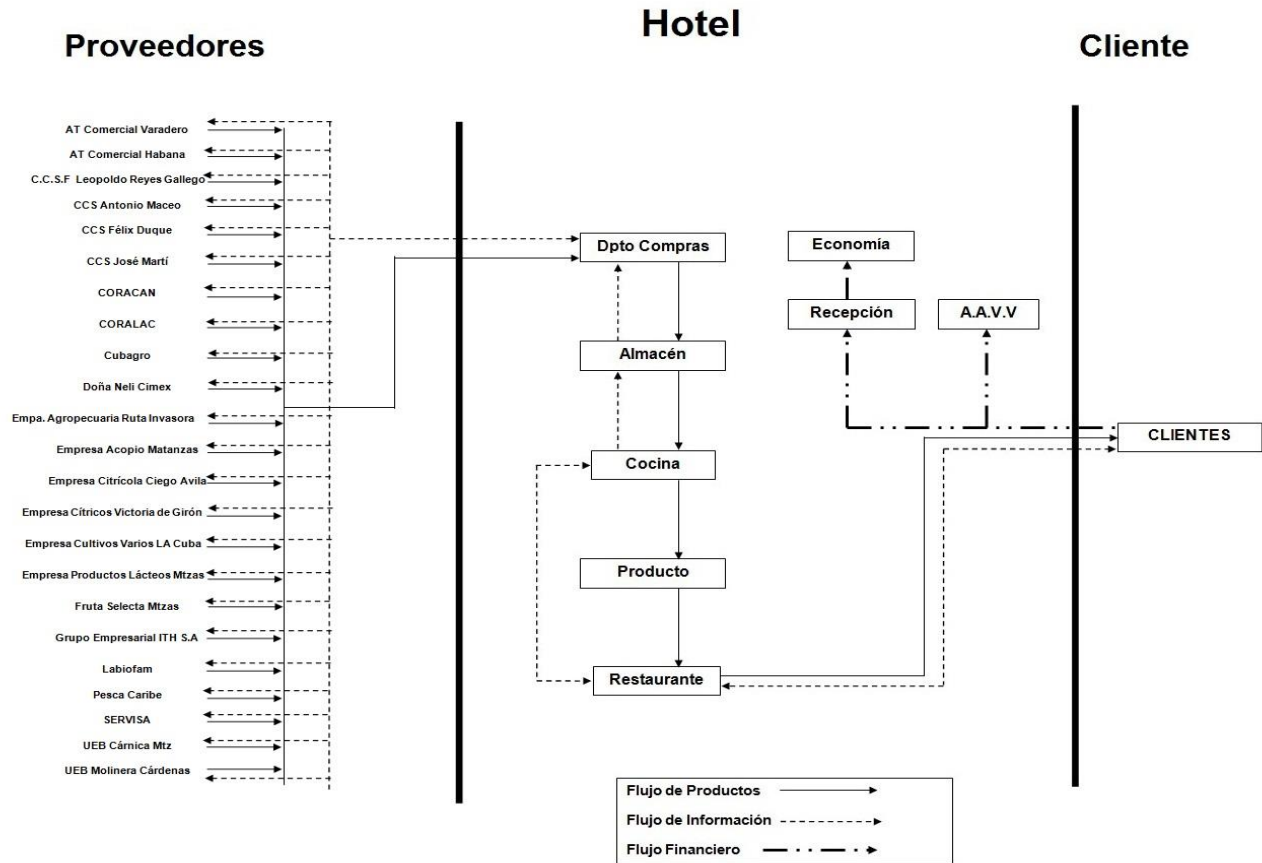


Figura 3.1 Diagrama de alcance de la cadena de suministros.

Fuente: Elaboración propia.

## 3.2. Fase 2. Estado actual de los procesos y servicios

Esta fase constituye el centro de la investigación la que comienza con la caracterización del restaurante objeto de estudio para detallar el servicio que ofrece, se estudian las características de los proveedores correspondientes, los aspectos referentes a todos los procesos de la cadena, indicadores de rendimiento y aspectos de integración y colaboración.

Paso 4: Caracterización del restaurante

Paso 5: Proveedores

En la figura 3.2 se muestra la cadena servuctiva de donde surge la base de apoyo de información sobre los proveedores que intervienen en el abastecimiento hacia el restaurante. De ella se crea la tabla con estas características (ver anexo 2).

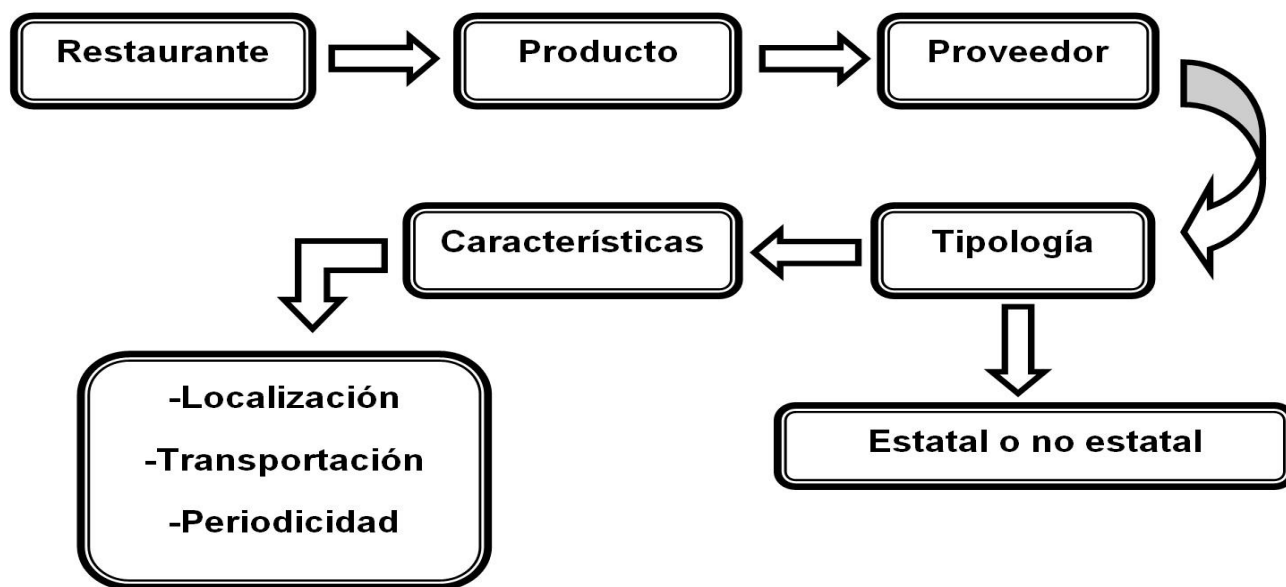


Figura 3.2 Cadena servuctiva de los proveedores para el restaurante Gourmet.

Fuente: Elaboración propia.

Al analizar la lista de proveedores y sus características se puede observar que AT Comercial Varadero constituye el proveedor principal de la entidad establecido por el grupo Gaviota para todos sus hoteles. En cambio se aprecia que existen otros proveedores de segunda opción los cuales son muy útiles para el abastecimiento del hotel en momentos que At Comercial no disponga de los productos o materias primas demandadas. En este caso y de acuerdo al estudio realizado sobre los proveedores, Doña NeliCimex Varadero, Labiofam, Cubagro, CORALAC, Grupo Empresarial ITH S.A, Pesca Caribe, Servisa y la Empresa Productos Lácteos Matanzas, constituyen los proveedores más importantes para la cadena de suministros del restaurante debido a que reúnen los mejores requisitos de ubicación geográfica, ciclo del surtido y transportación. Solo se revisan los detalles de transportación de la Empresa Productos Lácteos que el hotel debe ponerla pero con relación a los demás que se dedican a este tipo de productos es el más completo al examinar los datos. Es importante destacar que los proveedores mencionados son estatales.

El anterior análisis es factible para la mejora de procesos para alcanzar a mayor medida un estado óptimo del proceso de abastecimiento de la entidad puesto que en estos momentos la

inestable existencia de productos en inventario de los proveedores ha hecho necesario mantener una lista tan amplia de proveedores producto de factores internos y externos al referirnos como país.

#### Paso 6: Representación de procesos

Después de ser analizados los proveedores se destina la investigación a entrar en los procesos de la cadena de suministros ya representada en el paso 3. Se aprecia en la figura 3.3 la representación del diagrama de hilo de la cadena, el cual implica los procesos de aprovisionamiento, manufactura y distribución que se dividen en tres categorías: fabricación contra almacén, fabricación bajo pedido y diseño bajo pedidos. La devolución se desglosa en productos defectuosos, productos de mantenimiento general y reparación, y productos en exceso.

La cadena del restaurante trabaja con la categoría de fabricación bajo pedidos por lo que todos los procesos actúan bajo pedidos previos contribuyendo al desarrollo de una planificación más organizada y estricta del surtido y de las operaciones de la cadena en general. Se muestra en el diagrama todos los proveedores implicados en la investigación donde se les asocian los procesos de distribución referentes a cada proveedor y a su vez estos procesos a los procesos de aprovisionamiento, manufactura y distribución al cliente final. Además el proceso de devolución o retorno de información o producto que está conformado por productos defectuosos en el caso del segundo, debido a productos con mala calidad o en mal estado que no son deseados o que no permiten su utilización en otras operaciones alternas como en los cortes para decoraciones; y refiriéndose al primero, a la transmisión de información durante el encadenamiento de adelante hacia atrás.



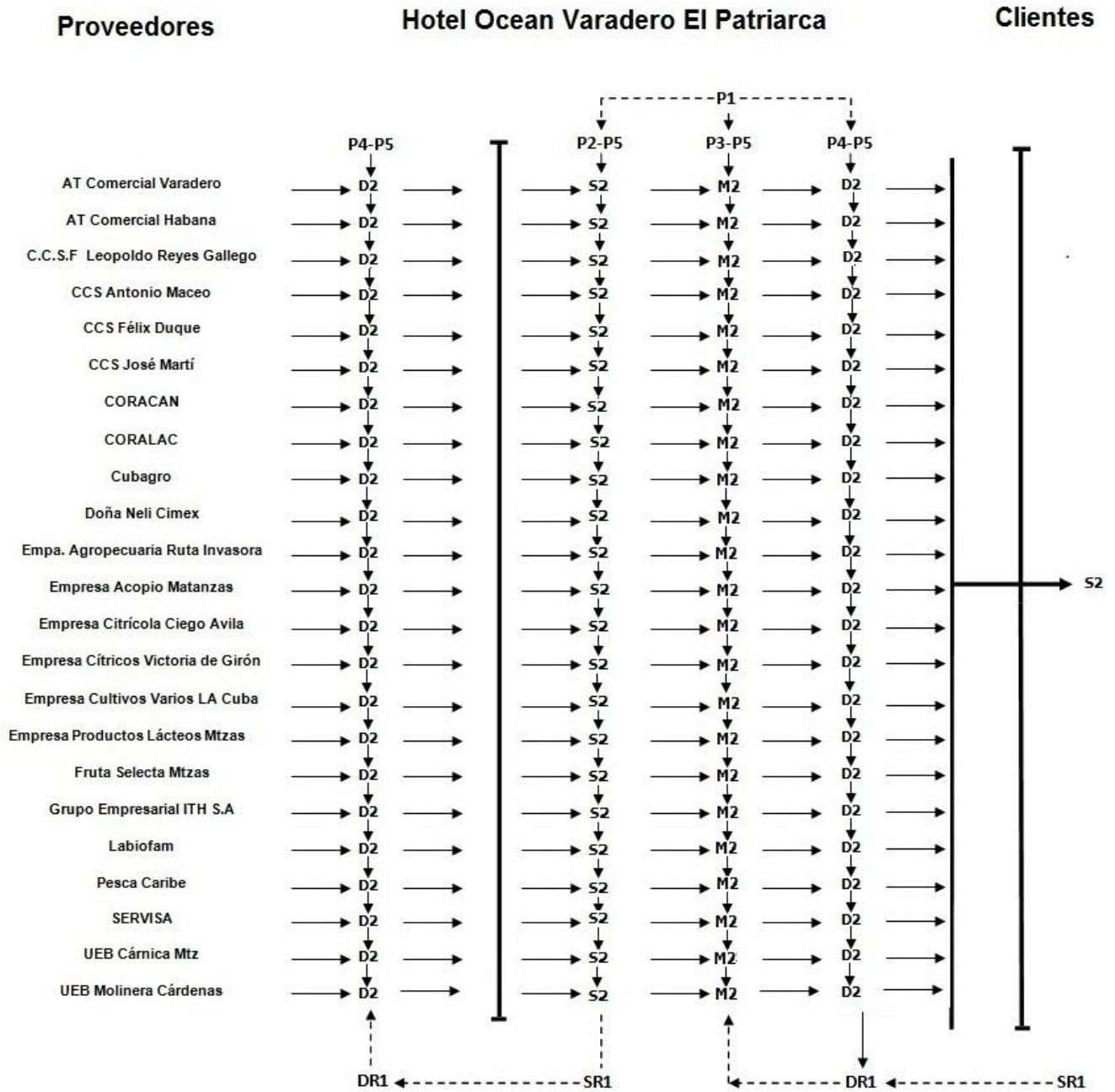


Figura 3.3 Diagrama de Hilo.

Fuente: Elaboración propia.

A partir del paso 7 fue interrumpida el desarrollo de la metodología producto a la actual situación epidemiológica del país.

## Conclusiones

1. Las cadenas de suministro resultan fundamentales para el desarrollo empresarial. Su adecuada articulación garantiza la disponibilidad de los productos en el momento necesario y contribuye a la eficiencia del proceso. En la restauración, como servicio que se consume en el instante que se produce cobra aún mayor relevancia. Destaca para el diagnóstico de las cadenas de suministro en la literatura consultada, el modelo *SupplyChainOperation Reference* (SCOR) como principal herramienta.
2. Los antecedentes metodológicos coinciden en el modelo SCOR como la herramienta más adecuada para el diagnóstico de cadenas de suministro, el cual permite estudiar todos los procesos y subprocesos que se desarrollan. Asimismo, aporta un sistema de indicadores claves de rendimiento (KPI) que facilitan la medición. No obstante, resultan escasos los referentes relacionados con servicios gastronómicos y las condiciones en que se llevan a cabo los mismos.
3. Se propone un procedimiento para el diagnóstico de la articulación de cadenas de suministros en servicios gastronómicos, con las adecuaciones pertinentes a la naturaleza del proceso de alimentos y bebidas. Consta de tres fases y once pasos, comienza por una fase Preliminar; donde se prepara el despliegue del procedimiento. En la segunda fase se aborda el Estado actual de los procesos y servicios; donde se lleva a cabo el diagnóstico sobre la base de indicadores de proceso. Finalmente en la tercera fase, se Analizan los resultados, con el objetivo de detectar las oportunidades de mejora y el plan de acciones para la solución de los problemas identificados.
4. El despliegue parcial del procedimiento identificó 23 proveedores, de los cuales resultaron los principales, ocho de ellos. Destaca la variedad de oferentes para el proceso de restauración, así como la lejanía de los mismos, respecto a la entidad objeto de estudio. Se propusieron además cinco indicadores para la evaluación de los proveedores y cinco atributos a considerar respecto a su desempeño.

## **Recomendaciones**

1. Dar cumplimiento a cada uno de los pasos restantes para el diagnóstico de la cadena de suministros en el restaurante objeto de estudio.
2. Aplicar el plan de mejoras resultante de la investigación una vez concluida, da a conocer a los directivos de la entidad las acciones necesarias para su implementación.
3. Utilizar la metodología propuesta en estudios posteriores de cadenas de suministros similares.
4. Desarrollar una investigación relacionada con el estudio del encadenamiento productivo de ATEC Comercial Varadero con los demás proveedores, que contribuya a perfeccionar el funcionamiento de la actual investigación convirtiéndose en sustento para la aplicación efectiva de todos los cambios que serán propuestos en la terminación del presente trabajo.

## Bibliografía

1. Acevedo Suárez, J. A. et al. (2010a). Modelo de Referencia de Redes de Valor para un desarrollo sostenible. Revista de Investigación Agraria y Ambiental. Vol. 1.No 2.ISSN: 2145-6097.
2. Acevedo Suárez, A. J. Gómez Acosta, M. Urquiaga Rodríguez, 2001. Gestión de la cadena de suministro, La Habana.
3. Acevedo Suárez, A. J. & Gómez Acosta, M. I. (2010). La Gestión Integrada de las Cadenas de Suministros en: La Logística Moderna en la Empresa. Capítulo 9. Habana. Cuba. 299-
4. Acevedo Suárez, A. J, & Gómez Acosta, M. I. (2011). *Modelo y Estrategias de Desarrollo de la Logística y las Redes de Valor. Nueva Empresa.Gestión Empresarial en Cuba nueva etapa, 7(3), 1682-2455.*
5. Acevedo Suárez, J. A. y Gómez Acosta, M. I. (2011). Modelo de Referencia de la Red de Valor en Latinoamérica. Capítulo IX. en: La cadena de valor agroalimentaria. Análisis internacional de casos reales. S.A., E. A. E. Madrid, España. 261-294.p.
6. Alarcón Valero, Faustino; Ortiz Bas, Ángel; M<sup>a</sup> del Mar Alemany Díaz; Fco. Cruz Lario Esteban. (2004). Planificación Colaborativa en un contexto de varias Cadenas de Suministro: ventajas y desventajas. Valencia, España. Obtenido de <http://www.adingor.es/Documentacion/CIO/cio2004/comunicaciones/857-866.pdf>
7. Alemany Díaz, M. d., Lario Esteban, F.-C., Alarcón Valero, F., & Pérez Perales, D. (2006). Tipos de integración en las Redes de Suministro/Distribución: Aspectos relevantes para su modelado cuantitativo. X Congreso de Ingeniería de Organización. Valencia.
8. Antún, J.P. (2019) Administración de la Cadena de Suministros Serie D-39 Instituto de Ingeniería, UNAM.
9. Arbones, E. (1999). Logística empresarial. Barcelona: Marcombo
10. Ballou, R. H. (2004). Logística: Administración de la cadena de suministro (5ta ed.). Naucalpan de Juárez: Pearson Educación.
11. Calderón, J., & Lario, F.-C. (2005). Análisis del modelo SCOR para la Gestión de la Cadena de Suministro. IX Congreso de Ingeniería de Organización. Valencia.

12. Campos Naranjo, J. I., Cruz Reyes, C. M., & Sánchez Rodríguez, J. C. (2012). Diagnóstico basado en el modelo SCOR para la cadena de suministro de la empresa MATECSA S.A. *Investigación en Ingeniería*, 9, 94-101.
13. Carreño, a. (2011). *Logística de la A a la Z*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Fonfo editorial
14. Casanovas, A. & Cuatrecasas, L. (2001). *Logística empresarial*. Barcelona: España.
15. Castillo Venegas, V. I. (2012). *Implementación del modelo SCOR en INDECO S.A.* Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima.
16. Cespón Castro, R. y Amador Orellana, M.A., 2003. *Administración de la cadena de Suministro*, Honduras.
17. Cespón Castro, R., 2003. *Administración de la cadena de suministro*, San Pedro Sula.
18. Chamorro y Lozano Oviedo (2010). *Análisis de la eficiencia logística en una cadena de abastecimiento con optimización*. Facultad de Ingeniería Industrial Y Estadística Santiago de Cali. Universidad del Valle.
19. Chopra, S. y Meindl, P. (2007). *Supply Chain Management* (3<sup>o</sup> . Ed). 4-5, 9-10. ISBN: 0-13-173042-8.
20. Christopher Martin, 1994. *Logistic and Supply Chain* Pitman Pub., London.
21. Comas Rodríguez , R. (2013). *Contribuciones al control de gestión en empresas que aplican el sistema de dirección y gestión empresarial cubano*. Facultad de Ciencias Económicas e Informática. Departamento de ingeniería industrial: Doctor en Ciencias Técnicas. Matanzas, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos". Tutor: MEDINA LEÓN, A. y NOGUEIRA RIVERA, D.
22. Conejero González, H.C., 2006. *El servicio al cliente, fuente de ventajas competitivas*. Universidad de La Habana.
23. Cuatrecasas Arbós, L (2012). *Organización de la producción y dirección de operaciones: sistemas actuales de gestión eficiente y competitiva*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
24. Cueto Ible, E. y Meireles Pantoja, S., (2003). *Gestión de costos de un operador logístico*.
25. Díaz-Batista, J. A., & Pérez-Armador, D. (2012). *Optimización de los niveles de inventario en una cadena de suministro*. *Ingeniería Industrial*, 33.

26. ESPINOSA, J. M. et al. 2010. Gestión de la restauración. Editorial Félix Varela. ISBN: 979-758-6-04-9.
27. Flores Coronel, R. (2013). Diseño del modelo SCOR en un operador logístico, aplicado a los procesos de almacenamiento, recolección y despacho de productos perecibles, para mejorar la eficacia de la gestión de la cadena de suministro y mejorar el nivel de servicio del cliente. Escuela Superior Politécnica del litoral, Guayaquil.
28. Flynn, B. B., Huo, B., & Zhao, X. (2008). The impact of supply chain integration on performance: A contingency and configuration approach. *Journal of Operations Management*.
29. Frias et al (2008). Herramientas de apoyo a la Solución de Problemas no Estructurados en Empresas Turísticas.(HASPENT)
30. Fuente Mota, J. (2012). Plan de Mejora para el proceso de servicio gastronómico de la unidad Dinos Pizza Salón Juvenil. Sucursal Extrahotelera palmares. Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo. Universidad Central Marta Abreu de las Villas.
31. Gallego, J. F. 2001. Gestión de Alimentos y Bebidas para Hoteles, Bares y Restaurantes. España: Editorial Thomson Learning-Paraninfo.
32. García Santiago, F.A (2006) La gestión de la cadena de suministros: Un enfoque de integración global de procesos. *Visión gerencial*, núm. 1, ISSN 1317-8822.
33. Garralda Ruiz, J.(2013) La Cadena de Valor. IE Business Publishing, Maria de molina 13, 28006- Madrid,España.
34. Ghiani, G., Laporte, G., Musmano, R. (2004). *Introduction to Logistics Systems Planning and Control*. 6-7. England, Wiley.
35. Gibson, B.J. Mentzer, J.T y Cook, R.L. (2005). "Supply chain management: the pursuit of a consensus definition". *Journal of Business Logistics*. Vol. 26, ISSN: 2158-1592. DOI: 10.1002/j.2158-1592.2005.tb00203.x
36. Grossmann, I. (2005). Enterprise-wide Optimization: A new frontier in Process System Engineering. *AlcHEJournal*, 51,
37. Hernández, R. & Fernández, C. & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5ta. Ed.). México: McGraw-Hill.

38. Hernandez Torres, M., 1998. Procedimiento de diagnósticos para el control de gestión aplicado en una industria farmacéutica. Instituto Superior Politecnico José A. Echeverría. Facultad de Ingeniería Industrial Departamento de Ingeniería Industrial.
39. Izard, G. (2010). Gestión de la distribución: guía de estudio (1era ed.). Barcelona: Servei de Publicacions.
40. Kou Ortiz, K. E. (2016). Análisis bajo la metodología SCOR del sistema logístico de una empresa comercializadora cuyo core principal es distribuir al estado. Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima.
41. López Fernández, R. (2014). Logística de Aprovisionamiento (Primera ed.). España: Paraninfo.
42. Quevedo, J. G. (2010). Análisis, diagnóstico y propuesta de mejora de la cadena logística y de planeamiento de las compras de una empresa comercializadora de productos químicos. Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Lima.
43. MAIGUEL MEJIA, H.J (2014) DISEÑO DE UNA METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE INVENTARIOS PARA LA INTEGRACIÓN Y COLABORACIÓN EN LA CADENA DE SUMINISTRO DEL SECTOR MADERA Y MUEBLES DE BARRANQUILLA. Facultad de ingenierías programa de ingenierías. Universidad de la Costa.
44. Malburg, C. (2000). Value Creation: Vertical Integration. Revista IndustryWeek, 17.
45. Martínez Robles, A. (2007). Control de inventario con análisis de la demanda para la empresa Sport B. [http://www.academia.edu/13433872/Control\\_de\\_Inventario\\_con\\_An%C3%A1lisis\\_de\\_la\\_demanda\\_para\\_la\\_Empresa\\_Sport\\_B.\\_Mart%C3%ADnez\\_Robles\\_Agnessy\\_Yerin](http://www.academia.edu/13433872/Control_de_Inventario_con_An%C3%A1lisis_de_la_demanda_para_la_Empresa_Sport_B._Mart%C3%ADnez_Robles_Agnessy_Yerin).
46. Montoya-Torres, J. R., & Vargas, D. O. (2011). Análisis del concepto de colaboración en la cadena de suministro: Una revisión de la literatura científica. Medellín, Antioquia, Colombia. Recuperado el 27 de Noviembre de 2012, de [http://www.laccei.org/LACCEI2011-Medellin/published/LO075\\_Montoya.pdf](http://www.laccei.org/LACCEI2011-Medellin/published/LO075_Montoya.pdf)
47. Morfín, M del C. (2001). Administración de comedor y bar. D.F.México: Editorial Trillas.
48. NC ISO 9001(2015). Sistema de Gestión de la calidad. Requisitos. Oficina Nacional de Normalización. La Habana, Cuba. <http://www.nc.cubaindustria.cu>
49. NC 126: 2001 Industria turística. (2001). Requisitos para la clasificación por categorías de los restaurantes que prestan servicio al turismo. ONN. Cuba.
50. Ochoa Borjas, J. y Escalona Betancourt, H., 2011. Evaluación de la eficacia del sistema logístico empresarial.

50. Padrón Carmona, L (2016). *El enfoque logístico en el sistema de gestión empresarial de las Cooperativas no Agropecuarias*. Revista de Cooperativismo y Desarrollo Año 2016, Volumen 4, número 2.
51. Parada, J. (2009). Incorporación de la Logística inversa en la cadena de suministros y su influencia en la estructura organizativa de las empresas. Recuperado de [http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/1493/03.JLP\\_3de10.pdf?sequence=4](http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/1493/03.JLP_3de10.pdf?sequence=4)
52. Pau, J. & Navascués, R. (2001). Manual de Logística Integral. Madrid: Días de Santos.
53. Perez, W.C., Jesús, A.M. y Gil-Casares, M., 2011. Metodología de análisis de cadenas productivas bajo el enfoque de cadenas de valor. Fundación CODESPA., ed., Disponible en: [www.codespa.org/.../metodologias-analisis-bajo-enfoque-cadenas-de-valor](http://www.codespa.org/.../metodologias-analisis-bajo-enfoque-cadenas-de-valor).
54. Pineda, M. (2018) Modelo SCOR para la gestión en la cadena logística de una empresa importadora de juguetes. Tesis de maestría. Facultad de Ingeniería. Universidad de Carabobo.
55. Pires, S. R. I. y Carretero Díaz, L. E. (2007). Gestión de la Cadena de Suministro. Primera edición en Español. ed. España, McGraw/Interamerica de España. S. A. U, ISBN:978-84-481-6034-0
56. Porter, M.E., 2001. Strategy and the Internet. United States. Boston: Harvard Business Review.
57. Quevedo, J. G. (2010). Análisis, diagnóstico y propuesta de mejora de la cadena logística y de planeamiento de las compras de una empresa comercializadora de productos químicos. Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Lima.
58. Razuri Ramírez, C.A, Montero Ortega, C.A y Pinto Nicho, B. (2019) Diagnóstico y Propuesta de Mejora de los Procesos de la Cadena de Suministro de los Restaurantes del Centro Naval del Perú. Tesis de maestría. Departamento de negocios. Universidad ESAN.
59. Rodríguez Alfonso, Y. (2010). Procedimiento para la gestión de venta de vino en restaurantes que presten servicios al turismo. Tesis presentada en opción al Título Académico de Master en Gestión Turística. UCLV.
60. Ruiz Varela, E. 2011. Mejora de la Gestión de Restauración en el hotel Villa Cuba. Trabajo profesional final presentado (en opción al título de especialista de Posgrado en Gestión de los servicios de Alimentos y Bebidas. Instituto de Farmacia y Alimentos. Universidad de La Habana.



61. Sablón Cossío, N. (2014). Modelo de Planificación Colaborativa Estratégica en Cadenas de Suministro.(Doctorado). Facultad de Ciencias Económicas e Informáticas. Departamento de Ingeniería Industrial. Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”
62. Salazar Sanabria, H.F, López, C. A. (2010). Propuesta metodológica para la aplicación del modelo SupplyChainOperations Reference. Revista Ingeniería. Vol.14.No.2. Facultad de ingeniería. Universidad distrital José de Carda.
63. Salazar Sanabria, H. F. (2010). “Diseño de un sistema de distribución en una organización del sector de la industria forestal para el mejoramiento y racionalización de los procesos logísticos”. Tesis de Master en Ingeniería Industrial. Facultad de Ingeniería. Universidad Distrital Francisco José de Caldas.
64. Simatupang, T., &Sridharan, R. (2002). The collaborative supply chain. International Journal of Logistics Management, 13(1).
65. Tamaño, M., & Piñeros, J. (2007). Formas de Integración de las empresas. Ecos de Economía
66. Tan, K. -C., Wisner, J., & Leong, G. K. (2008). Principles of Supply Chain Management; a balanced approach. UnitedStates of America: CengageLearning.
67. Tejada López, C. A., & Vera Molina, M. D. (2012). Utilización del modelo SCOR para realizar una propuesta de rediseño del esquema de gestión del abastecimiento y del manejo de inventarios en una industria textil. Universidad San Francisco de Quito, Quito.
68. Torres C, G. (2006). Metodología para obtener un sistema de indicadores: un estudio de caso. 25. México.
69. Torres, M. M. (2006). Logística y Costos. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
70. Velasco, J. &Campins, J. A. (2013). Sistema general de planificación, programación y control de la producción. Gestión de la producción en la empresa: planificación, programación y control. España: Ediciones pirámide.
71. Vinajera Zamora, A., 2011. Modelo conceptual y procedimiento para mejorar el nivel de servicio al cliente en cadenas cubanas de suministro de productos electro mecánicos en Cuba. Martaha Abreu de Las Villas.

# Anexos

## **Anexo 1. Desarrollo del método de expertos.**

1 - Se toman como candidatos a expertos a los siguientes trabajadores.

1. Mahelys Quintana (Director Adjunto)
2. Claudia Piñón (Director Asistente)
3. Jose Antonio (Director General)
4. Jorge Otero (Jefe de Compras)
5. Aliesky Días (Jefe de Almacén)
6. Miguel Angel (Jefe de Cocina)
7. Hirel Campos (Jefe de Comercial)
8. Enrique Pérez (Sub Maitre)

2 - Determinar el Coeficiente de Conocimiento (Kc)

Se emite una evaluación de los diferentes parámetros hacia los posibles expertos para determinar el índice de Kc.

Ítems a evaluar	Prioridad	E1	Kc E1	E2	Kc E2	E3	Kc E3	E4	Kc E4	E5	Kc E5	E6	Kc E6	E7	Kc E7	E8	Kc E8
Conocimiento	0.181	0.9	0.1629	0.8	0.1448	1	0.181	0.9	0.1629	0.8	0.1448	0.9	0.1629	0.9	0.1629	0.7	0.1267
Competitividad	0.086	0.8	0.0688	0.8	0.0688	1	0.086	0.9	0.0774	0.9	0.0774	0.8	0.0688	0.9	0.0774	0.8	0.0688
Disposicion	0.054	1	0.054	0.9	0.0486	1	0.054	1	0.054	1	0.054	0.8	0.0432	0.9	0.0486	0.7	0.0378
Creatividad	0.1	0.8	0.08	0.8	0.08	1	0.1	0.9	0.09	0.9	0.09	0.8	0.08	0.9	0.09	0.9	0.09
Profesionalidad	0.113	1	0.113	0.8	0.0904	1	0.113	0.8	0.0904	0.9	0.1017	0.7	0.0791	0.9	0.1017	0.7	0.0791
Capacidad de análisis	0.122	1	0.122	0.8	0.0976	1	0.122	1	0.122	0.9	0.1098	0.8	0.0976	0.9	0.1098	0.8	0.0976
Experiencia	0.145	0.7	0.1015	0.7	0.1015	1	0.145	1	0.145	0.8	0.116	0.9	0.1305	0.9	0.1305	0.9	0.1305
Intuición	0.054	0.9	0.0486	0.8	0.0432	1	0.054	1	0.054	0.9	0.0486	0.7	0.0378	0.9	0.0486	0.8	0.0432
Actualización	0.127	0.8	0.1016	0.9	0.1143	1	0.127	0.9	0.1143	0.9	0.1143	0.8	0.1016	0.9	0.1143	0.9	0.1143
Colectividad	0.018	0.9	0.0162	1	0.018	1	0.018	1	0.018	1	0.018	0.9	0.0162	0.9	0.0162	1	0.018
Total Kc	1		0.8686		0.8072		1		0.928		0.8746		0.8177		0.9		0.806

3-Determinación del coeficiente de argumentación.

Se analizan los parámetros de los posibles expertos con respecto a un nivel bajo, medio o alto, se colocan los índices y se calcula el Ka de cada uno.

Ítems	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8
Estudios teóricos	0.27	0.27	0.21	0.13	0.21	0.21	0.27	0.21
Experiencia	0.22	0.22	0.24	0.24	0.24	0.24	0.24	0.24
Conocimiento de trabajo en Cuba	0.1	0.1	0.14	0.06	0.14	0.14	0.14	0.1
Conocimiento de trabajo en el extranjero	0.04	0.04	0.08	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04
Consultas bibliográficas	0.09	0.09	0.07	0.09	0.09	0.09	0.07	0.09
Cursos de actualización	0.14	0.18	0.18	0.18	0.18	0.18	0.18	0.18
Total Ka	0.86	0.9	0.92	0.74	0.9	0.9	0.94	0.86

#### 4-Calcular Coeficiente de Competencia (K) $K = 1/2 (Kc + Ka)$ .

Ítems	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8
KC	0.8686	0.807	1	0.928	0.875	0.818	0.9	0.806
Ka	0.86	0.9	0.92	0.74	0.9	0.9	0.94	0.88
K	0.8643	0.8535	0.96	0.834	0.8875	0.859	0.92	0.843

Todos los candidatos tienen un coeficiente de competencia alto por tener los índices entre 0.8 y 1 por lo que se consideran expertos los 8.

## Anexo 2. Características de los proveedores.

### Características de los proveedores

Proveedores	Productos que comercializa	Tipología (Estatad o privado)	Transporte (Propio o por el hotel)	Periodicidad (semanal, quincenal, puntual o días alternos)	Residencia
<b>AT Comercial Varadero</b>	BEBIDAS, COMIDAS, INSUMOS	Estatad	PROPIO	SEMANAL	GUÁSIMAS
<b>AT Comercial Habana</b>	BEBIDAS, COMIDAS, INSUMOS	Estatad	HOTEL	PUNTUAL	HABANA
<b>C.C.S.F Leopoldo Reyes Gallego</b>	BEBIDAS, COMIDAS, INSUMOS	<b>Privado</b>	PROPIO	QUINCENAL	PINAR DEL RIO

<b>CCS Antonio Maceo</b>	PRODUCTOS AGRÍCOLAS Y PECUARIOS	<b>Privado</b>	PROPIO	DIAS ALTERNOS	COLON
<b>CCS Felix Duque</b>	PRODUCTOS AGRÍCOLAS Y PECUARIOS	<b>Privado</b>	PROPIO	PUNTUAL	JOVELLANOS
<b>CCS José Martí</b>	PRODUCTOS AGRÍCOLAS Y PECUARIOS	<b>Privado</b>	PROPIO	DIAS ALTERNOS	JAGÜEY
<b>CORACAN</b>	PRODUCTOS INSTANTÁNEOS	Estatal	PROPIO	SEMANAL	CÁRDENAS
<b>CORALAC</b>	HELADOS	Estatal	PROPIO	SEMANAL	CÁRDENAS
<b>Cubagro</b>	PRODUCTOS AGRÍCOLAS, CÁRNICOS, SAZONES, CAFÉ, HUEVOS, ETC	Estatal	AMBOS	SEMANAL	GUÁSIMAS
<b>Doña NeliCimex</b>	PANES	Estatal	HOTEL	DIAS ALTERNOS	VARADERO
<b>Empa. Agropecuaria Ruta Invasora</b>	CÁRNICOS	Estatal	PROPIO	SEMANAL	SAGUA
<b>Empresa Acopio Matanzas</b>	PRODUCTOS AGRÍCOLAS Y PECUARIOS	Estatal	PROPIO	PUNTUAL	MATANZAS
<b>Empresa Citrícola Ciego</b>	PRODUCTOS AGRÍCOLAS	Estatal	PROPIO	DIAS ALTERNOS	CIEGO DE AVILA

<b>Avila</b>	Y PECUARIOS				
<b>Empresa Cítricos Victoria de Girón</b>	PRODUCTOS AGRÍCOLAS Y PECUARIOS	Estatal	PROPIO	PUNTUAL	MATANZAS
<b>Empresa Cultivos Varios LA Cuba</b>	PRODUCTOS AGRÍCOLAS Y PECUARIOS	Estatal	PROPIO	DIAS ALTERNOS	CIEGO DE ÁVILAS
<b>Empresa Productos Lácteos Mtzas</b>	LÁCTEOS	Estatal	HOTEL	SEMANAL	STA MARTA
<b>Fruta Selecta Mtzas</b>	PRODUCTOS AGRÍCOLAS Y PECUARIOS	Estatal	PROPIO	SEMANAL	PRODUCTOS AGRÍCOLAS Y PECUARIOS
<b>Grupo Empresarial ITH S.A</b>	BEBIDAS, COMIDAS, INSUMOS	Estatal	HOTEL	SEMANAL	VARADERO
<b>Labiofam</b>	YOGOURT Y QUÍMICOS	Estatal	PROPIO	SEMANAL	MATANZAS
<b>Pesca Caribe</b>	PRODUCTOS DEL MAR	Estatal	PROPIO	SEMANAL	VARADERO
<b>SERVISA</b>	PANES	Estatal	PROPIO	DIAS ALTERNOS	VARADERO
<b>UEB Cárnica Mtz</b>	PRODUCTOS CÁRNICOS	Estatal	HOTEL	SEMANAL	MATANZAS
<b>UEB Molinera Cárdenas</b>	PANES, PIZZAS, ETC	Estatal	PROPIO	SEMANAL	CÁRDENAS

**Fuente:** Elaboración propia

**Anexo 3. Tabla de medición de procesos**

1. PLANIFICACIÓN		
1.1. PLANIFICACIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO	SI/ NO	CALIF ICACI ÓN
1.1.1. La responsabilidad de la gestión de la cadena de suministros está claramente definida en la organización.		
1.1.2. La empresa cuenta con un Sistema de Planificación Integral relacionada con las otras áreas de la empresa.		
1.1.3. Se cuenta con un sistema de medición y control permanente de lo pronosticado y ejecutado.		
1.1.4. Se tiene un sistema de inteligencia de mercado que analiza en forma oportuna las necesidades de los clientes.		
1.1.5. Se cuenta con un sistema de Administración y Gestión de Riesgos Estratégicos, Tácticos y Operativos en la empresa.		
1.1.6. Se cuenta con Sistemas de Gestión de Calidad ISO 9002-2017 y de inocuidad y de seguridad que garantice la calidad de los servicios.		
1.1.7. Se cuenta con herramientas cualitativas y cuantitativas para la formulación de los pronósticos.		
1.1.8. La empresa tiene un Sistema de Gestión de Indicadores Logísticos que permite medir la cadena.		
<b>Calificación del subproceso</b>		
1.2. ALINEALIDAD DEL ABASTECIMIENTO Y DEMANDA	SI/ NO	CALIF ICACI ÓN
1.2.1. Para la elaboración del pronóstico hay una participación colaboradora de todas las áreas funcionales de la empresa		
1.2.2. Se cuenta con un Sistema de Gestión que tenga información estructurada que vincule los procesos de la demanda, compras, producción, almacenamiento y servicio al cliente con el propósito de buscar sinergia.		
1.2.3. La programación de ventas es compartida con los proveedores mediante		

acuerdos de comunicación.		
1.2.4. Se cuenta con un comité para relacionar la estrategia del negocio con el abastecimiento y la demanda del servicio.		
<b>Calificación del subproceso.</b>		
<b>1.3. GESTIÓN DE INVENTARIOS</b>	<b>SI/ NO</b>	<b>CALIF ICACI ÓN</b>
1.3.1. Se cuenta con un Sistema de Planificación, Gestión y Control de Inventarios en la empresa.		
1.3.2. Existe procedimiento, manual y técnicas para medir los niveles de inventario.		
1.3.3. Hay exactitud en el stock entre el sistema que se cuenta y el conteo físico.		
1.3.4. Los niveles de inventario están basados en lote económico y punto de reorden.		
1.3.5. Se cuenta con un balance adecuado entre servicio al cliente y los inventarios.		
1.3.6. Está actualizado la categorización del inventario por activo, exceso y obsoleto.		
1.3.7. Discrepancias en el picking activan un conteo cíclico.		
<b>Calificación del subproceso.</b>		
<b>2. ABASTECIMIENTO</b>		
<b>2.1. ABASTECIMIENTO ESTRATÉGICO</b>	<b>SI/ NO</b>	<b>CALIF ICACI ÓN</b>
2.1.1. Se cuenta con una estrategia de abastecimiento que incluye las prioridades competitivas de calidad de material, entrega y cantidad oportuna, precios, servicio al cliente		
2.1.2. La empresa tiene un sistema de auditoría pre, ocurren y post en el proceso de abastecimiento de forma permanente y aleatoria.		
2.1.3. Se tiene capital de trabajo suficiente para cubrir el abastecimiento del servicio.		
<b>Calificación del subproceso.</b>		
<b>2.2. GESTIÓN DE PROVEEDORES</b>	<b>SI/ NO</b>	<b>CALIF ICACI ÓN</b>
2.2.1. Se tiene un sistema de gestión de proveedores donde se incluya política selección, evaluación, medición y control de proveedores.		
2.2.2. Se cuenta con un catálogo de proveedores competitivos, seleccionados y		

validados para los productos críticos del restaurante.		
2.2.3. Se cuenta con un Backup de proveedores para los puntos críticos.		
<b>Calificación del subproceso.</b>		
<b>2.3. COMPRAS</b>	<b>SI/ NO</b>	<b>CALIF ICACI ÓN</b>
2.3.1. Se cuenta con un sistema que genere la orden de compra en forma automatizada y que esté integrado al sistema de ventas, producción e inventarios para alcanzar una sincronización entre las áreas.		
2.3.2. Se cuenta con un Plan de Acción para una potencial variabilidad de precios de los insumos.		
2.3.3. Se cuenta con un estudio de insumos sustitutos para reemplazar a los actuales con el mismo nivel de servicio.		
<b>Calificación del subproceso.</b>		
<b>2.4. GESTIÓN DE MATERIALES</b>	<b>SI/ NO</b>	<b>CALIF ICACI ÓN</b>
2.4.1. La empresa cuenta con un Programa de Mejoramiento Continuo en el proceso de gestión de materiales con la finalidad de buscar la excelencia.		
2.4.2. El personal de logística está capacitado en técnicas de negociación y administración de contratos.		
2.4.3. Hay una relación directa entre la demanda y la compra de sus insumos.		
2.4.4. Se cuenta con un Sistema de Medición y Desempeño para la gestión de Materiales.		
<b>Calificación del subproceso.</b>		
<b>3. PRODUCCIÓN</b>		
<b>3.1. PRODUCTO</b>	<b>SI/ NO</b>	<b>CALIF ICACI ÓN</b>
3.1.1. Para el diseño de nuevos productos se cuenta con la participación activa de nuestros clientes o análisis de benchmarking.		
3.1.2. Se cuenta con herramientas como inteligencia de negocios, big data para identificar las necesidades y preferencias del consumidor.		



3.1.3. La empresa tiene una política de Innovación y Creatividad para el diseño de nuevos productos y mejora de los procesos.		
3.1.4. Se formula un análisis y estrategia de precio para la fijación de los mismos.		
<b>Calificación del subproceso.</b>		
<b>3.2. PROCESO DE PRODUCCIÓN</b>	<b>SI/ NO</b>	<b>CALIF ICACI ÓN</b>
3.2.1. El restaurante trabaja con una frecuencia alta a plena capacidad de producción de diseño.		
3.2.2. El sistema de producción es a pedido y cuenta con las herramientas necesarias para el desarrollo e implementación eficiente del mismo.		
3.2.3. El tiempo de ciclo estándar del proceso de elaboración de cada plato varía considerablemente con el tiempo real.		
3.2.4. Se cuenta con los procesos debidamente estandarizados con sus respectivos procedimientos, diagramas de flujos, tiempos estándar de ciclo de producción actualizados.		
<b>Calificación del subproceso.</b>		
<b>3.3. PRODUCCIÓN ESBELTA</b>	<b>SI/ NO</b>	<b>CALIF ICACI ÓN</b>
3.3.1. El restaurante tiene capacidad de respuesta en cuanto a incremento de demanda manteniendo su mismo nivel de servicio.		
3.3.2. Se aplica la filosofía y gestión del LEAN manufacturing en la empresa.		
3.3.3. Se cuenta con una Programación Flexible para satisfacer la variabilidad de la demanda.		
<b>Calificación del subproceso.</b>		
<b>3.4. MANTENIMIENTO DE EQUIPOS</b>	<b>SI/ NO</b>	<b>CALIF ICACI ÓN</b>
3.4.1. Se cuenta con un Plan de Mantenimiento Preventivo de los equipos.		
3.4.2. Se tiene tercerizado en forma total el mantenimiento de los equipos y áreas.		
3.4.3. Los equipos de refrigeración y las cocinas están con un mantenimiento vigente y actualizado.		

<b>Calificación del subproceso.</b>		
<b>3.5. SEGURIDAD</b>	<b>SI/ NO</b>	<b>CALIF ICACI ÓN</b>
3.5.1. Cuenta con la aplicación de la ISO 45001 de 2018 referente a la seguridad y salud del trabajo.		
3.5.2. Se tiene programas de capacitación en seguridad, casos de alarma para casos de emergencia.		
3.5.3. Se cuenta con un Plan de Seguridad Integral.		
<b>Calificación del subproceso.</b>		
<b>4. DISTRIBUCIÓN</b>		
<b>4.1. GESTIÓN PEDIDOS</b>	<b>SI/ NO</b>	<b>CALIF ICACI ÓN</b>
4.1.1. Se cuenta con un sistema de gestión de pedidos que permite realizar la operación en los tiempos estándares establecidos.		
4.1.2. Los pedidos atendidos están dentro de los márgenes de los estándares establecidos por la organización.		
<b>Calificación del subproceso.</b>		
<b>4.2. ALMACENAMIENTO</b>	<b>SI/ NO</b>	<b>CALIF ICACI ÓN</b>
4.2.1. Los espacios y equipos físicos para el almacenamiento de productos frescos y secos están en óptimas condiciones.		
4.2.2. La distribución de los materiales en el almacén toma como base la frecuencia de salida y por ende tiene una ubicación óptima.		
<b>Calificación del subproceso.</b>		
<b>4.3. TRANSPORTE</b>	<b>SI/ NO</b>	<b>CALIF ICACI ÓN</b>
4.3.1. La ruta de traslado está a la menor distancia posible y en condiciones favorables para la llegada efectiva y rápida de los insumos a cocina.		
4.3.2. Se cuenta con equipos de transporte adecuados para el traslado de los productos.		

<b>Calificación del subproceso.</b>		
<b>4.4. COMERCIO ELECTRÓNICO</b>	<b>SI/ NO</b>	<b>CALIF ICACI ÓN</b>
4.4.1. Se cuenta con un sistema de Comercio Electrónico donde esté integrada la reserva, cancelación del servicio, el pedido y en el caso del servicio delivery.		
4.4.2. La empresa cuenta con una política de transformación digital aprobada.		
<b>Calificación del subproceso.</b>		
<b>4.5. GESTIÓN DEL CLIENTE FINAL.</b>	<b>SI/ NO</b>	<b>CALIF ICACI ÓN</b>
4.5.1. Se tiene un sistema de monitoreo, retroalimentación y seguimiento de las potenciales queja de los clientes finales.		
4.5.2. Se cuenta con personal capacitado en temas de prestar un servicio de atención al cliente adecuado.		
4.5.3. Se tiene un sistema de servicio post venta adecuado.		
<b>Calificación del subproceso.</b>		
<b>4.6. GESTIÓN DATA DEL CLIENTE FINAL</b>	<b>SI/ NO</b>	<b>CALIF ICACI ÓN</b>
4.6.1. Se cuenta con herramientas, procedimientos y equipos para gestionar la data de los clientes y de esta manera conocer los gustos y preferencias de mis clientes.		
4.6.2. Se cuenta con una base de datos de nuestros clientes donde se registra el consumo, frecuencia y facturación de cada uno de ellos en un periodo determinado		
<b>Calificación del subproceso.</b>		
<b>5. DEVOLUCIÓN</b>		
<b>5.1. INTEGRACIÓN DE SISTEMAS</b>	<b>SI/ NO</b>	<b>CALIF ICACI ÓN</b>
5.1.1. Se cuenta con un Sistema de Gestión de Devolución, procedimientos, normas y anexos		
5.1.2. El Sistema de Devolución esta interconectado con el sistema de adquisición de la empresa		

<b>Calificación del subproceso.</b>		
<b>5.2. PLANEAMIENTO, INSPECCIÓN Y ANÁLISIS</b>	<b>SI/ NO</b>	<b>CALIF ICACI ÓN</b>
5.2.1. Hay un responsable en el proceso de devolución de los insumos		
5.2.2. Se cuenta con un Plan de Devolución basado en el conocimiento de los insumos y acciones del cliente		
5.2.3. Se cuenta con cantidades considerables de mermas de los productos frescos		
5.2.4. Se conoce si de las mermas se pueden reutilizar en nuevos platos		
<b>Calificación del subproceso.</b>		
<b>5.3. Transacciones Financieras</b>	<b>SI/ NO</b>	<b>CALIF ICACI ÓN</b>
5.3.1. Se realiza un análisis de costo beneficio para determinar la devolución de los insumos		
<b>Calificación del subproceso.</b>		

Fuente: Adaptado de Razuri, Montero y Pinto, (2019)

## Anexo 5. Encuesta a expertos

**Encuesta dirigida a los expertos de los departamentos que integran la cadena de suministro del hotel.**

**OBJETIVO:** Diagnosticar la situación actual de la integración de la cadena de suministros del hotel Ocean Varadero El Patriarca.

### INFORMACIÓN GENERAL

Nombre del departamento: \_\_\_\_\_

E-mail:

\_\_\_\_\_

Nombre

del

encuestado:

---

Nivel educativo: \_\_\_\_\_

**INTEGRACIÓN INTERNA CON LAS DEMÁS ÁREAS FUNCIONALES DEL HOTEL.**

1. ¿La información del inventario en almacén es conocida al instante por las demás áreas funcionales del hotel?

- a. Si
- b. No

2. ¿El hotel cuenta con un software de planeación de recursos empresariales?

- a. Si
- b. No

Si en la pregunta anterior escogió la opción a. Responda la pregunta 3

3. ¿En qué grado las TIC en el hotel permiten el intercambio de información entre las diferentes áreas?

- a. 25%
- b. 50%
- c. 75%
- d. 100%

4. ¿El manejo del inventario es realizado con ayuda de equipos tecnológicos?

- a. Si
- b. No

5. ¿La hotel planifica el proceso de compras de los suministros teniendo en cuenta los requerimientos de los pedidos?

- a. Si
- b. No

6. Cuando se va a tomar una decisión para mejorar el rendimiento de la operación logística. ¿Se consulta con cocina y a+b, compras, almacén, relaciones públicas, comercialización y Recursos Humanos?

- a. Si, las decisiones se toman teniendo en cuenta el impacto en las demás áreas funcionales de la empresa
- b. No se consideran las demás áreas funcionales.

7. ¿Existe un control de niveles de inventario y políticas para ordenar?

- a. Si, se ha estipulado un nivel máximo y mínimo de inventarios para ordenar
- b. Si, se controla de manera informal y no hay políticas claras para ordenar
- c. No se lleva control de los inventarios y no existen políticas para ordenar

8. ¿Las políticas para el manejo del inventario son adecuadas para satisfacer la demanda de productos requeridos?

- a. Si
- b. No

9. De los siguientes procesos logísticos, seleccione cuáles ejecuta internamente, cuáles ejecuta con terceros y cuáles ejecuta por una combinación de recursos internos y externos

PROCESO LOGÍSTICO	NO REALIZA	LO EJECUTADO INTERNAMENTE	CONTRATACIÓN EXTERNA	EJECUTADO POR COMBINACIÓN DE RECURSOS
Procesamiento de pedidos		X		
Administración de inventarios		X		
Transporte interno		X		
Transporte externo				X
Compras				X
Almacenamiento		X		

10. En la estructura organizacional de la empresa, ¿Las áreas funcionales trabajan en un enfoque basado en procesos?

- a. Si
- b. No

11. ¿Se mide la contribución de cada departamento al desempeño global del proceso?

- a. Si
- b. No

12. ¿Con qué frecuencia se ve afectada la prestación del servicio por falta de inventario?

- a. Pocas veces
- b. Ocasionalmente

- c. Frecuentemente
- d. La mayoría de las veces

13. ¿Existen sobrecostos por excesos en los inventarios?

- a. Si
- b. No

14. ¿Los procesos y las funciones de los diferentes cargos de la hotel se encuentran documentados para facilitar la transmisión de conocimientos y experiencias adquiridas entre los empleados?

- a. Si y se actualiza regularmente
- b. Si pero no se actualiza regularmente
- c. No se maneja este tipo de documentación.

**INTEGRACIÓN EXTERNA VERTICAL CON PROVEEDORES Y CLIENTES**

¿Hasta qué punto integra su organización sus actividades con proveedores y clientes clave? Responda las siguientes preguntas.

Valore en qué medida la empresa integra actividades con sus proveedores y clientes clave(1=nunca, 5=siempre)	Con proveedores	Con TT.OO o Representante.
¿Existen equipos de trabajo informales entre empresas (Reuniones, comités)?		
¿Se comparten ideas,		



información y otros recursos entre empresas?		
¿Se realiza una planificación conjunta para anticipar y resolver problemas?		
¿Se establecen objetivos conjuntos entre empresas?		
Se desarrollan responsabilidades conjuntas entre empresas?		
¿Se toman decisiones conjuntas entre empresas para mejorar costes?		

## **COLABORACIÓN CON PROVEEDORES Y CLIENTES**

15. Las relaciones con los proveedores se encuentran orientadas:

- a. Establecimiento de asociaciones, para realizar esfuerzo en conjunto y compartir información.
- b. Realización de negociaciones para obtener materia prima a bajo costo.
- c. Poder decisión entre varios proveedores, de acuerdo los precios y a la calidad de la materia prima que ofrezca.

16. Al momento de hacer acuerdos colaborativos con proveedores y clientes:

- a. La empresa decide no compartir información sobre la demanda porque considera que es información confidencial.
- b. La empresa comparte información pero guarda distancia en reservar información sobre la productividad.

c. La empresa decide compartir información porque ve a sus proveedores como entes colaborativos que conjuntamente consiguen mejores resultados trabajando juntos.

17. ¿La organización trabaja en el diseño y desarrollo de nuevos productos con otras empresas (Con clientes y proveedores claves)?

a. Si

b. No

18. ¿Existen contratos con empresas de transportadoras que generen un beneficio mutuo para la distribución de mercancía?

a. Si

b. No

19. ¿Se han definido políticas para la selección y certificación de los proveedores?

a. Si, se han definido políticas alineadas a las estrategias de las empresas

b. No existen políticas claras para la selección de proveedores

20. ¿Existen mecanismos de comunicación, herramientas de gestión y de medición de las actividades planificadas en los equipos de trabajo colaborativos?

a. Si, existen mecanismos para medir el grado de cumplimiento de las actividades planificadas en conjunto

b. Se plantean actividades en conjunto pero no se lleva un seguimiento de la ejecución de las mismas

c. No se plantean acciones en conjunto