



**UNIVERSIDAD DE MATANZAS**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**DEPARTAMENTO DE TURISMO**

**Propuesta de una metodología que contribuya a la  
mejora del proceso logístico en la Sucursal Islazul  
Varadero.**

**TRABAJO DE DIPLOMA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE LICENCIADO EN TURISMO**

**Autor: Alejandro Ernesto González Matayoshi**

**Tutor: Msc. Manuel de Jesús Vázquez Garriga**

Matanzas, 2021

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA**

Declaro que soy el único autor del presente Trabajo de Diploma titulado: “Propuesta de una metodología que contribuya a la mejora del proceso logístico en la Sucursal Islazul Varadero” y autorizo a la Universidad de Matanzas y a la Delegación del Ministerio del Turismo de Matanzas a que haga uso del mismo como medio de consulta para futuras generaciones interesadas en el tema.

---

**Alejandro Ernesto González Matayoshi**

## NOTA DE ACEPTACIÓN

---

---

---

---

---

Presidente del Tribunal

---

Miembro del Tribunal

---

Miembro del Tribunal

Matanzas, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2021

## Agradecimientos

*A mis padres, por su amor, enorme esfuerzo y total dedicación para hacer de mí un hombre de bien...*

*A mi hermano, por demostrarme con hechos que todo es posible y servirme de motivación para seguir superándome...*

*A mi abuela Oria y mi madrina Paquita, las personas más especiales del mundo, gracias por su atención y amor infinito...*

*A mi tío Luisy, por ser como un padre y estar presente en cada logro de mi vida...*

*A mis amigos Anelis, Christian, Eddy, Héctor, Jessie y Yilena por el apoyo incondicional en todo momento...*

*A mi tutor, por dedicarme su tiempo...*

*Al profesor Eduardo Escobar Aguiar, por apoyarme con sus instrucciones...*

*A los directivos y especialistas de la Sucursal Islazul Varadero por atender mis inquietudes y permitirme la realización de este trabajo...*

*A los profesores del Departamento de Turismo, por todos los conocimientos...*

## **Resumen**

En la actualidad el sector del turismo muestra un ritmo vertiginoso, marcado por la necesidad de satisfacer las cada vez mayores, cambiantes y diferenciadas expectativas de los clientes, al mismo tiempo que se agotan las vías tradicionales de aumentar la rentabilidad, a partir de la reducción de los costos. Surge entonces la gestión logística como una vía competente, con la promesa de añadir valor al producto turístico y reducir los costos de los servicios cada día más exigentes y personalizados que se han de prestar al turista. Es por ello que la presente investigación tuvo como objetivo proponer una metodología para la mejora del proceso logístico de la Sucursal Islazul Varadero con el propósito de elevar la eficacia de su aprovisionamiento. Para ello se empleó la metodología propuesta por Nogueira, la cual ha sido ampliamente aplicada en el sector turístico y es considerada por el autor la más completa y detallada. Se utilizan diferentes métodos y herramientas tales como: la revisión bibliográfica, la observación, la entrevista, la encuesta, tormentas de ideas, método de expertos y método Kendall.

**Palabras claves:** gestión logística, mejora de proceso, aprovisionamiento.

## **Abstract**

Currently the tourism sector shows a dizzying pace, marked by the need to satisfy the increasing, changing and differentiated expectations of customers, at the same time that the traditional ways of increasing profitability are exhausted, from the reduction of costs. Logistics management then arises as a competent way, with the promise of adding value to the tourism product and reducing the costs of the increasingly demanding and personalized services that have to be provided to tourists. That is why the present investigation had the objective of proposing a methodology to improve the logistics process of the Islazul Varadero Branch in order to increase the efficiency of its provisioning. For this, the methodology proposed by Nogueira was used, which has been widely applied in the tourism sector and is considered by the author to be the most complete and detailed. Different methods and tools are used such as: bibliographic review, observation, interview, survey, brainstorming, expert method and Kendall method.

Keywords: logistics management, process improvement, supply.

## **Résumé**

À l'heure actuelle, le secteur du tourisme affiche un rythme vertigineux, marqué par la nécessité de satisfaire les attentes croissantes, changeantes et différenciées des clients, en même temps que s'épuisent les moyens traditionnels d'augmenter la rentabilité, basés sur la réduction des coûts. La gestion logistique apparaît alors comme un moyen compétent, avec la promesse d'ajouter de la valeur au produit touristique et de réduire les coûts des services de plus en plus exigeants et personnalisés qui doivent être fournis aux touristes. C'est pourquoi la présente enquête visait à proposer une méthodologie pour améliorer le processus logistique de la succursale d'Islazul Varadero dans le but d'augmenter l'efficacité de son approvisionnement. Pour cela, la méthodologie proposée par Nogueira a été utilisée, qui a été largement appliquée dans le secteur du tourisme et est considérée par l'auteur comme la plus complète et la plus détaillée. Différentes méthodes et outils sont utilisés tels que : revue bibliographique, observation, entretien, enquête, brainstorming, méthode expert et méthode Kendall.

Mots-clés : gestion logistique, amélioration des processus, approvisionnement.

## Índice

Introducción .....	1
Capítulo I: Marco teórico conceptual de la investigación .....	6
1.1. Logística .....	7
1.1.1. Definiciones de logística.....	7
1.1.2. La meta de la logística.....	9
1.2. Sistema logístico .....	10
1.2.1. Proceso de Aprovisionamiento.....	15
1.2.2. Proceso de Producción .....	17
1.2.3. Proceso de Distribución.....	18
1.2.4. Proceso de Reutilización .....	18
1.3. La logística en el sector de la hotelería. Situación a nivel internacional y en Cuba .....	19
1.3.1. Situación del proceso logístico en el sector hotelero a nivel internacional. Principales problemas .....	19
1.3.2. Situación del proceso logístico en el sector hotelero en Cuba. Principales problemas.....	21
1.4. Procesos .....	23
1.4.1 Definiciones, características y clasificación de los procesos .....	23
1.4.2. Mejora de Procesos.....	27
1.4.3. Tipos de mejora de procesos .....	28
Capítulo II: Proceder metodológico para la mejora del proceso logístico en la Sucursal Islazul Varadero	
30	
2.1. Caracterización del objeto de estudio.....	30
2.2. Análisis de procedimientos y metodologías.....	31
2.3. Descripción de la metodología empleada para la mejora de procesos.....	33
2.4. Técnicas y herramientas utilizadas en la investigación .....	45
Conclusiones .....	50
Bibliografía.....	52

## **Introducción**

El turismo es una de las actividades económicas que más crece en el mundo a la vez que influye decisivamente en el desarrollo de un país, estimulando directamente las economías nacionales y locales. Este tiene características particulares puesto que, por un lado, se trata típicamente de un servicio que impulsa un amplio espectro de sectores productivos pero, a la vez que es un generador de divisas, es además un factor de vital importancia para los países en desarrollo (Fiallo Peña, 2013).

El crecimiento de las llegadas de turistas internacionales y de los ingresos sigue adelantando a la economía mundial, y tanto las economías emergentes como las avanzadas se están beneficiando del aumento de los ingresos del turismo. Esto conlleva una mayor responsabilidad a la hora de garantizar una gestión efectiva de los destinos que minimice cualquier efecto adverso del turismo (UNWTO, 2019).

A inicios de la década de los 90, Cuba se ve obligada a redefinir su estrategia de desarrollo, planteándose explícitamente en la Resolución Económica aprobada por el V Congreso del PCC, la necesidad de explotar aquellos sectores capaces de generar con rapidez divisas frescas, que sirvan de base al sostenimiento inmediato y desarrollo ulterior de toda la economía.

El entorno y las condiciones existentes en el mundo, han propiciado que desde la última década del siglo anterior, el turismo se haya desarrollado como opción muy rápida y viable para que a través de él, nuestro país obtenga la divisa necesaria que pueda contribuir con el equilibrio de la balanza de pagos. Tal es así que constituye un sector emergente priorizado en la economía nacional. Para ello oferta un diverso producto turístico, usando como base la explotación de sus recursos naturales, predominando el recurso sol y playa (Noriega, 2008).

Los efectos del bloqueo impuesto por los Estados Unidos a nuestro país son tan abarcadores que no existe actividad económica que no haya sufrido el incremento de sus costos de operación y/o el deterioro de su eficiencia. Es por esto que, en el caso cubano constituye un reto superior y una mayor importancia el uso óptimo que se haga de las políticas de aprovisionamiento (Nasiff Fors, 2009).

En la Actualización de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período del 2016-2021 aprobados en el VII Congreso del Partido Comunista de Cuba en abril de 2016 se plantea que son objetivos fundamentales del sector económico trabajar para desarrollar un plan logístico nacional que garantice la gestión integrada de las cadenas de suministro existentes en el país (PCC, 2016).

Debido al gran avance y a la rápida difusión de las Nuevas Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, las empresas turísticas se encuentran en una situación en que por un lado, se les exige aumentar la calidad de los disímiles servicios, que implica satisfacer las cada vez mayores, cambiantes y diferenciadas expectativas de los clientes, y por el otro, se les agotan las vías tradicionales de aumentar su rentabilidad, a partir de la reducción de los costos. Es entonces, en este sentido, donde la Logística pudiera ser el paradigma de búsqueda de nuevos senderos, con la primicia de añadir valor al producto turístico y reducir los costos de los servicios cada día más exigentes y personalizados que se han de prestar al turista (Machado Ordex, 2009).

La tendencia y pronósticos de crecimiento del turismo representan un gran desafío para las empresas, pues las características de los servicios turísticos requieren cada vez más de un flujo intenso y complejo de personas, mercancías, bienes e información, conjuntamente con una gran exigencia para lograr la satisfacción del turista en toda la cadena de consumo (López Marchena, 2012).

Se puede decir entonces, que la cadena de suministro constituye uno de los enfoques más oportunos si lo que se quiere es alcanzar ventajas competitivas con mayor fuerza ahora que los clientes tienen cada vez más información sobre los productos que compran, sus productores y son más exigentes con respecto a costos, calidad y servicio.

Una gestión logística acertada, en esta época de transformaciones, resulta vital para garantizar eficiencia y eficacia en los resultados organizacionales, por lo que la misma se fortalece como elemento de ventaja competitiva de la contemporaneidad (Pérez Pravia, 2010).

Además, no se debe olvidar que es la Logística la herramienta que garantiza la gestión de la cadena de suministro para ofrecer el producto apropiado en el lugar preciso, con la cantidad requerida, en el tiempo justo y a un costo adecuado con el propósito de satisfacer al cliente.

Para facilitar el estudio de la actividad logística se hace necesario el empleo de un enfoque de proceso debido a su capacidad de contribuir a la mejora continua en la gestión de las empresas.

La importancia del tema de los procesos es palpable en la concepción y desarrollo de nuestras empresas y en este sentido, el sector del Turismo, resulta uno de los primeros candidatos, y en el mismo, las instalaciones que prestan servicios hoteleros y extrahoteleros están llamadas a dar el cambio necesario para contribuir de manera importante a fortalecer la economía cubana (Landaburo Niebla, 2011)

Se empieza a hablar entonces de que toda organización se puede entender como una red de procesos interrelacionados y un modelo de gestión asociado que se ha denominado gestión basada en los procesos de negocio. Esta organización sienta las bases para establecer la mejora continua, donde la calidad pasa a ser un valor asociado a la satisfacción de necesidades y expectativas del cliente.

En los modelos de gestión empresarial la importancia de los procesos ha venido cobrando auge de forma progresiva en los últimos años. Estos en un comienzo no representaron la solución a los problemas pero poco a poco se han ido convirtiendo en medios muy efectivos para transformar la empresa y para adecuarse al mercado (Santiago Pérez, 2014)

El estudio de los procesos tiene como fin la identificación y documentación de los procesos fundamentales de la organización, de modo que permitan su análisis, rediseño y control para la aplicación de la Mejora Continua (Pérez Hernández, 2012)

En la Sucursal Islazul Varadero ubicada en el poblado Santa Marta perteneciente al municipio Cárdenas en la provincia de Matanzas se detectó un incremento de las insatisfacciones de los clientes en relación a la ausencia o irregularidad en la oferta de productos en sus instalaciones, lo que revela deficiencias en el trabajo sistémico del departamento logístico de la sucursal.

De ahí que, se hace necesario analizar y discutir las causas que originaron dichas insatisfacciones, en pos de la mejora del servicio, lo cual motivó el interés de la dirección de la sucursal a estudiar el proceso en cuestión.

Por este motivo se define como **problema científico**: ¿Cómo contribuir a la mejora del proceso logístico de la Sucursal Islazul Varadero para elevar la eficacia de su aprovisionamiento?

Teniendo en cuenta lo anteriormente planteado se formula como **objetivo general**: Proponer una metodología para la mejora del proceso logístico de la Sucursal Islazul Varadero con el propósito de elevar la eficacia de su aprovisionamiento.

Para el cumplimiento del objetivo general se proponen los **objetivos específicos** siguientes:

1. Determinar los preceptos teóricos acerca de la logística, sus procesos y principales problemas logísticos en el sector hotelero a nivel internacional y en Cuba.
2. Describir el procedimiento para la mejora del proceso logístico en la Sucursal Islazul Varadero.

Para darle cumplimiento a los objetivos trazados se utilizan diferentes métodos y herramientas tales como: la revisión bibliográfica de trabajos de diplomas, tesis en opción al título de Máster y Doctor en Ciencias, libros, revistas, artículos científicos y otros. Además se utilizan métodos y técnicas del nivel empírico que permiten la obtención de los datos y hechos reales como son: la entrevista individual a especialistas, tormentas de ideas y la encuesta.

El trabajo de diploma se estructura en dos Capítulos:

En el **capítulo I**: “Marco teórico conceptual de la investigación” aborda diferentes preceptos teóricos acerca de la logística, sus procesos y principales problemas logísticos en el sector hotelero a nivel internacional y en Cuba.

En el **capítulo II**: se caracteriza el objeto de estudio, se analizan procedimientos y metodologías encaminados a la mejora de procesos, se describe el procedimiento para el mejoramiento del proceso logístico en la Sucursal Islazul Varadero y se explican los métodos y herramientas a emplear.

Finalmente se exponen las conclusiones fundamentales a las que se ha arribado después de realizado el trabajo de investigación, se enumeran

recomendaciones y se hace referencia a la bibliografía utilizada y a los anexos que ayudan a exponer los resultados.

## Capítulo I: Marco teórico conceptual de la investigación

La Logística constituye hoy, en el mundo, una fuente de diferenciación competitiva para las empresas; las empresas cubanas no están exentas de esta realidad donde está presente un campo de batalla en la cual la flexibilidad, la velocidad de llegada al mercado y la productividad serán las variables claves que determinarán la permanencia de las empresas en los mercados (González Rivero, 2014).

En este capítulo se hace referencia a los principales términos y temas relacionados con los objetivos de la presente investigación. En correspondencia con esto se elabora el hilo conductor que se muestra en la figura 1.1.

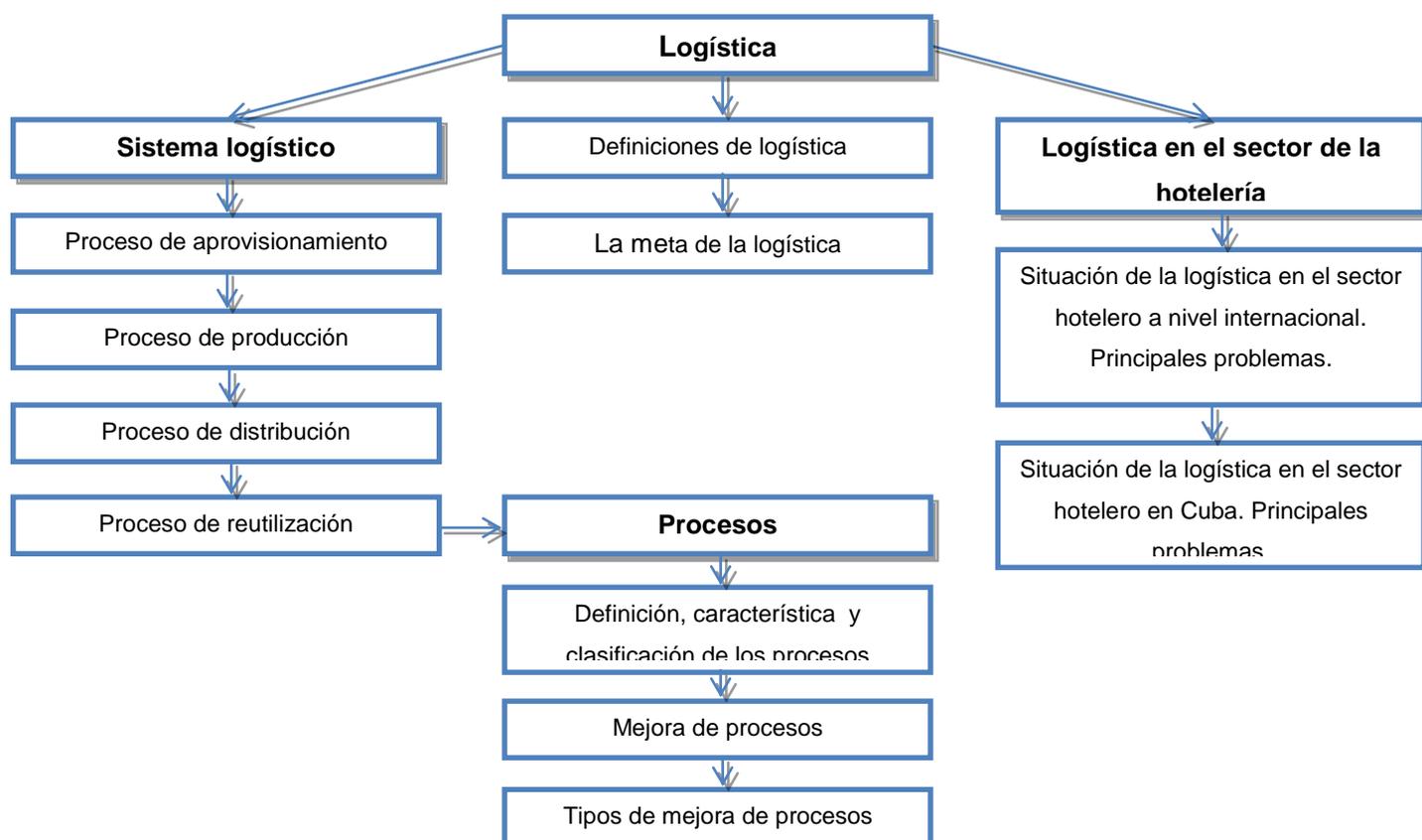


Figura 1.1. Hilo conductor.

Fuente: elaboración propia

## 1.1. Logística

El término logística surgió, y fue más ampliamente difundido, en las organizaciones militares, durante la Segunda Guerra Mundial, a través de la adquisición y abastecimiento de materiales y, a partir de eso, viene evolucionando, tornándose un diferencial competitivo en las organizaciones. Inicialmente, eran efectuadas actividades básicas de almacenaje, distribución física (movimiento), inventario, entre otras, las cuales eran fragmentadas y constituían tareas meramente operacionales. Su evolución fue estimulada por la creciente innovación tecnológica, por la constante búsqueda en aumentar los lucros y por la dificultad en estimar el retorno sobre la inversión (López Marchena, 2012).

Sin lugar a dudas la logística constituye un factor de búsqueda de ventaja competitiva para los sistemas productivos y/o de prestación de servicios. Representa una estrategia clave en el desarrollo de las organizaciones para llegar lo antes posible y de forma eficaz a los clientes potenciales.

### 1.1.1. Definiciones de logística

A lo largo de su desarrollo evolutivo han sido numerosos los autores que han expresado sus diferentes criterios acerca del término logística, en la siguiente tabla se exponen algunas de estas definiciones.

**Tabla 1.1.** Principales conceptos de logística emitidos por diferentes autores.

Autores	Definiciones
(W. Lamb; McDaniel, <i>et al.</i> , 2002)	Proceso de administrar estratégicamente el flujo y almacenamiento eficiente de las materias primas, de las existencias en proceso y de los bienes terminados del punto de origen al de consumo.
(Ferrell; A. Hirt, <i>et al.</i> , 2004)	Función operativa importante que comprende todas las actividades necesarias para la obtención y administración de materias primas y componentes, así como el manejo de los productos terminados, su empaque y su distribución a los clientes.
(Franklin	Movimiento de los bienes correctos en la cantidad adecuada

Fincowsky, 2004)	hacia el lugar correcto en el momento apropiado.
(Torres Gemeil, M.; Daduna, <i>et al.</i> , 2004)	Sistema que garantiza el flujo eficiente de materiales o personas y de su información asociada desde un origen o fuente hasta un cliente o destino, incluyendo un flujo financiero".
(Torres Gemeil, Manuel y Mederos Cabrera, 2005)	Sistema o engranaje que garantiza el movimiento eficiente del producto, desde su fuente de origen hasta la entrega final al cliente con su objetivo fundamental de entregar los surtidos requeridos con la cantidad deseada; en las cantidades.
(Martín Orrantía, 2010)	Proceso eficiente de crear, planificar, controlar, el flujo y almacenamiento de materias primas, productos en procesos o terminados, e información relacionada desde el proveedor hasta el cliente final; cumpliendo con los requerimientos de este último en forma, tiempo y lugar, al menor costo posible.
(Rodrigues Batista da Costa, 2011)	Conjunto de actividades que tienen como objetivo hacer llegar a un determinado lugar una determinada cantidad de producto con características específicas y en el tiempo deseado por el cliente, a un menor costo posible.
(Mora García, 2011)	Arte y ciencia de obtener, producir y distribuir materiales y productos en el lugar apropiado y en cantidades requeridas.
(González Rivero, 2014)	La gestión de los flujos físicos, de información y financieros que se dan a lo largo de una cadena de valor, es decir, es la encargada de gestionar estratégicamente la obtención, almacenamiento y distribución de productos en la cantidad, calidad, precio, plazo y lugar demandado con elevada competitividad al menor costo posible.

**Fuente:** elaboración propia.

En la tabla 1.1. se evidencia el consenso entre los diferentes autores consultados al considerar que la logística se ocupa de la gestión del flujo físico que comienza en la fuente de suministro y termina en el punto de consumo. El autor define la logística como “El control eficiente en las gestiones de obtención, almacenamiento, distribución y transportación de materias primas, productos en proceso y/o terminados desde el proveedor hasta el cliente final, con elevada competitividad y al menor coste posible”.

### **1.1.2. La meta de la logística**

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, incrementando el nivel de servicio al cliente y disminuyendo los costos.

Como la orientación principal de la logística es la satisfacción al cliente, es esencial considerar que: "el cliente es la persona más importante para una organización, que en fin depende de él y a quien se debe lograr satisfacer en todas sus expectativas". Captar un nuevo cliente es aproximadamente seis veces más caro que mantener uno. Por ello, y desde un punto de vista financiero, los recursos invertidos en actividades de servicio al cliente son más beneficiosos que aquellos invertidos en la promoción y en el resto de actividades de captación de clientes (Torres Gemeil, Manuel y Mederos Cabrera, 2005).

Según Gómez y Acevedo (2001) la logística tiene como meta lograr cinco ceros, (cero plazos, cero stocks, cero papeles, cero averías y cero defectos) para lograr su objetivo de minimizar costo con la máxima eficiencia y que esto se logre además satisfaciendo exigencias medioambientales como la estrategia de las tres R: reducir, reutilizar, reciclar. La meta de la logística es examinar cada decisión de la cadena de abastecimiento, por el impacto en el sistema total y no solamente en sus componentes. Este objetivo requiere que se administre cada una de las funciones que componen la cadena de abastecimiento como una unidad, en lugar de hacerlo cada una por separado (González Rivero, 2014).

La misma da a las empresas, la ventaja de permitirles afianzar la cadena de abastecimiento, permitiéndoles llevar las mercancías necesarias al lugar correspondiente, en el momento oportuno. Un sistema de logística integrado reduce los costos de mantener inventarios, ayuda a prestar mejor servicio al cliente y reduce las inversiones de capital (Sobrino Torres, 2010).

Resulta fundamental garantizar, por un lado, la calidad del producto y/o servicio, lo que aportará una ventaja competitiva y la reducción de costes, que permitirá aumentar el beneficio de la empresa. Por este motivo la logística se encarga de gestionar los medios necesarios (locales, medios de transporte, programas de gestión informática, etc.) y movilizar los recursos humanos y financieros más adecuados.

Los objetivos que se consiguen con una buena planificación logística son: (Systems, 2016)

1. Adquirir los materiales en las condiciones más adecuadas, de esta forma evitamos realizar operaciones de desembalaje, preparación y adaptación posterior.
2. Reducir los costes de transporte, realizando agrupación de cargas y minimizando etapas y distancia en el recorrido.
3. Reducir los costes de manipulación, procurando cambiar la mercancía de lugar el menor número de veces.
4. Reducir los grupos de clasificación del stock, así como minimizar el volumen, el espacio y el número de recintos destinados a almacenaje.
5. Reducir el número de revisiones y control de existencias, haciendo las necesarias y de la forma más cómoda y fácil posible.

## **1.2. Sistema logístico**

La logística se ha entronizado en los últimos años como una nueva forma de enfocar la gerencia empresarial, habiéndose convertido en la actualidad en una herramienta competitiva dentro de las estrategias de desarrollo de las empresas.

Esta nueva forma ha ido sustituyendo a la tradicional, basada en un enfoque funcional (por funciones) y carente de una consideración integral, lo que trae consigo algunos problemas organizativos en el funcionamiento de las

empresas que se manifiestan, entre otros, con largos ciclos en la cadena aprovisionamiento - producción - distribución y elevados o excesivos inventarios de materias primas, materiales, productos en proceso y productos terminados a lo largo de toda la cadena, con la consecuente afectación al nivel de servicio al cliente que se ofrece (González Rivero, 2014).

El empleo de la logística permite que el flujo material desde un punto emisor hasta un punto receptor sea lo más eficiente posible, o sea, que se mueva el material adecuado en la fecha demandada, en el menor tiempo posible y con el mínimo de gastos.

Dada la necesidad de integración que impone la logística, la teoría de sistemas se convierte en una valiosa concepción de trabajo, ya que no es posible hablar de la logística como un elemento de trabajo sino como un sistema de actividades (Sobrino Torres, 2010).

Según (Gómez & Acevedo, 2001) el sistema logístico está considerado por una red de unidades autónomas y coordinadas que permiten garantizar la satisfacción de los clientes finales en el tiempo, calidad, cantidad y costos demandados.

Un concepto de sistema logístico lo expresan (Acevedo, J.A, & Urquiaga, A.J. 1997) la red de unidades autónomas y coordinadas que permiten garantizar la satisfacción de los clientes finales en el tiempo, calidad y costos demandados. Según estos mismos autores, el sistema logístico está compuesto por tres tipos de procesos, material, financiero y monetario y de dirección que deben funcionar como un solo proceso (Machado Ordetx, 2009).

Actividades de los sistemas logísticos.

La logística está comprendida de muchas actividades cada una de estas independiente de la otra. Pueden variar según la organización, pero normalmente incluyen según (Herrera Milán, 2019) las siguientes:

Actividades claves:

1. Servicio al cliente: Cooperación con el departamento de ventas mediante:
  - ✓ La determinación de las necesidades y deseos del cliente en relación al servicio logístico.

- ✓ La determinación de la respuesta del cliente al servicio que se le ha dado.
  - ✓ Establecimiento de los niveles de servicio al cliente.
2. Transporte
    - ✓ Selección del modo y medio de transporte.
    - ✓ Consolidación de envíos.
    - ✓ Establecimiento de rutas de transporte.
  3. Gestión de inventarios
    - ✓ Política de Stocks tanto a nivel de materias primas como de productos acabados o finales.
    - ✓ Proyección de las ventas a corto plazo.
    - ✓ Relación de productos en los almacenes.
    - ✓ Número, tamaño y localización de los puntos de almacenamiento.
  4. Procesamiento
    - ✓ Procesamiento de interacción entre la gestión de pedido y la de inventarios.
    - ✓ Métodos de transmisión de información sobre los pedidos.
    - ✓ Reglas para la confección de los pedidos.

Actividades de soporte:

1. Almacenamiento
  - ✓ Determinación del espacio de almacenamiento.
  - ✓ Diseño de almacén y de los medios de carga y descarga.
  - ✓ Configuración del almacén.
  - ✓ Ubicación de los productos en el almacén.
2. Manejo de mercancías
  - ✓ Selección de equipos.
  - ✓ Procedimientos de preparación de pedidos.
  - ✓ Almacenamiento y recuperación de mercancías.
3. Compras
  - ✓ Selección de las fuentes de suministro.
  - ✓ Cálculo de las cantidades a comprar.
  - ✓ Selección de los momentos de compra.
4. Empaquetamiento. Diseño en función del:

- ✓ Tratamiento
  - ✓ Almacenaje.
  - ✓ Nivel de protección contra pérdidas y desperfectos.
5. Planificación del producto: cooperación con producción
- ✓ Especificando las actividades de los componentes
  - ✓ Estableciendo la secuencia y ciclo de producción.
6. Gestión de la información
- ✓ Recogida, almacenamiento y manipulación de la información
  - ✓ Análisis de datos.
  - ✓ Procedimiento de control.

El sistema logístico empresarial según Rushton & Oxley (1989) y el Centro Español de Logística se divide en dos funciones básicas: (Sánchez Bravo, 2009)

- ✓ La gestión de materiales: encargada del flujo de materiales en el reaprovisionamiento de las materias primas, componentes y las operaciones de fabricación hasta el envase del producto terminado.
- ✓ La gestión de distribución: encargada del embalaje, el control de inventarios de productos terminados, pasando por los procesos de manipulación, almacenamiento y transporte, hasta la entrega del producto/ servicio al cliente (**Anexo 1**).

El desarrollo de los sistemas logísticos (SL) está influenciado por un conjunto de: (Machado Ordetx, 2009)

Factores externos (asociados al entorno en que se desenvuelve la empresa)

- ✓ Desarrollo de las comunicaciones
- ✓ Desarrollo de los sistemas de transporte
- ✓ Disponibilidad de fuerza de trabajo
- ✓ Fuentes de materias primas
- ✓ Características de la demanda
- ✓ Sistema de Dirección Económico imperante
- ✓ Estructura de dirección de la Economía Nacional
- ✓ Situación político-económica internacional
- ✓ Nivel de desarrollo tecnológico a que se tiene acceso

Factores internos: (asociados a las condiciones en que se desenvuelve la empresa)

- ✓ Nivel de formación (especializada y en la toma de decisiones con visión del todo) de la fuerza de trabajo.
- ✓ Nivel de motivación de la fuerza de trabajo
- ✓ Nivel de integración de la estructura organizativa
- ✓ Nivel de aplicación de las tecnologías informativas (procesamiento, captación, transmisión e interpretación)
- ✓ Nivel de aplicación de las técnicas de fabricación
- ✓ Estado técnico del equipamiento
- ✓ Nivel de las tecnologías de almacenamiento, manipulación y transportación
- ✓ Nivel de disciplina
- ✓ Nivel de organización

En cada empresa y momento se da una peculiar combinación de los factores externos e internos la cual genera problemas específicos.

El Sistema Logístico persigue 3 objetivos finales esenciales: mejorar el nivel de servicios al cliente, reducir el ciclo logístico y disminuir todo gasto que no aporte valor al producto final.

Partiendo desde el punto de vista del proveedor y del cliente a la vez el ciclo logístico se puede definir como la duración de la secuencia de actividades que se desarrolla en el marco del Sistema Logístico desde el o los proveedores hasta el cliente final del sistema. Gómez y Acevedo (2001). La misión de un sistema logístico está dirigida a llegar al cliente en el momento demandado con el producto solicitado y a un costo beneficioso para el cliente. Es precisamente el producto el punto central de la logística al constituir el mismo el conjunto de percepciones y características que dan satisfacción al cliente, que se mueve a través de todo el canal logístico (Cabrera Betancourt, 2003) citado por (Sobrino Torres, 2010).

Los objetivos estratégicos del desarrollo de los sistemas logísticos tienen como ingredientes básicos: (Sobrino Torres, 2010)

- ✓ Mejoramiento del servicio al cliente.
- ✓ Disminución del ciclo logístico.

- ✓ Disminución del costo del sistema logístico.

En cada caso debe identificarse el punto donde se encuentra la empresa según estas tres coordenadas y precisar el punto a que se desea llegar para lograr una distinción competitiva que le genere una situación financiera satisfactoria.

El sistema logístico se encuentra ligado directamente al desarrollo cronológico del flujo de materiales a través de la empresa y se subdivide a su vez en cuatro subsistemas o procesos:

- ✓ Logística de Entrada (Aprovisionamiento).
- ✓ Logística de Producción (Producción).
- ✓ Logística de Salida (Distribución).
- ✓ Logística de Reversa (Reciclaje o de Reutilización).

El desarrollo del mismo al ser sistemático implica concebir a la empresa funcionando en integración con su entorno, como una cadena armónica, tomar decisiones oportunas, eliminar el despilfarro, adquirir una filosofía de servicios, elevar la capacidad de reacción con bajos costos y adoptar una política de gestión total de la calidad.

### **1.2.1. Proceso de Aprovisionamiento**

El proceso de aprovisionamiento es el responsable de poner a disposición del proceso posterior (bien sea el de producción en caso de una empresa industrial, o bien el de distribución en el supuesto de una empresa de tipo comercial) los materiales o productos requeridos en el sistema.

La misión de este proceso está presente en cualquier análisis de una empresa de producción o de servicio, que es garantizar que los suministros estén disponibles en el lugar correcto, en el momento oportuno, en la cantidad necesaria, con la calidad adecuada y al menor costo posible para satisfacer al consumidor previsto.

El mismo tiende a estrechar las relaciones con los proveedores, aumentando la flexibilidad del suministro y coordinando las necesidades de producción, la implantación del intercambio electrónico de datos y los suministros bajo la filosofía "justo a tiempo" (Machado Ordets, 2009).

Atendiendo al criterio de diferentes autores sobre la gestión de aprovisionamiento se puede plantear que:

Se ocupa del proceso de planificación, que enfatiza en la gestión de las unidades físicas, consiste en la previsión de las necesidades a partir del seguimiento de las ventas o entregas, conociendo las existencias y definiendo los parámetros para la gestión de inventarios. Las necesidades de compras en el tiempo se logran complementando todo lo anterior con el seguimiento de los pedidos. A su vez las compras tienen un marcado acento económico. Sus operaciones más representativas son las siguientes: (Torres Gemeil, Manuel; Daduna, *et al.*, 2008)

- ✓ Gestión de las compras.
- ✓ Búsqueda, evaluación y selección de proveedores.
- ✓ Negociación.
- ✓ Control

Puede decirse que aprovisionar es una función destinada a poner a disposición de la empresa todos los productos, bienes y servicios del exterior que son necesarios para su funcionamiento (García González, 2014).

Dentro de los objetivos de una buena política de aprovisionamiento podríamos citar los siguientes:

**Tabla 1.2.** Objetivos de una buena política de aprovisionamiento.

<b>Minimizar costes.</b>	<b>Maximizar el servicio.</b>
Minimizar la inversión en inventarios.	Conseguir un inventario suficiente para que la producción no se vea afectada por desabastecimiento de materias primas y demás suministros.
Reducir al máximo los costes de almacenamiento.	Optimizar la inversión para que la producción no carezca de materias primas y otros materiales.
Minimizar las pérdidas por daños, por obsolescencia y por artículos perecederos.	Tener un sistema eficiente de información de inventarios.
Minimizar los costes salariales del departamento.	Mantener un sistema eficiente de transporte de los inventarios.

**Fuente:** tomado de (Gómez Aparicio, 2013)

En la tabla 1.2 se muestra el equilibrio de la función de aprovisionamiento, pero las fuerzas de unos u otros objetivos, en función de la importancia que se les dé en cada momento, harán que se incline hacia uno u otro lado. El departamento de aprovisionamiento, al igual que el resto de áreas de la empresa, tiene como misión contribuir a los objetivos finales de la organización; por lo tanto, sus esfuerzos deberán ir encaminados a un continuo restablecimiento del equilibrio de la balanza.

### **1.2.2. Proceso de Producción**

La logística de producción, garantiza una producción de productos de alta calidad, oportuna y completa de acuerdo con los contratos comerciales, reduciendo el ciclo de producción y optimizando los costos de la misma. El propósito de la logística de producción es sincronizar con precisión el proceso de producción y las operaciones logísticas en unidades de producción y suministro interconectadas. El flujo de materiales en su camino desde la fuente primaria de materias primas hasta el consumidor final pasa por una serie de vínculos de producción (CEUPE, 2018b).

Según (López, 2019), las funciones de la logística de producción son:

- ✓ Optimizar la transformación de elementos: la logística de producción no solo se ciñe a que se cumplan los protocolos de producción. Además, un buen departamento debe tratar que la producción sea óptima. Bien analizando posibles nuevos procesos de producción o modificando los ya existentes. El objetivo es producir con la mejor relación calidad/coste, donde el coste también incluye la variable tiempo, tardar más significa un coste mayor en salarios o suministros como la luz.
- ✓ Transportar los productos intermedios hacia la siguiente fase de transformación: en las empresas que tienen varias fases de producción, se trata con productos semiterminados.
- ✓ Procurar la transformación siguiendo los estándares de calidad: el departamento debe supervisar y controlar que se están cumpliendo los estándares de calidad. Estos estándares pueden ser algo singular de la empresa, o que sean exigidos por ley para poder comercializarlos.

- ✓ Preparar el producto final para ser distribuido: no trata necesariamente de empaquetarlo, es recomendable que los productos finalizados sean facilitados a la parte de distribución.

### **1.2.3. Proceso de Distribución**

El proceso de distribución es el conjunto de actividades que permiten el traslado de productos y servicios desde su estado final de producción al de adquisición y consumo. Su objetivo o meta es que los productos lleguen, en buenas condiciones de uso, a los lugares designados en el momento que se les necesiten (Velázquez Velázquez, 2012).

Funciones de la logística de distribución:

Las funciones de la logística de distribución son: reparto rentable, venta, así como determinar la demanda del consumidor y la organización de su satisfacción, la acumulación, clasificación y colocación de existencias de productos terminados, el establecimiento de relaciones económicas para el suministro de bienes y la prestación de servicios a los consumidores, la selección de formas óptimas de distribución y organización del comercio.

La logística de distribución implica la planificación, implementación y control del movimiento físico de materiales y productos terminados desde su lugar de origen a los sitios de uso, con la satisfacción de las necesidades del consumidor y el beneficio para ellos mismos (CEUPE, 2018a).

### **1.2.4. Proceso de Reutilización**

Según (Noé Amato, 2015) la reutilización dentro del sistema logístico es el proceso de planificación, desarrollo y control eficaz y eficiente del flujo de materiales, productos e información desde el lugar de origen (consumidor) hasta el de consumo (productor), recuperando el residuo obtenido y gestionándolo de tal manera que sea posible su reintroducción en la cadena de suministro para su reuso, remanufactura, reciclaje o adecuada eliminación, satisfaciendo así las necesidades de los stakeholders y creando valor compartido para la organización y la sociedad en su conjunto.

El proceso de reutilización en una cadena de suministro circular mejora el aprovisionamiento de los productos, servicios e información mejor de lo que lo haría una cadena de suministro tradicional ya que reduce costos a la vez que reduce el impacto ambiental (García Olivares, 2006).

### **1.3. La logística en el sector de la hotelería. Situación a nivel internacional y en Cuba**

La logística hotelera es utilizada en la actualidad para manejar convenientemente la planificación, implementación, control de flujo y efectuar el almacenamiento de forma eficiente. Es además un instrumento significativo para perfeccionar un servicio de calidad, pues reduce sus costos y ofrece un abanico más amplio de servicios en sus instalaciones.

El empleo de la logística hotelera representa una modificación en el almacén y las actividades del personal logístico de la empresa. El tener un adecuado plan logístico para el hotel ayuda al mismo a asegurar que todas las actividades y servicios ofrecidos se lleven a cabo dentro de tiempo estimado.

La logística hotelera se encarga de realizar negociaciones competitivas, supervisar las compras de todas las áreas del hotel, administrar las llegadas y envíos así como el personal de trabajo.

#### **1.3.1. Situación del proceso logístico en el sector hotelero a nivel internacional. Principales problemas**

Los responsables del proceso logístico hotelero se enfrentan ineludiblemente a nuevos requerimientos. Por una parte, deberán considerar en un ámbito expandido el sistema logístico a gestionar, estableciendo nuevas relaciones con nuevos actores externos a la empresa y rediseñando el sistema para adecuarlo a la nueva situación. Por otra parte, deberán establecer nuevas prácticas de colaboración con otras funciones internas. Como consecuencia, deberán adaptar convenientemente el modo de funcionamiento del sistema logístico así configurado. Por último, deberán contribuir decididamente al proceso de determinación de la estrategia de la empresa y al éxito de su puesta en práctica.

Como complemento a esta perspectiva general, se destacan seguidamente las principales líneas de tendencia que se destacan actualmente: (Alba Betancour, 2012)

- ✓ Enfocar a las aspiraciones de los clientes finales.
- ✓ Mejorar la satisfacción de los requerimientos medioambientales.
- ✓ Contratar servicios y gestionar la «cadena de suministro» resultante.
- ✓ Estructurar la cadena logística en relación con la estructura del producto.

- ✓ Rediseñar el sistema logístico propio.
- ✓ Rediseñar la organización orientándola a los procesos.
- ✓ Promover el desarrollo y la implicación del personal.
- ✓ Interconectar los sistemas de información.
- ✓ Cooperar en el desarrollo de productos.
- ✓ Promover el conocimiento en la cadena logística.
- ✓ Orientación estratégica y excelencia operativa.
- ✓ Esfuerzo permanente de mejora e innovación.

A continuación se identifican algunos problemas neurálgicos u oportunidades de la logística que pueden lograr el mejoramiento de la gestión hotelera: [Hernández Maden (2000)] citado por (Martín Orrantía, 2010)

- ✓ Restricciones de espacio en el área de descarga de mercancías, limitando la descarga de más de un proveedor y el movimiento de los medios de transporte.
- ✓ Aumento del número de proveedores, al mismo tiempo que manejan menor volumen por surtidos, lo que provoca un aumento en el número de contactos de la cadena logística con el Hotel.
- ✓ Pobre utilización de tecnologías de almacenamiento y transporte interno adaptadas a las características del negocio hotelero.
- ✓ Violación de las normas de conservación y almacenamiento de mercancías.
- ✓ Concentración del aprovisionamiento a los hoteles en una reducida franja horaria diurna.
- ✓ Limitada formación logística del personal que se desempeña en la gestión de los suministros.
- ✓ Las áreas destinadas al almacenamiento de los residuos, envases y embalajes con destino a la reutilización y el reciclaje, no se contemplan en la etapa de diseño y construcción de la instalación.
- ✓ Reducida introducción de las tecnologías informáticas (comercio electrónico, identificación automática) en las relaciones proveedores-hotel y en el flujo de suministros e información a los puntos de consumo internos del Hotel.

- ✓ Insuficiente coordinación de acciones entre los proveedores y el hotel (frecuencia de entrega, formas y tipos de envases y embalajes y su retorno a la fuente de emisión, entre otros.), constituyendo una de las reservas más importantes de reducción de costos en la cadena logística del turismo.
- ✓ Limitada subcontratación de los procesos logísticos, principalmente la gestión de almacenes.

### **1.3.2. Situación del proceso logístico en el sector hotelero en Cuba. Principales problemas**

Antes de 1989 las empresas cubanas estaban adaptadas a la primitiva filosofía de fabricar como sea y a cualquier costo, de vender de cualquier manera sin importar la calidad, con aprovisionamientos estables y a bajos costos, y mercados seguros sin competencia; no tenían la necesidad de prestar atención a la función logística, ya que se contaba con el fuerte apoyo económico de la entonces Unión Soviética.

El desarrollo de dichas empresas, desde la perspectiva logística, se vio condicionado por el período especial. Los envíos de petróleo crudo pactados con la unión soviética dejaron de ser recibidos por Cuba después de 1991, y durante el siguiente año la economía cubana sufrió importantes restricciones en la importación. Esta escasez de combustible afectó especialmente a la agricultura pues era necesario para el funcionamiento de los tractores, las cosechadoras y las segadoras y también afectó la capacidad industrial cubana. Los primeros tiempos del período especial, estuvieron marcados por una interrupción general del transporte y los sectores agrícolas, la acción de fertilizantes y pesticidas (ambos fabricados sobre todo de derivados del petróleo) y la escasez de alimentos. La dependencia a los combustibles fósiles en las granjas cubanas hizo que se vieran afectadas la producción de carne y productos básicos, que se vieron reducidos en la dieta (León Fuentes, 2019).

Para atacar la crisis, se hicieron reformas a nivel constitucional en 1991 que generarían dos sectores económicos emergentes y paralelos al sector estatal y un sistema bimonetario. Por un lado se reabrió el mercado interno mediante la moneda local y por otro, el mercado de importaciones y fabricación nacional con moneda extranjera. En 1992 se modificó a nivel constitucional la

disposición que prohibía la propiedad privada de los medios de producción y del tipo de sistema de planificación económica (Piñeda Bañuelos, 2001).

El gobierno cubano se vio obligado a adoptar nuevas formas de gestionar el turismo para hacerlo más lucrativo, llegando a acuerdos con varias naciones de Europa occidental y de Sudamérica en un intento por ganar las divisas extranjeras necesarias para subsistir.

Desde entonces el desarrollo de los procesos logísticos en las empresas cubanas y principalmente en el sector hotelero, se ha visto condicionado por factores externos como la escasa producción nacional para abastecer dichas instalaciones, lo que conduce al aumento significativo de las importaciones y por ende la elevación de los costos. A esto se suma el embargo económico impuesto por el gobierno de Estados Unidos y recrudecido en los últimos años, el cual dificulta la obtención de materias primas y productos necesarios a un bajo costo para la práctica de la actividad hotelera.

Los principales problemas que presentan las empresas turísticas cubanas, bajo la óptica del enfoque logístico, se describen a continuación: (Suárez Beltrán, 2012).

1. Deficiente integración de los procesos esenciales de cualquier empresa: suministro, producción / operaciones y distribución.
2. Altos niveles de inventarios, con su repercusión en el aumento de los costos y en la inmovilización del capital, provocando bajos niveles de rotación del capital.
3. Ineficientes sistemas de almacenamiento, preparación y expedición de pedidos, y control de las mercancías.
4. Limitados niveles de especialización de la producción, reduciendo las posibilidades de incrementar las cuotas de valor añadido a los productos.
5. La problemática anterior, unida a la no explotación de la cooperación entre las empresas, han limitado la conformación y explotación de las posibilidades que ofrece el "tejido" industrial.
6. Bajos niveles de servicio logístico al cliente, visto bajo el prisma del incumplimiento de fechas de entrega, pedidos incompletos, bajas frecuencias de entrega, prolongados tiempo del ciclo de los pedidos, limitada capacidad de reacción ante contingencias, etc.; motivando altos niveles de inventarios y

elevados costos de almacenamiento y transporte, tanto para la empresa como para los clientes.

7. Insuficiente atención a los envases y embalajes.

8. No consideración de la importancia de las operaciones de manutención, almacenamiento y transporte interno, en la línea de fabricación.

9. Reducida preparación del personal encargado de las funciones de suministro, almacenamiento, ventas y distribución.

10. Limitadas investigaciones de mercado y estudios de necesidades de clientes.

11. Insuficiente utilización de la informática.

#### **1.4. Procesos**

El ámbito competitivo se ha multiplicado notablemente ante la dinámica del cambio, la apertura de la economía y la presencia de ciclos de negocios cada vez más cortos. Esto plantea un reto para las empresas, tanto productivas como de servicios, por la necesidad de lograr y mantener determinados niveles de competitividad, así como, alcanzar resultados eficaces y eficientes en su gestión. Cada vez más el éxito de toda organización depende de que sus procesos empresariales estén alineados con su estrategia, misión y objetivos, (Nogueira Rivera; Medina León, *et al.*, 2003) por esto el principal punto de análisis lo constituye precisamente la gestión en la empresa basada en los procesos que la integran.

Decidir acerca de los procesos incluye muchas opciones diferentes en cuanto a la selección de recursos humanos, equipos y materiales. Los procesos se involucran con la forma en que marketing prepara un análisis de mercado, como se contabilizan las cuentas de los clientes, como brindar los servicios en el local de ventas, como llevar a cabo el ensamble en industrias manufactureras entre otras cuestiones. Estas decisiones de procesos suelen ser estratégicas y pueden comprometer la capacidad de una organización para competir a largo plazo (Parra Ferié; Negrín Sosa, *et al.*, 2009).

##### **1.4.1 Definiciones, características y clasificación de los procesos**

Los procesos han existido siempre y forman parte de toda organización. El funcionamiento de los procesos que, por sus características, cruzan los límites funcionales repetidamente, fuerzan a la cooperación y obligan a una cultura de

empresa, más abierta, más orientada a obtener resultados que a mantener privilegios.

Los procesos son la parte del sistema empresarial capaz de abordar con éxito las exigencias del mundo de hoy. Por tanto, la problemática se centra en que los procesos sean cada vez más eficientes y eficaces, a la vez que respondan a las estrategias trazadas y a los conceptos esbozados en la misión y visión (Medina León; Nogueira Rivera, *et al.*, dic. 2009).

Varios autores han escrito sobre el tema de procesos enfocados desde diversas ópticas pero en un final dando su propia definición; a continuación se ofrece un cuadro con disímiles conceptos.

**Tabla 1.3.** Definiciones de procesos

Autores	Definiciones
(Nogueira Rivera; Medina León, <i>et al.</i> , 2003)	Secuencia ordenada de actividades repetitivas que se realizan en la organización por una persona, grupo o departamento, con la capacidad de transformar unas entradas (Inputs) en salidas o resultados programados (outputs) para un destinatario (dentro o fuera de la empresa que lo ha solicitado y que son los clientes de cada proceso) con un valor agregado. Los procesos, generalmente, cruzan repetidamente la barreras funcionales, fuerzan a la cooperación y crean una cultura de la empresa distinta (más abierta, menos jerárquica, más orientada a obtener resultados que a mantener privilegios), están centrados en las expectativas de los clientes, las metas de la organización, son dinámicos, variables y el punto de concreción de los indicadores diseñados para el control.
(Cuesta Santos, 2005)	Conjunto de actividades sobre determinados insumos ofrecidos por uno o más proveedores, que crean uno o más productos o servicios (o información o conocimiento) de valor agregado, que con posterioridad es distribuido con ese o mayor valor a uno o más clientes.
(NC-ISO 9000,	Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que

2005)	interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. Los elementos de entrada para un proceso son generalmente resultados de otros procesos. Los procesos de una organización son generalmente planificados y puestos en práctica bajo condiciones controladas para aportar valor.
(Árias Delgado, 2010)	Se puede entender por proceso todas aquellas acciones relacionadas entre sí que se nutren de recursos (dinero, hombres, información, materiales, etc.) que son convertidos en un bien o servicio que satisfaga a los clientes tanto interno como externo.
(Bravo Carrasco, 2012)	Es una totalidad que cumple un objetivo útil a la organización y que agrega valor al cliente. Totalidad es una secuencia de principio a fin de un proceso, por esto el nuevo concepto es el de procesos completos, independiente de que pase por varias áreas funcionales. Desde esta definición, ya no es válido hablar de “los procesos de un área”. Es una competencia que tiene la organización.
(Fiallo Peña, 2013)	Cualquier secuencia repetitiva de actividades que una o varias personas (Intervinientes) desarrollan para hacer llegar una Salida a un Destinatario a partir de unos recursos que se utilizan (Recursos amortizables que necesitan emplear los intervinientes) o bien se consumen (Entradas al proceso).
(Medina León; Nogueira Rivera, <i>et al.</i> , 2017)	Secuencia ordenada de actividades repetitivas que se realizan en la organización por una persona, grupo o departamento, con la capacidad de transformar unas entradas (inputs) en salidas o resultados programados (outputs) para un destinatario (dentro o fuera de la empresa que lo ha solicitado y que son los clientes de cada proceso) ejecutado de una manera eficaz y eficiente para obtener un valor agregado. Los procesos, generalmente, cruzan repetidamente la barreras funcionales, fuerzan a la cooperación y crean una cultura de la empresa distinta (más

	abierta, menos jerárquica, más orientada a obtener resultados que a mantener privilegios), están centrados en las expectativas de los clientes, las metas de la organización, son dinámicos, variables y el punto de concreción de los indicadores diseñados para el control.
--	---

**Fuente:** elaboración propia

Los procesos tienen dos características relevantes que justifican la necesidad de estudiarlos: (Árias Delgado, 2010)

- ✓ Variabilidad del proceso. Cada vez que se repite el proceso hay ligeras variaciones en la secuencia de actividades realizadas que, a su vez, generan variabilidad en los resultados del mismo expresados a través de mediciones concretas. La variabilidad repercute en el destinatario del proceso, quien puede quedar más o menos satisfecho con lo que recibe del proceso. “Nunca dos outputs son iguales”.
- ✓ Repetitividad del proceso como clave para su mejora. Los procesos se crean para producir un resultado y repetir ese resultado. Esta característica de repetitividad permite trabajar sobre el proceso y mejorarlo. “A más repeticiones más experiencia”.

Según (Amozarrain, 1999) los procesos se clasifican en:

- ✓ Procesos estratégicos: son aquellos procesos que están vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección y, principalmente, al largo plazo. Se refieren fundamentalmente a procesos de planificación y otros que se consideren ligados a factores clave o estratégicos.
- ✓ Procesos operativos: como aquellos procesos ligados directamente con la realización del producto y/o la prestación del servicio. Son los procesos de “línea”.
- ✓ Procesos de apoyo: como aquellos procesos que dan soporte a los procesos operativos. Se suelen referir a procesos relacionados con recursos y mediciones.

Por otro lado, diversos autores consideran que los procesos organizacionales se pueden clasificar en claves, de flujo esencial, misioneros u operativos;

estratégicos; y de soporte o apoyo: (Amozarrain, 1999), (Nogueira Rivera; Medina León, *et al.*, 2003), (Negrín Sosa, 2003).

#### **1.4.2. Mejora de Procesos**

Mejora significa la creación organizada de un cambio beneficioso para obtener niveles de desempeño sin precedentes en los procesos. La mejora continua de procesos optimiza los procesos existentes, eliminando las operaciones que no aportan valor y reduciendo los errores o defectos en los mismos.

Algunos de los beneficios que se derivan de una adecuada mejora de procesos son: Se disminuyen recursos (materiales, personas, dinero, mano de obra, etcétera), lo que incrementa la eficiencia; se disminuyen tiempos, con el consecuente aumento de la productividad; se disminuyen errores al poder prevenirlos; se ofrece una visión sistemática de las actividades de la organización; se normaliza las formas de realizar las actividades (Landaburo Niebla, 2011).

A través de la mejora continua se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta llegar a ser líderes (Pérez Riverón, 2012).

Ventajas y desventajas de la mejora continua.

1. Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales.
2. Consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles
3. Si existe reducción de productos defectuosos, trae como consecuencia una reducción en los costos, como resultado de un consumo menor de materias primas.
4. Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones.
5. Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.

Desventajas.

1. Cuando el mejoramiento se concentra en un área específica de la organización, se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la empresa.
2. Requiere de un cambio en toda la organización, ya que para obtener el éxito es necesaria la participación de todos los integrantes de la organización y a todo nivel.
3. En vista de que los gerentes en la pequeña y mediana empresa son muy conservadores, el Mejoramiento Continuo se hace un proceso muy largo.
4. Hay que hacer inversiones importantes.

La búsqueda de la excelencia comprende un proceso que consiste en aceptar un nuevo reto cada día. Dicho proceso debe ser progresivo y continuo. Debe incorporar todas las actividades que se realicen en la empresa a todos los niveles.

El proceso de mejora es un medio eficaz para desarrollar cambios positivos que van a permitir ahorrar dinero tanto para la empresa como para los clientes, ya que las fallas de calidad cuestan dinero (Fiallo Peña, 2013).

#### **1.4.3. Tipos de mejora de procesos**

La mejora radical o reingeniería de procesos, es necesaria generalmente cuando la empresa ha perdido su posición en el mercado y necesariamente requiere de mejoras relevantes en cortos períodos de tiempo, esta es radical hasta cierto punto, ya que busca llegar a la raíz de las cosas, no se trata solamente de mejorar los procesos, sino y principalmente, busca reinventarlos, con el fin de crear ventajas competitivas osadas, con base en los avances tecnológicos.

Este tipo de mejora, cuando tiene éxito, produce un salto cualitativo equivalente a varios años de progreso continuo y, a veces, va más allá de lo que se conseguiría con los métodos de mejora progresiva. Esto implica riesgos, que deben estar compensados por los beneficios a obtener, por lo que es obligatorio que los proyectos de reingeniería estén impulsados por los requisitos del mercado, de los clientes, que ya no se conforman con las características similares que les ofrece el abanico de competidores, sin iniciativas atractivas (Rabelo Falcón, 2011).

Cuando a pesar de realizar correctamente las actividades definidas para el proceso y sigue habiendo problemas (quejas de los destinatarios, despilfarro de recursos, etc.), o el proceso no llega a adaptarse a lo que necesita el cliente (necesidad de reestructurar el proceso), es necesario aplicar el ciclo de mejora, estas mejoras pueden ser estructurales y funcionales (Wong Otero, 2010).

Mejoras estructurales: se puede mejorar un proceso a base de aportaciones creativas, imaginación y sentido crítico.

Este tipo de mejoras son fundamentalmente conceptuales. Las herramientas y técnicas que se emplean para este tipo de mejoras, son de tipo creativo o conceptual (ejemplo). Las nuevas herramientas para la gestión de la calidad, las encuestas a clientes, la reingeniería, el análisis del valor, el QFD y otras.

Mejoras funcionales: se puede mejorar la forma en que funciona un proceso intentando que sea más eficaz.

Para este tipo de mejoras, son útiles las herramientas clásicas; resolución de problemas, los sistemas de sugerencias, el diseño de experimentos y otras basadas en datos.

### **Conclusiones parciales**

Teniendo en cuenta los criterios emitidos por los autores citados y las opiniones propias, fueron expuestos diversos conceptos de logística, así como su objetivo en la rama empresarial. Se reconoció el papel de la actividad logística como un proceso de soporte fundamental para el funcionamiento de toda organización. El enfoque orientado hacia los procesos, hace posible su comprensión, al mismo tiempo que permite la identificación de los problemas, determina qué procesos necesitan ser mejorados o rediseñados y provee de un contexto para iniciar y mantener planes de mejora que permitan alcanzar objetivos establecidos.

## **Capítulo II: Proceder metodológico para la mejora del proceso logístico en la Sucursal Islazul Varadero**

En este capítulo se describe el objeto de estudio, se analizan procedimientos y metodologías enfocados a la mejora de procesos, se define la metodología escogida y la secuencia de pasos seguidos para darle solución al problema planteado y se presentan las herramientas empleadas.

### **2.1. Caracterización del objeto de estudio**

La Sucursal Islazul Varadero, perteneciente al ministerio del Turismo y subordinada a la Organización Superior de Dirección Grupo Hotelero Islazul en la provincia de Matanzas, está integrada por 8 UEB: Hotel Villa Artística, Club Karey, Acuazul -Varazul, Club Tropical, Mar del Sur, Los Delfines, Pullman-Dos Mares-Ledo, Canimao-Río San Juan. La misma tiene como misión y visión:

Misión: Brindar al cliente un producto turístico de calidad, caracterizado por la hospitalidad y cubanía, contando con profesionales capaces de contribuir a que el visitante desee retornar a las instalaciones hoteleras de Islazul. Ser reconocidos como un Grupo Hotelero que brinda al cliente un producto con calidad y cultura ambientalista que refleje la mejor expresión de la Identidad Nacional, contando con equipos de trabajo de elevada profesionalidad.

Visión: Hoteles Islazul es un Grupo Hotelero distribuido por toda Cuba que brinda al cliente un producto turístico diverso, de calidad y cultura ambientalista, con una gestión empresarial perfeccionada y un equipo de trabajo preparado profesionalmente, capaz de transmitir nuestra cubanía y calor.

Los principales proveedores de la Sucursal son:

- ✓ Entidades del MINTUR: AT Comercial, ITH, Servisa
- ✓ Entidades del MINAL: Empresa Cárnica Matanzas, EMBER Mayabeque, Pesca Caribe, Lácteos Matanzas, Empresa Molinera, Empresa para el Cultivo del Camarón, Empresa Pesquera Cienfuegos
- ✓ Entidades de CORALSA: Bucanero, CORACAN y CORALAC
- ✓ Corporación CUBARON: CUBARON, Havana Club Internacional (HCI)
- ✓ AZCUBA: Tecnoazúcar

- ✓ Grupo Empresarial de la Industria Ligera: SUCHEL Camacho, SUCHEL Proquimia y PROSA
- ✓ ENTIDADES DEL MINAG: Empresa Avícola Matanzas, Frutas Selectas Matanzas, Empresa Agroindustrial Victoria de Girón, Empresa Agroindustrial Ceballos, Empresas Agropecuaria La Cuba, Empresas Agropecuaria Nueva Paz
- ✓ Nuevas formas productivas: CCS Antero Fernández, CCS Ramiro Rodríguez, Pequeño Agricultor Roberto Ulloa, CCS José Machado, CCS Rodobaldo López, CCS Israel León

## **2.2. Análisis de procedimientos y metodologías**

En la literatura especializada existe gran variedad de metodologías y procedimientos encaminados a la solución de la problemática en cuestión, y que a su vez tienen en común la perspectiva del estudio de procesos como un mecanismo fundamental.

Para el desarrollo de esta investigación se examinaron varias metodologías y procedimientos planteados por diferentes autores en la literatura consultada sobre el tema (**Anexo 2**) de ellas (Amozarrain, 1999); (Negrín Sosa, 2003); (Nogueira Rivera; Medina León, *et al.*, 2003) coinciden en sus consideraciones acerca de que un proyecto de gestión y mejora de procesos consta de tres fases: el análisis del proceso, el diseño del proceso y la implementación del proceso. De manera general los elementos coincidentes en la implementación de estas metodologías son:

Determinación y priorización de los procesos, en algunos casos con métodos.

Realización de los diagramas de procesos.

Evaluación, retroalimentación y mejora continua.

De las metodologías estudiadas (Negrín Sosa, 2003), (Nogueira Rivera; Medina León, *et al.*, 2003) y (De León Rodríguez, 2011) tienen aplicación en el sector turístico.

(Amozarrain, 1999) es el primero que plantea una metodología bien constituida paso a paso, enmarcada dentro de la mejora continua. En la misma se presenta un método para establecer la prioridad de los procesos (determinando los procesos claves) a través de la Matriz de Objetivos Estratégicos.

Se hace una referencia al empleo de la técnica del valor añadido para resolver los problemas aunque no se explica cómo y tiene una gran repercusión en el cliente. No se menciona la necesidad de implantar el mapa de procesos y su clasificación.

Amozarrain y Nogueira coinciden en diversos aspectos, sobresaliendo esta última autora por el empleo de herramientas ventajosas como el análisis del valor añadido y la realización del diagrama As-Is.

La propuesta de (Negrín Sosa, 2003) se basa en la evaluación de la excelencia de los procesos hoteleros para su mejora posteriormente, proponiendo una secuencia detallada de pasos para su realización así como herramientas de apoyo.

La metodología propuesta por (Negrín Sosa, 2003) es una de las metodologías mejor elaboradas, en la cual las diferentes etapas se encuentran detalladas y argumentadas convincentemente. Se reconoce la necesidad de definir para cada proceso los factores claves a medir.

Se puede destacar como aspecto novedoso la evaluación de los procesos que se realiza a través de la Excelencia de los Procesos Hoteleros (EPH). Utiliza el Benchmarking para la evaluación de los procesos.

La propuesta de las alternativas de mejora se deja a juicio de los especialistas y no se representan los procesos a través de diagramas de flujo o de mapas.

(Hernández Nariño, 2010) plantea una metodología que consta de 4 fases y 8 etapas. La misma no cuenta con aplicación en el sector del turismo. Como la mayoría de las metodologías para la mejora de procesos, se elabora la ficha y el mapa de procesos. Dedicar varias etapas al análisis de los problemas fundamentales de la instalación hospitalaria objeto de estudio.

El procedimiento de (De León Rodríguez, 2011) presenta diez etapas divididas en cuatro fases y brinda acciones, técnicamente fundadas, orientadas a lograr una correspondencia entre la tecnología y los requerimientos establecidos para la prestación de los servicios de alimentos y bebidas.

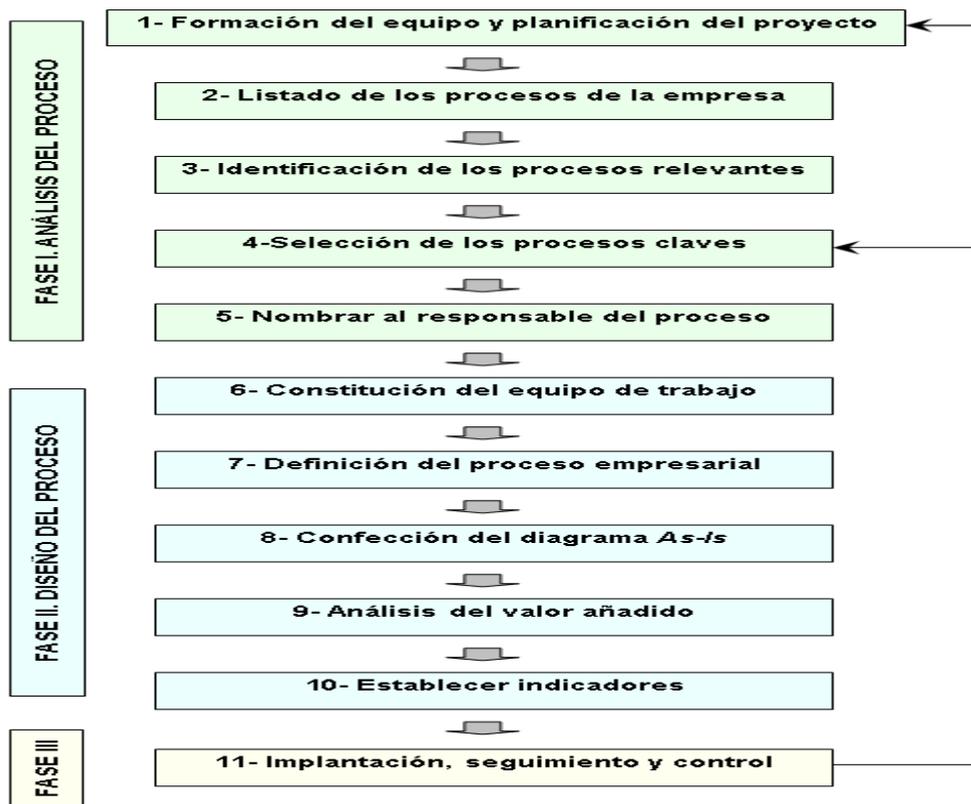
La metodología propuesta por (Nogueira Rivera; Medina León, *et al.*, 2003), permite que los procesos respondan a las estrategias y prioridades de la empresa. Sus objetivos son:

1. Crear procesos que respondan a las estrategias y prioridades de la empresa.

2. Conseguir que todos los miembros de la organización se encuentren en los procesos adecuados.
3. Mejorar la efectividad, eficiencia y flexibilidad del proceso para que el trabajo se realice mejor, de una forma más rápida y más económica.
4. Crear una cultura que haga de la gestión de procesos una parte importante de los valores y principios de todos los miembros de la organización.

### **2.3. Descripción de la metodología empleada para la mejora de procesos**

La metodología seleccionada para el desarrollo de la presente investigación es la de (Nogueira Rivera; Medina León, *et al.*, 2003), la cual ha sido empleada en numerosas ocasiones en el sector del turismo (Carrasco Fernández, 2010); (Landaburo Niebla, 2011); (Caballero Barnet, 2012); (Delgado Roca, 2013); (Medina Quesada, 2014); (Garcell Hernández, 2016). Para la selección de los procesos relevantes utiliza la matriz de (Amozarrain, 1999) aunque le incorpora una nueva dimensión. También presenta como aspectos novedosos la realización de los diagramas As-Is y el análisis del valor añadido. Se hace alusión a la necesidad de garantizar el seguimiento y control una vez establecido el proceso y a la confección de los mapas de procesos. Debido a los elementos anteriormente planteados el autor considera que es el procedimiento más abarcador y completo.



**Figura 2.1.** Metodología propuesta para la gestión por procesos.

**Fuente:** tomado de (Nogueira Rivera; Medina León, *et al.*, 2003)

### **Fase I:** Análisis del Proceso

#### **Etapa 1:** Formación del equipo y planificación del proyecto

Esta etapa tiene el objetivo de formar el equipo de trabajo, compuesto por siete u ocho personas, en dependencia del tamaño de la empresa, los cuales deben ser en su mayoría miembros del consejo de dirección y poseer conocimientos en sistema y herramientas de gestión, contando con la presencia de algún experto (interno o externo) con amplios conocimientos sobre la Gestión por Procesos y es nombrado un miembro del consejo de dirección como coordinador del proyecto.

Se establece una planificación para las reuniones y el desarrollo del proyecto según las fases y etapas definidas en el procedimiento.

La herramienta que se utiliza en esta etapa es el Método de Expertos (Frías Jiménez; Cuétara Sánchez, *et al.*, 2008)

#### **Etapa 2:** Listado de los procesos de la empresa

A través de una Brainstorming se obtiene un listado con todos los procesos y actividades que se desarrollen en la empresa, considerando las siguientes premisas: de acuerdo con (Nogueira Rivera; Medina León, *et al.*, 2003)

- ✓ El nombre asignado a cada proceso debe ser sencillo y representativo de los conceptos y actividades incluidos en el. El proceso tiene que ser fácilmente comprendido por cualquier persona de la organización.
- ✓ Todas las actividades que desarrolla la empresa deben estar incluidas en algunos de los procesos listados. En caso contrario deben tender a desaparecer.
- ✓ El número de procesos debe oscilar entre 10 y 25 en función del tipo de empresa, pues la identificación de pocos o demasiados procesos incrementa la dificultad de su gestión posterior.
- ✓ Se pueden tomar como referencias otras listas afines al sector en el que se encuentra la empresa
- ✓ De existir un mapa de procesos de la entidad ya implementado, se procede a su comprobación o actualización por parte del equipo de Expertos.

### **Etapas 3:** Identificación de los procesos relevantes.

Una vez obtenido el listado de los procesos de la empresa por el equipo de proyecto, se presentará al consejo de dirección para su revisión y aprobación. Como preselección de los procesos claves se debe aplicar el método del coeficiente de Kendall que permite verificar la concordancia entre los implicados y seleccionar los procesos relevantes. El equipo deberá reflexionar acerca de los elementos que inciden en la selección de los procesos claves, que son: impacto en el proceso, repercusión en el cliente y posibilidad de éxito a corto plazo.

### **Etapas 4:** Selección de procesos clave.

Para el despliegue de esta etapa se propone aplicar la matriz de objetivos estratégicos / repercusión en clientes y procesos (Amozarrain, 1999), incorporándole una nueva dimensión relacionada con la posibilidad de éxito a

corto plazo. El equipo del proyecto deberá realizar una valoración tomando como referencia los aspectos siguientes:

Calcular el impacto proceso: Para cada proceso se hará una valoración de la importancia del mismo teniendo en cuenta su implicación en los objetivos estratégicos y/o metas de la organización.

Repercusión en el cliente: Las decisiones de una empresa inciden, directa o indirectamente, en los clientes. Naturalmente, este efecto ha sido considerado en la definición de los objetivos estratégicos, sin embargo, se recomienda realizar una reflexión individualizada para cada proceso acerca de las consecuencias que un posible rediseño tendría en los clientes de la organización, así como para conocer el impacto de cada uno de ellos en la satisfacción de las expectativas del cliente.

Posibilidad de éxito a corto plazo: Se deben abordar primero aquellos procesos que más posibilidades tienen de alcanzar el éxito en el menor tiempo posible.

La correlación establecida como variable de ponderación en la matriz confeccionada es: fuerte (10 puntos), media (5 puntos) y baja (1 punto). Una vez calculado el total de puntos para los procesos relevantes, el equipo selecciona los más significativos tomando como referencia los de máxima puntuación. Deberá realizarse el diseño o rediseño de todos los procesos relevantes (uno a uno), comenzando por los procesos clave de primer orden, que serán aquellos comprendidos en el intervalo siguiente:

$$T.P. \Delta V_{med} I * R_{max} * E_{max} * N.O.$$

donde:

T.P.: Puntuación total del proceso.

N.O.: Cantidad de objetivos estratégicos.

$V_{med} I$ : Valor medio de impacto en el proceso.

$V_{max} I$ : Valor máximo de impacto en el proceso.

$R_{max}$ : Repercusión máxima en el cliente.

$E_{max}$ : Éxito máximo a corto plazo.

**Etapas 5:** Nombrar al responsable del proceso.

Luego de haber seleccionados los procesos claves y relevantes, el equipo de proyecto nombra un responsable para cada uno de ellos, al cual delega el desarrollo de las etapas posteriores y, por consiguiente, el éxito del proyecto. Se debe nominar a personas reconocidas dentro de la organización y de ser posible del propio equipo. Los responsables deberán poseer autonomía de actuación y atribuciones que serán puestas de manifiesto públicamente.

#### **Etapas 6:** Constitución del equipo de trabajo

El responsable nombrado del proceso será el encargado de seleccionar al personal que a su juicio pueda aportar más durante el diseño o rediseño del proceso teniendo en cuenta los siguientes criterios:

- ✓ Que tengan experiencia en las actividades incluidas.
- ✓ Que como mínimo exista una persona por cada uno de los departamentos que realicen actividades en el proceso.
- ✓ Que se incluya alguna persona ajena a la gestión del proceso que actúe como facilitador. Esta persona debe estar ampliamente formada en procesos y dominar herramientas de trabajo en grupo.
- ✓ Que el número de componentes no supere las ocho personas, en dependencia del tamaño de la empresa y del proceso implicado.
- ✓ Que se establezca un plan de trabajo basado en la dedicación parcial de los componentes del equipo y consensuarlo con sus jefes superiores.

#### **Etapas 7:** Definición del proceso empresarial

Se define por parte del equipo el alcance del proceso empresarial objeto de estudio y su relación con otros procesos que la organización utiliza para planificar, ejecutar, revisar y adaptar su comportamiento de manera que todos estén de acuerdo con el trabajo que deben realizar. A ello contribuye la confección de una ficha, nombrada Ficha de Proceso.

La Ficha de Proceso es uno de los documentos que oficializa, junto con el diagrama y los procedimientos que estén asociados al proceso en cuestión. Comprende:

Tipo de proceso: el tipo de proceso (estratégicos, operacionales o de soporte), es un sistema de clasificación que ayudará al equipo de trabajo a captar y entender el alcance y el contexto del proceso objeto de estudio. El empleo de este sistema de clasificación le ayudará a coordinar los esfuerzos de diversos proyectos y a prevenir los conflictos entre los objetivos de los proyectos.

Finalidad del proceso: la finalidad del proceso, es una declaración escueta de lo que el proceso pretende conseguir. Los miembros del equipo de trabajo, deben estar totalmente de acuerdo con ella.

Objetivos del proceso: se basan en los valores de los clientes o de otros grupos de interés y en la cuantificación de la finalidad del proceso.

Proveedores: son los grupos de interés que proporcionan inputs al proceso.

Entradas: son todos los inputs necesarios para la realización de un proceso determinado (flujo de información, productos físicos, documentos, etc.)

Clientes: son los grupos de interés que reciben el output.

Salidas: son todos los outputs que genera un proceso determinado (flujo de información, productos físicos, documentos, servicios, etc.).

Otros grupos de interés implicados: se trata de una persona o grupo que ganará o perderá en función de los resultados del proceso.

Contenido del proceso: el contenido del proceso, identifica los límites donde empieza y termina el proceso; y determinan que actividades están incluidas y excluidas en el análisis.

- ✓ Inicio del proceso: este es el primer paso del proceso. El input para ese paso siempre proviene de fuentes externas al proceso.
- ✓ Fin del proceso: es el último paso del proceso. El grupo de interés (que recibe el output de este proceso) siempre es externo al proceso.

Procesos relacionados: son aquellos que proporcionan inputs, aceptan outputs, o se encuentran vinculados en la realización de un mismo objetivo con el proceso analizado.

Subprocesos: cada proceso presenta secuencias de actividades bien definidas, las cuales pueden ser agrupadas en subprocesos. Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.

Indicadores del proceso: son los indicadores que permiten hacer una medición y seguimiento de cómo el proceso se orienta hacia el cumplimiento de su misión y objeto. Estos indicadores van a permitir conocer la evolución y las tendencias del proceso, así como planificar los valores deseados para los mismos.

Documentos y/o registros: se pueden referenciar aquellos documentos o registros vinculados al proceso, los registros permiten evidenciar la conformidad del proceso y del producto con los requisitos. Es importante la inclusión de este dato en la ficha, pues uno de los requisitos que establecen las normas ISO es el referente a la documentación, esto puede apreciarse más claramente en apartado 4.2 Requisitos de la documentación.

Para establecer los objetivos básicos del proceso se debe acudir a la información contenida en la matriz objetivos estratégicos / impacto en procesos / repercusión en clientes / éxito a corto plazo, para el siguiente análisis:

- ✓ Contraste con los objetivos estratégicos: el equipo debe lograr el despliegue de los objetivos estratégicos a través del proceso según los impactos registrados por el proceso clave seleccionado.
- ✓ Contraste con las necesidades de los clientes: se analiza la repercusión del cumplimiento de las necesidades de los clientes del proceso, a través de: entrevistas, encuestas u observaciones directas sobre sus expectativas.

### **Etapa 8. Confeción del diagrama del proceso**

Los procesos, una vez diseñados, por lo general, se reflejan a través de un diagrama, el cual expresa mediante símbolos el contenido del proceso, la secuencia o el flujo de las actividades y las áreas funcionales u operativas involucradas en el desarrollo del mismo.

Este diagrama permite que los miembros del equipo posean mejor visibilidad del proceso y entiendan la secuencia del mismo. Muestra las tres etapas a seguir para producir el output y para documentar las políticas, procedimientos e instrucciones de trabajo en uso, pudiéndose realizar de dos maneras:

1. Preparación de un diagrama preliminar por el líder del equipo de acuerdo con su experiencia y conocimiento personal del proceso, que puede ser

confirmado por otras personas que conozcan el proceso y no formen parte del equipo. Finalmente, el equipo revisa y actualiza el diagrama en una sesión de grupo.

2. Tanto el líder del grupo u otra persona capacitada organiza una sesión de brainstorming para desarrollar el diagrama, partiendo de cero y basándose en los conocimientos y experiencias que poseen los miembros del equipo acerca del proceso. Este método resulta el más utilizado.
3. El líder del equipo realiza un repaso conceptual para asegurarse de que el diagrama es la imagen que mejor representa al proceso, pues constituye la base para el análisis del valor añadido.

La aplicación del mapa de procesos, lleva a la realización de los siguientes pasos (Ulacia Oviedo, 2007):

1. Realizar la clasificación genérica de los procesos (estratégicos, operativos o claves y soporte o de apoyo).

Dentro de estas tres categorías, se deberá discriminar, a criterio de la empresa, aquellos que considera prioritarios y secundarios.

2. Centrar la atención en los procesos operativos o claves.

Sobre esta base, estos procesos se deberán relacionar en secuencias ordenadas agrupadas alrededor de los procesos prioritarios (procesos clave prioritarios). Los procesos prioritarios van a requerir de los procesos secundarios ejecutados de forma eficiente para poder desarrollarse con la eficiencia necesaria.

La simbología recomendada para la confección del diagrama del proceso “tal como es” se muestra en el cuadro (**Anexo 4**)

**Etapa 9:** Análisis del valor añadido y diccionario de actividades.

Los métodos de mejora de procesos tienen el objetivo común de ayudar a los directivos a maximizar el uso de los activos de la organización y minimizar o eliminar los despilfarros (Trischler, 1998). Las técnicas del análisis del valor añadido representan un componente fundamental de los métodos siguientes:

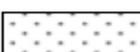
sistema de costos basado en actividades (ABC), análisis del valor de un proceso, proceso de mejora continua y reducción del tiempo de ciclo.

Según Trischler (1998) es necesario identificar las acciones que no producen valor añadido desde la propia fase de elaboración del diagrama As-Is de forma tal que se puedan mejorar los resultados en un análisis detallado (García Pulido; Medina León, *et al.*, 2017).

Un programa de evaluación del valor añadido es una herramienta esencial para mejorar la efectividad y la eficiencia de los procesos empresariales. El mismo consiste en realizar un examen detallado de cada fase de un proceso, para determinar si contribuye a las necesidades o los requerimientos de los clientes, validar la estructura definida por la dirección para organizar sus operaciones y determinar si las personas que desempeñan el trabajo entienden, o no, lo que tienen que hacer con el objetivo de optimizar los procedimientos que aportan valor añadido y minimizar o eliminar los que no aportan ninguno. Este análisis se lleva a cabo teniendo en cuenta la inclusión de los pasos del proceso en una de las dos clases de grupo de interés: clientes y no clientes, responde a las siguientes cuestiones:

- ✓ ¿El paso del proceso aporta valor al cliente?, ¿contribuye a satisfacer sus necesidades?, ¿es algo por lo que el cliente está dispuesto a pagar?
- ✓ ¿El paso del proceso aporta valor a la empresa?, ¿contribuye a conseguir algo de los objetivos estratégicos?
- ✓ ¿El paso del proceso aporta valor al proceso?, ¿ayuda a los directivos en su toma de decisiones, a llevar a cabo sus tareas de planificación y prevención?

**Tabla 2.1.** Clasificación de las actividades de un diagrama As-Is.

Tipo de superficie	Muestra	Significado
Superficie blanca		Actividad que aporta valor añadido
Superficie rayada		Actividad que no aporta valor añadido
Superficie punteada		Actividad en las que interviene una entidad externa

**Fuente:** elaborado por (Trischler, 1998)

El uso del “diccionario de las actividades que no aportan valor añadido” (Trischler, 1998) resulta de gran utilidad, puesto que permite la rápida identificación de las actividades que no aportan valor al grupo de interés al que van dirigidas.

El control y conocimiento de estos pasos permite a la dirección accionar certeramente en la toma de decisiones, de forma que pueda mejorarse la cadena de valor de la empresa y su interrelación con los grupos de interés, que intervengan en aquellas actividades críticas del proceso donde se necesita maximizar las variables de decisión y controlar las que no aportan valor añadido, minimizando su efecto en el proceso.

Elementos del diccionario de actividades del proceso de restauración (Trischler, 1998)

Acción: son los nombres de los verbos en infinitivo.

Evaluación: como su nombre lo indica se corresponde con la clasificación dada.

La simbología utilizada es la siguiente:

NVA: el verbo describe una acción que generalmente no aporta valor añadido.

VA: el verbo describe una acción que generalmente aporta valor añadido.

Símbolo: se recomienda un símbolo (de acuerdo a las actividades que podría describir el verbo) para la construcción de los diagramas As–Is.

Categoría: se describen las acciones en dependencia del valor dentro de una clase determinada. Este sistema puede ser de ayuda para una mejor comprensión de la esencia de la acción. Se utilizaron las categorías propuestas por (Trischler, 1998): Planificación, Ejecución, Prevención, Preparación, Almacenaje, Movimiento y Manipulación, Proceso de Control y Procesamiento de Defectos y Desperdicios.

Planificación: es la preparación de un método detallado, formulado antes de la ejecución, para hacer alguna cosa. El método detallado describe un plan esquema o programa que se utiliza para definir los pasos necesarios para completar una actividad en particular. La planificación es un paso que genera valor añadido porque los resultados conseguidos generalmente son superiores.

**Preparación:** es una etapa del proceso en el que alguien hace que un producto esté preparado o se pueda utilizar con un fin determinado. Una etapa de preparación se ejecuta antes de llevar a cabo la etapa siguiente. Cuando se estudia el procedimiento de preparación, el objetivo no es necesariamente eliminar la etapa sino reducir el tiempo al mínimo posible.

**Ejecutar:** cada etapa actúa sobre un objeto para producir una salida deseada. Si el proceso está bien diseñado la salida será en el menor tiempo y con la máxima calidad posible.

**Almacenaje:** es una etapa del proceso que sitúa un producto, información o servicio en una zona de conservación (archivo, almacén, refrigerador) o posición (cola) para utilizarlo o proporcionar el servicio más adelante.

**Movimiento y manipulación:** es la etapa del proceso que provoca que algo o alguien cambie de lugar o la posición de un objeto, tanto si se trata de información como de un producto físico. El reto está en minimizar el tiempo de estas operaciones de forma creativa.

**Prevención:** las acciones o pasos diseñados para prevenir la calidad deficiente de un producto o servicio. Si se diseñan adecuadamente no sólo prevendrán los defectos sino que eliminarán o disminuirán la necesidad de establecer controles innecesarios durante el proceso.

**Proceso de Control:** las acciones de control se asocian con la medición, evaluación o auditoría de la información, productos o servicios para asegurar que cumplan las especificaciones y que proporcionen los resultados esperados.

**Procesamiento de Defectos y Desperdicios:** una acción establecida para procesar los defectos y los desperdicios, generalmente no aporta valor. Los defectos son el resultado de una salida del proceso que no cumple con los estándares o las necesidades del proceso y los desperdicios son el subproducto de un paso y se deben eliminar o reciclar.

Para trabajar con el diccionario se deben tomar en cuenta las consideraciones siguientes:

- ✓ La descripción de cada palabra no pretende ser una definición propia de un diccionario tradicional de la lengua española, solamente describe su utilización más común que ayudó a la hora de elaborar el diagrama de los procesos empresariales.
- ✓ El diccionario constituye una herramienta de apoyo para facilitar la definición de una actividad dentro del proceso y especificó si esta aporta o no valor añadido. Es una aplicación en la que se reflejaron las actividades que se mostraron anteriormente en los diagramas As-Is y que por tanto se realizan y relacionan con el proceso de restauración.

### **Etapas 10:** Establecer indicadores.

Los indicadores son necesarios para poder mejorar. Lo que no se mide no se puede controlar, y lo que no se controla no se puede gestionar; por lo tanto, los indicadores son fundamentales para:

- ✓ Poder interpretar lo que está ocurriendo.
- ✓ Tomar medidas cuando las variables se salen de los límites establecidos.
- ✓ Definir la necesidad de introducir un cambio y poder evaluar sus consecuencias.
- ✓ Planificar actividades para dar respuesta a nuevas necesidades.

El equipo define los indicadores que dan respuesta a las preguntas siguientes:

- ✓ ¿Qué se debe medir?
- ✓ ¿Dónde es conveniente medir?
- ✓ ¿Cuándo hay que medir?, ¿en qué momento o con qué frecuencia?
- ✓ ¿Quién debe medir?
- ✓ ¿Cómo se debe medir?
- ✓ ¿Cómo se van a difundir los resultados?
- ✓ ¿Quién y con qué frecuencia va a revisar y/o auditar el sistema de obtención de datos?

Una vez definidos los indicadores se debe concretar sus objetivos, de modo que estos sean coherentes con los objetivos básicos del proceso y garanticen su cumplimiento.

### **Fase III. Implantación del proceso**

#### **Etapa 11: Implantación, seguimiento y control**

La fase de implantación puede prolongarse en el tiempo, por lo que se debe desarrollar un plan concreto de responsables y plazos para cada uno de los hitos.

Se realiza una reflexión acerca de la posibilidad de resistencias al cambio y las contramedidas a adoptar antes de implantar el nuevo proceso, se tomarán en cuenta lo siguiente:

- ✓ Comunicar y hacer partícipes a las personas que se verán implicadas en la puesta en práctica del nuevo proceso.
- ✓ Dar la formación y adiestramiento necesarios.
- ✓ Desarrollar una implantación progresiva: se procura iniciar esta con las personas más receptivas y con las de más prestigio entre sus compañeros.

Se procede al monitoreo de la información recogida de los indicadores para su posterior análisis. El monitoreo se realiza mediante cuadros de mando o de información, donde a partir del estudio de estos, se analiza cada uno de los procesos claves y se plantean acciones de mejoras para su perfeccionamiento.

### **2.4. Técnicas y herramientas utilizadas en la investigación**

La observación:

Existen dos clases de observación: (Díaz Sanjuan, 2010)

- ✓ Observar científicamente. Significa observar un objetivo claro, definido y preciso: el investigador sabe que es lo que desea observar y para que quiere hacerlo, lo cual implica que debe preparar cuidadosamente la observación.
- ✓ Observación no científica. Significa observar sin intención, sin objetivo definido y por tanto, sin preparación previa. La diferencia básica entre una y otra está en la intencionalidad.

Pasos claves de la Observación:

- ✓ Determinar el objeto, situación, caso que se va a observar.
- ✓ Determinar los objetivos de la observación (para que se va a observar).
- ✓ Determinar la forma con que se van a registrar los datos.
- ✓ Observar cuidadosa y críticamente.
- ✓ Registrar los datos observados.
- ✓ Analizar e interpretar los datos.
- ✓ Elaborar conclusiones.
- ✓ Elaborar el informe de observación.

La encuesta:

La técnica de encuesta es ampliamente utilizada como procedimiento de investigación, ya que permite obtener y elaborar datos de modo rápido y eficaz.

Para llevarla a cabo se requiere de las siguientes operaciones: (Casas Anguita; Repullo Labrador, *et al.*, 2002)

1. Elaboración de una estrategia: requiere de una indagación exploratoria sobre lo que se quiere lograr. Se preparan las preguntas y posibles respuestas en función de las variables, categorías y dimensiones a estudiar. Se analiza el tiempo, espacio y población a encuestar para definir el instrumento a utilizar, su formato y aplicación.
2. Selección de los encuestados: la encuesta se realiza a una parte de la población para obtener un resultado válido, por tanto tiene en cuenta métodos de muestreo. Además considera las características de la población (edades, nivel, vocabulario, etc.); lo que puede implicar preguntas iguales con instrumentos de diferentes formatos, adaptados a cada subtipo de población.
3. Selección y preparación de los encuestadores: para evitar los sesgos introducidos por estos y lograr estandarizar el procedimiento.
4. Selección y diseño del instrumento: el instrumento utilizado por excelencia es el Cuestionario, pero pueden utilizarse otros como la lista de verificación o de cotejo. Se recomienda enérgicamente utilizar los cuestionarios de preguntas cerradas para lograr la estandarización de la información; no obstante se pueden incluir preguntas abiertas que serán cuantificadas con posterioridad. La encuesta como técnica se diferencia

de la entrevista en profundidad en que ésta última generalmente utiliza una guía de preguntas abiertas como instrumento.

5. Administración del instrumento: puede ser auto administrado (papel o digital) o utilizado en entrevista que es registrada por el encuestador (papel, digital o grabación de voz).
6. Vías de abordar al encuestado: correo postal, correo electrónico, páginas web, vía telefónica o personalmente (cara a cara).

La entrevista:

La entrevista, una de las herramientas para la recolección de datos más utilizadas en la investigación cualitativa, permite la obtención de datos o información del sujeto de estudio mediante la interacción oral con el investigador. También está consciente del acceso a los aspectos cognitivos que presenta una persona o a su percepción de factores sociales o personales que condicionan una determinada realidad. Así, es más fácil que el entrevistador comprenda lo vivido por el sujeto de estudio.

La entrevista como método de investigación resulta imprescindible en los casos en que la investigación no puede realizarse de otra forma, por ejemplo, cuando la estadística no se ocupa en absoluto de recopilar datos relativos a una serie de cuestiones que interesan al investigador. (Troncoso-Pantoja y Amaya-Placencia, 2016)

Método de Expertos:

El método se sustenta en la utilización sistemática e iterativa de juicios de opinión de un grupo de expertos hasta llegar a un acuerdo. En este proceso se trata de evitar las influencias de individuos o grupos dominantes y al mismo tiempo en que exista una retroalimentación de manera que se facilite el acuerdo final.

Características: (Frías Jiménez; Cuétara Sánchez, *et al.*, 2008)

- ✓ Existencia de un facilitador, cuya función es similar al método Brainstorming.
- ✓ Se establece un diálogo anónimo entre los expertos individualmente, mediante cuestionarios o encuestas.
- ✓ La confrontación de opiniones se lleva a cabo mediante varias rondas.
- ✓ Los resultados de cada ronda se procesan estadísticamente.

- ✓ Existe retroalimentación a los expertos mediante los resultados del cuestionario precedente, permitiendo al experto modificar sus respuestas primarias en función de los elementos de juicio aportados por los otros expertos.
- ✓ El número de rondas para la aplicación de la encuesta o cuestionario se determina por la evolución de las curvas de respuestas, hasta llegar a una convergencia de las opiniones, eliminando los valores más dispersos.

El método, aunque posee una probada efectividad es, sin embargo complejo y embarazoso. Requiere de tiempo y paciencia, así como el consenso de los expertos para participar en la investigación. Puede ser costoso en tiempo y dinero y los que lo emplean deben tener conocimiento de las herramientas estadísticas matemáticas que acompañan al mismo en el procesamiento de los datos.

Tormenta de ideas:

El Brainstorming es un método de creación de ideas en grupo muy utilizado para identificar problemas, ofrecer soluciones alternativas a problemas o facilitar oportunidades de mejora. Este método lo creó Alex F. Osborne en 1941 cuando, de su búsqueda de ideas creativas, nació un proceso de grupo no estructurado de “lluvia de ideas” a partir del cual surgieron más y mejores ideas que si los sujetos hubieran trabajado por separado.

El *brainstorming* es una técnica de grupo para la generación de ideas nuevas y útiles, que permite, mediante reglas sencillas, aumentar las probabilidades de innovación y originalidad. Esta herramienta es utilizada en las fases de identificación y definición de proyectos, en el diagnóstico y solución de la causa. Tiene tres modalidades: rueda libre, todos contra todos y tira de papel.

El *Brainstorming* se puede aplicar en cualquier tipo de empresa y puede servir de ayuda en alguna de las siguientes situaciones: (Frías Jiménez; Cuétara Sánchez, *et al.*, 2008)

- ✓ Cuando sea necesario definir el proyecto o el problema sobre el que la empresa deba trabajar.
- ✓ Cuando la empresa tenga que diagnosticar problemas.

- ✓ Cuando sea necesario reconducir un proyecto presentando las posibles soluciones. Cuando la empresa tenga que identificar la resistencia potencial a las soluciones propuestas.

Método Kendall:

Consiste en la recopilación o recogida de información ponderada de un grupo de expertos. El método unifica el criterio de varios especialistas con conocimiento de la temática, de manera que cada integrante del panel (se debe trabajar con 7 expertos como mínimo) haya ponderado según el orden de importancia que cada cual entienda a criterio propio. En la selección del experto se tendrá en cuenta la experiencia, el nivel de información que pueda aportar y el nivel técnico que tenga. Este método posee un procedimiento matemático y estadístico que permite validar la fiabilidad del criterio de los expertos mediante el coeficiente Kendall (W). Este Método es posible realizarlo a través del software SPSS (Frías Jiménez; Cuétara Sánchez, *et al.*, 2008)

### **Conclusiones del capítulo**

Se caracterizó la Sucursal Islazul Varadero como objeto de estudio de la presente investigación. Se analizaron varias metodologías y procedimientos enfocados a la mejora de procesos. Sobre la base de dichos antecedentes, se escogió la metodología desarrollada por (Nogueira Rivera; Medina León, *et al.*, 2003) al considerarse esta la más abarcadora y completa y se explicaron los métodos y herramientas a emplear.

## Conclusiones

1. En el desarrollo del marco teórico referencial de esta investigación se hizo énfasis en los procesos que integran el sistema logístico. Se identificó la situación de los procesos logísticos tanto en el ámbito internacional como en Cuba. Además se reconoció el papel de la logística como un proceso de apoyo fundamental para el funcionamiento de toda organización. Quedó demostrado que el empleo del enfoque por procesos puede ser considerado como una de las vías fundamentales para la mejora de las organizaciones empresariales.
2. Se realizó un análisis de cinco metodologías encaminadas a la mejora de procesos, de las cuales se seleccionó y describió la propuesta por (Nogueira Rivera; Medina León, *et al.*, 2003) para la mejora del proceso logístico en la Sucursal Islazul Varadero.

### **Recomendaciones**

1. Mostrar los resultados de la presente investigación a la dirección de la Sucursal Islazul Varadero con el fin de ser aprobada para su aplicación en función de lograr la mejora del proceso logístico y con ello incrementar la calidad del servicio.
2. De acuerdo a las crecientes necesidades del MINTUR aplicar la mejora de procesos de forma integral a través del procedimiento propuesto, como vía para elevar los estándares de las instalaciones.

## Bibliografía

- Alba Betancour, O. 2012. Logística. Conceptualización y Tendencias actuales. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*. pp. ISSN 1696-8352. Disponible en: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2012>.
- Amozarrain, M. 1999. *La gestión por procesos*. España. Editorial Mondragón Corporación Cooperativa. pp.
- Árias Delgado, Y. 2010. *Análisis de la mejora del proceso de Alimento y Bebidas en el hotel Playa Caleta*. [Diploma], en opción al título de Licenciado en Turismo Departamento de Turismo. Universidad de Matanzas. Matanzas, Cuba.
- Bravo Carrasco, J. 2012. *Gestión de Procesos en Chile*. Santiago de Chile. EVOLUCIÓN S.A. 978-956-7604-22-7. pp.
- Caballero Barnet, G. 2012. *Aplicación de herramientas para desarrollar la Gestión y mejora de procesos con enfoque integral*. [Diploma], en opción al título de Licenciado en Turismo Departamento de Turismo. Universidad de Matanzas. Matanzas, Cuba.
- Carrasco Fernández, A. 2010. *Aplicación de la mejora de procesos en la ECOMAT "Noel Fernández" de Matanzas. Compilación de herramientas para diagnosticar la mejora en las variables de motivación, liderazgo y comunicación*. [Diploma], en opción al Título de Ingeniero Industrial. Departamento de Ingeniería Industrial. Universidad de Matanzas. Matanzas, Cuba.
- Casas Anguita, J.; Repullo Labrador, J. R., et al. 2002. La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos (I). 24 de abril, 2002, pp. Disponible en:
- CEUPE, B. d. 2018a. *¿Qué es la Logística de distribución?* [en línea]. Disponible en: <https://www.ceupe.com/blog/que-es-la-logistica-de-distribucion.html>. [Consulta: 2 de noviembre, 2021]
- . 2018b. *Tareas y funciones de logística de producción*. [en línea]. Disponible en: <https://www.ceupe.com/blog/tareas-y-funciones-de-logistica-de-produccion.html>. [Consulta: 2 de noviembre, 2021]
- Cuesta Santos, A. 2005. Tecnología de gestión de recursos humanos. *Anales de la Academia de Ciencias de Cuba*. 196 pp. Disponible en:
- De León Rodríguez, Y. 2011. *Procedimiento para la Gestión de la Calidad en el Proceso de Restauración. Aplicación en el Hotel Villa la Granjita*. [Maestría], en opción al Tesis en opción al Título de Máster. Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. Santa Clara, Cuba.
- Delgado Roca, Y. 2013. *Aplicación parcial de un procedimiento de gestión y mejora de procesos para resolver las debilidades del servicio en EISA Matanzas*. [Diploma], en opción al Título de Ingeniero Industrial. Departamento de Ingeniería Industrial. Universidad de Matanzas. Matanzas, Cuba.

- Díaz Sanjuan, L. 2010. *La Observación*. Mexico. 28 pp.
- Ferrell, O. C.; A. Hirt, G., et al. 2004. *Business Foundations: A Changing World*. Estados Unidos. McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. ISBN: 978-1-260-08836-6. pp.
- Fiallo Peña, Y. 2013. *Evaluación y análisis de la mejora del proceso de Alimentos y Bebidas del Hotel Villa Cuba Resort*. [Diploma], en opción al título de Licenciado en Turismo Departamento de Turismo. Universidad de Matanzas. Matanzas, Cuba.
- Franklin Fincowsky, E. B. 2004. *Organización de Empresas*. Mexico. McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. . 501 pp.
- Frías Jiménez, R. A.; Cuétara Sánchez, L., et al. 2008. *Herramientas de apoyo a la solución de problemas no estructurados en empresas turísticas*. Editorial Universitaria. Matanzas. Cuba. ISBN: 959-16-0304-9. 236 pp.
- Garcell Hernández, Y. 2016. *Mejora de procesos en el restaurante "Mallorca", de la Sucursal Palmares Matanzas en el Polo Turístico Varadero*. [Especialidad], en opción al Especialidad en Gestión Hotelera. Departamento de Turismo. Universidad de Matanzas. Matanzas, Cuba.
- García González, B. J. 2014. *Aplicación de un procedimiento para la gestión logística de aprovisionamientos en el hotel "Sun Beach"*. [Diploma], en opción al título de Licenciado en Turismo Departamento de turismo Universidad de Matanzas. Matanzas, Cuba.
- García Olivares, A. A. 2006. *Recomendaciones táctico-operativas para implementar un programa de logística Inversa: Estudio de caso en la industria del reciclaje de plásticos*. ISBN: 8468962686. pp.
- García Pulido, Y.; Medina León, A., et al. 2017. Aplicación del diccionario de actividades al proceso de gestión de la inocuidad en servicios gastronómicos. *Revista Brasileña de pesquisa en Turismo*. junio 2017, pp. 1982-6125. <http://dx.doi.org/10.7784/rbtur.v11i3.1296> Disponible en:
- Gómez Aparicio, J. M. 2013. *Gestión logística y comercial*. Madrid, España. McGraw-Hill/Interamericana de España, S.L. ISBN: 978-84-481-8566-4. pp.
- González Rivero, M. 2014. *Diseño de un modelo para la gestión logística en la U.E.B. Playa Girón*. [Diploma], en opción al título de Licenciado en Turismo Departamento de turismo. Universidad de Matanzas. Matanzas, Cuba.
- Hernández Nariño, A. 2010. *Contribución a la gestión y mejora de procesos en instalaciones hospitalarias del territorio matancero*. . [doctorado], en opción al título de Doctor en Ciencias Técnicas. Departamento de Ingeniería Industrial. Universidad de Matanzas. Matanzas, Cuba.
- Herrera Milán, E. 2019. *Contribución a la mejora de la logística de almacenes en la base de almacenes en la Asociación Económica Internacional ARCOS - BBI*. [Diploma], en opción al Título de Ingeniería Industrial. Departamento de Ingeniería Industrial. Universidad de Matanzas. Matanzas, Cuba.

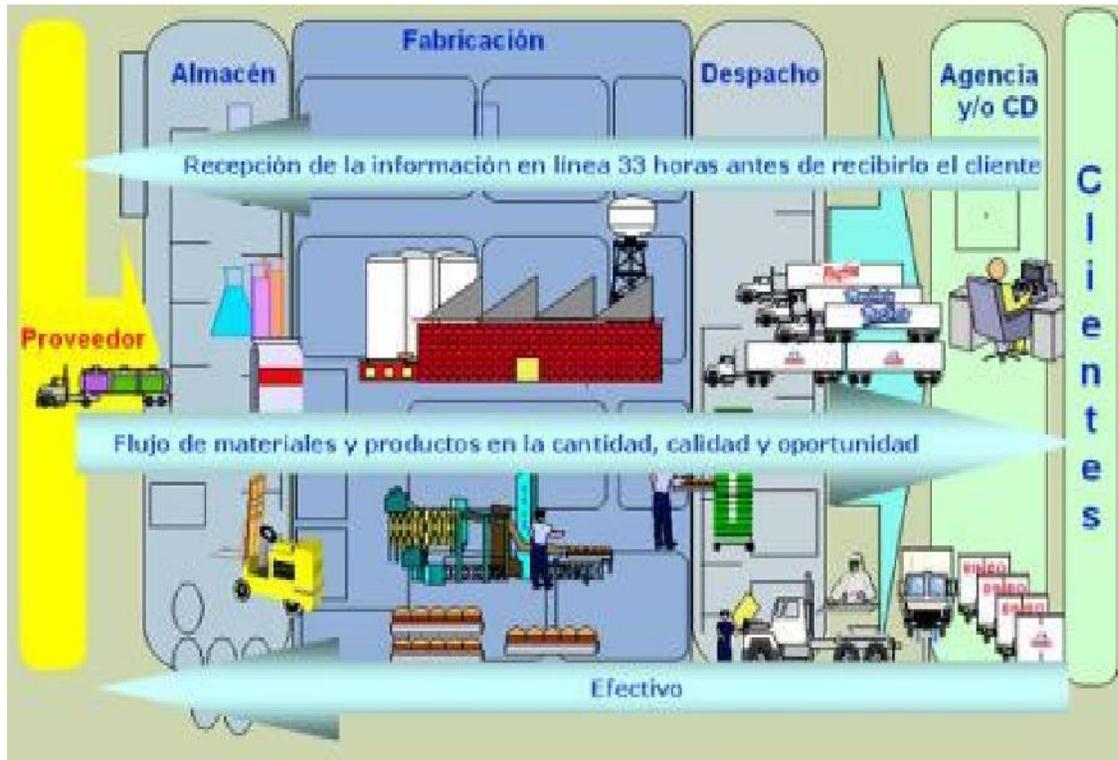
- Landaburo Niebla, J. P. 2011. *Mejora de procesos en el restaurante "Palacio de Valle" del Hotel Jagua*. [Maestría], en opción al Máster en Gestión Turística. Departamento de Turismo. Universidad de Matanzas. Matanzas, Cuba.
- León Fuentes, A. B. 2019. *Evaluación del estado de la Logística de Almacenes en el Almacén de Insumos de la Sucursal Comercial Caracol Varadero Este*. [diploma], en opción al título de ingeniero industrial. Departamento de Ingeniería Industrial. Universidad de Matanzas. Matanzas, Cuba.
- López, J. F. 2019. *Logística de producción*. [en línea]. Disponible en: <https://economipedia.com/definiciones/logistica-de-produccion.html>. [Consulta: 2 de noviembre, 2021]
- López Marchena, Y. 2012. *Evaluación del Desempeño de los proveedores en la Comercializadora de ITH.S.A*. [diploma], en opción al título de Licenciado en Turismo Departamento de Turismo. Universidad de Matanzas. Matanzas, Cuba.
- Machado Ordetx, Y. 2009. *Diseño y Validación de un Modelo para el diagnóstico logístico en la Agencia de Viajes Cubatur Varadero*. [diploma], en opción al título de Licenciado en Turismo Departamento de Turismo. Universidad de Matanzas. Matanzas, Cuba.
- Martín Orrantía, D. 2010. *Ranking de los Principales Problemas Logísticos durante la Interacción Comprador-Proveedor del Hotel Iberostar Taíno*. [Maestría], en opción al Máster en Gestión Turística. Departamento de Turismo. Universidad de Matanzas. Matanzas, Cuba.
- Medina León, A.; Nogueira Rivera, D., et al. dic. 2009. Relevancia de la Gestión por Procesos en la Planificación Estratégica y la Mejora Continua. *Eídos*. p. 65-72 pp. 13905007. Disponible en: <<https://revistas.ute.edu.ec/index.php/eidos/article/view/62>>. <https://doi.org/10.29019/eidos.v0i2.62>. Disponible en:
- Medina León, A.; Nogueira Rivera, D., et al. 2017. *Gestión y mejora de procesos de empresas turísticas*. Ecuador. Universidad UNIANDES. 978-994-297-4266. pp.
- Medina Quesada, M. 2014. *Propuesta de un procedimiento para la Gestión y Mejora de los Procesos en la Revista Retos Turísticos*. [diploma], en opción al título de Licenciado en Turismo. Departamento de turismo. Universidad de Matanzas. Matanzas, Cuba.
- Mora García, L. A. 2011. *diccionario de Supply Chain Management*. Colombia, ECOE. 155 pp.
- Nasiff Fors, R. 2009. *El aprovisionamiento en el Hotel Melia Habana. Propuesta de mejora en la gestión de inventario* en opción al Licenciatura. Facultad de Economía. Universidad de La Habana. La Habana.
- NC-ISO 9000. 2005. *SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD — FUNDAMENTOS Y VOCABULARIO* pp. Disponible en:
- Negrín Sosa, E. 2003. *El Mejoramiento de la Administración de Operaciones en Empresas de Servicios Hoteleros*. [Doctorado], en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Departamento de Ingeniería Industrial. Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos". Matanzas, Cuba.

- Noé Amato, C. 2015. *La logística inversa como estrategia para el logro de un desempeño superior (económico, social y ambiental). Estudio de casos de empresas embotelladoras de gaseosas en Argentina.* [doctorado], en opción al título de Doctor en Ciencias Económicas. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de Córdoba. Córdoba, Argentina.
- Nogueira Rivera, D.; Medina León, A., et al. 2003. *Fundamentos para el control de la gestión empresarial.* CENDA. Registro: 1437. pp.
- Noriega, M. B. 2008. EL SISTEMA LOGÍSTICO EN EL SECTOR HOTELERO. 2008, 12 pp. <https://www.google.com/monografias.umcc.cu/monos/2008/Indeco/m08105.pdf>. Disponible en:
- Parra Ferié, C.; Negrín Sosa, E., et al. 2009. *Procesos de servicios: tendencias modernas en su gestión.* Ciudad de La Habana, Cuba. Editorial Universitaria. ISBN: 978-959-16-1023-2. 150 pp.
- PCC. 2016. *Actualización de los Lineamientos de la Política económica y social del Partido y la Revolución para el periodo 2016-2021.* POPULAR, A. N. D. P. La Habana. 2do. 56 pp.
- Pérez Hernández, O. 2012. *Despliegue de un modelo conceptual para la mejora continua del proceso de gestión de A & B en el restaurante italiano "La Mamma" del hotel Barlovento Hoteles C.* [diploma], en opción al título de Licenciado en Turismo Departamento de Turismo. Universidad de Matanzas. Matanzas, Cuba.
- Pérez Pravia, M. C. 2010. *Modelo y procedimiento para la gestión integrada y proactiva de restricciones físicas en organizaciones hoteleras.* [Doctorado], en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas". Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya". Holguín , Cuba.
- Pérez Riverón, M. 2012. *Propuesta de mejora del servicio en el restaurante italiano La Mamma del Hotel Barlovento Hoteles-C.* [Diploma], en opción al título de Licenciado en Turismo. Departamento de Turismo. Universidad de Matanzas. Matanzas, Cuba.
- Piñeda Bañuelos, G. 2001. *Las Reformas Económicas en Cuba. De un modelo de planificación centralizado a la planificación descentralizada 1959-2000.* Universidad Autónoma de Baja California Sur. 968-896-124-8. pp.
- Rabelo Falcón, M. 2011. *Procedimiento para la gestión y mejora de procesos basado en el análisis dinámico de indicadores. Aplicación práctica en la UEB "Península".* [Diploma], en opción al título de Licenciado en Turismo Departamento de Turismo. Universidad de Matanzas. Matanzas, Cuba.
- Rodrigues Batista da Costa, E. C. 2011. *Análisis y diseño de sistemas de gestión de inventario en la UEB Transporte y logística.* [Diploma], en opción al Título de Licenciado en Turismo. Departamento de Turismo. Universidad de Matanzas. Matanzas, Cuba.
- Sánchez Bravo, M. 2009. *Diagnóstico de la Gestión Logística en la Agencia de Viajes Cubanacán Varadero.* [Diploma], en opción al Título de Licenciado en Turismo. Departamento de Turismo. Universidad de Matanzas. Matanzas, Cuba.

- Santiago Pérez, L. E. 2014. *Implementación de la Ficha de proceso en A&B en el hotel Royal Hicacos. Caso de estudio restaurante "El Caribe"*. [Diploma], en opción al título de Licenciado en Turismo Departamento de Turismo. Universidad de Matanzas. Matanzas, Cuba.
- Sobrinó Torres, R. J. 2010. *Modelo para el diagnóstico de la gestión logística en la comercializadora mayorista ITH Cienfuegos*. [Maestría], en opción al Máster en Gestión Turística. Departamento de Turismo. Universidad de Matanzas. Matanzas, Cuba.
- Suárez Beltrán, P. A. 2012. *Rediseño del sistema de gestión de inventario del área de alimento en la comercializadora mayorista ITH Villa Clara*. [diploma], en opción al título de Licenciado en Turismo. Centro de Estudios Turísticos. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. Santa Clara, Cuba.
- Systems, N. 2016. *Logística y cadena de suministro*. [en línea]. Disponible en: <https://www.noegasystems.com/blog/logistica/logistica-y-cadena-de-suministro>. [Consulta: noviembre, 2021]
- Torres Gemeil, M.; Daduna, J. R., et al. 2004. *Logística, temas seleccionados. Tomo I*. Editorial Feijóo. 959-250-100-9. pp.
- Torres Gemeil, M.; Daduna, J. R., et al. 2008. *Logística. Temas seleccionados. Tomo III*. 959-16-0354-1. pp.
- Torres Gemeil, M. y Mederos Cabrera, B. 2005. *Fundamentos de la Logística*. 959-16-0353-3. pp.
- Trischler, W. 1998. *Mejora del valor añadido en los procesos, ahorrando tiempo y dinero eliminando el despilfarro*. Barcelona, España. Ediciones Gestión2000S.A. pp.
- Troncoso-Pantoja, C. y Amaya-Placencia, A. 2016. Entrevista: guía práctica para la recolección de datos cualitativos en investigación de salud. pp. <http://dx.doi.org/10.15446/revfacmed.v65n2.60235>. Disponible en:
- Ulacia Oviedo, Z. 2007. La gestión de procesos en la hospitalidad. *Centro de Estudios Turísticos. Universidad de La Habana*. . pp. Disponible en:
- UNWTO. 2019. *UNWTO. Panorama del Turismo Internacional*. UNWTO. 22 pp. Madrid, España. ISSN edición impresa: 978-92-844-2122-0
- Velázquez Velázquez, E. 2012. *Canales de Distribución y Logística*. Viveros de la Loma, Tlalnepantla, C.P. 54080, Estado de México. Red Tercer Milenio S.C. ISBN 978-607-733-121-6 pp.
- W. Lamb, C.; McDaniel, C., et al. 2002. *MKTG*. Estados Unidos. Cengage learning. 978-1-337-11683-1. 391 pp.
- Wong Otero, F. 2010. *Evaluación y análisis de la mejora del proceso de alimentos y bebidas en el Hotel SuperClub Breezes Bella Costa*. [Maestría], en opción al Máster en Gestión Turística. Departamento de Turismo. Universidad de Matanzas. Matanzas, Cuba.

## Anexos

### Anexo 1: Esquema de un sistema logístico



**Fuente:** Emiliano Espinosa (2004) citado por (Sobriño Torres, 2010)

### Anexo 2: Metodologías para la gestión y mejora de procesos

Metodología	Etapas	Aspectos Fundamentales
<p>Guía para la identificación e implantación de los procesos.</p> <p>(Amozarrain, 1999)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Formación del equipo y planificación del proyecto.</li> <li>2. Identificación de los procesos.</li> <li>3. Priorización de los procesos.</li> <li>4. Seleccionar los procesos claves.</li> <li>5. Nombrar el responsable del proceso.</li> <li>6. Constitución del equipo de trabajo.</li> <li>7. Delimitar el proceso y subprocesos.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Realmente Amozarrain es el primero que propone una metodología bien estructurada paso a paso, enmarcada dentro de la mejora continua.</li> <li>✓ En esta metodología se propone un método para priorizar los procesos (determinando los procesos claves) a través de la Matriz de Objetivos Estratégicos</li> <li>✓ Repercusión en el cliente.</li> </ul>

	<ol style="list-style-type: none"> <li>8. Establecer los objetivos básicos del proceso.</li> <li>9. Identificar y resolver los problemas</li> <li>10. Establecer indicadores</li> <li>11. Implantar el proceso.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Se hace una referencia al empleo de la técnica del valor añadido para resolver los problemas aunque no se explica cómo.</li> <li>✓ No se menciona la necesidad de implantar el mapa de procesos y su clasificación</li> </ul>
<p>Procedimiento para el mejoramiento de los procesos operacionales hoteleros.</p> <p>(Negrín Sosa, 2003)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Análisis interno y externo.</li> <li>2. Diagnóstico general de los procesos.</li> <li>3. Identificar objetivos.</li> <li>4. Seleccionar el equipo de trabajo.</li> <li>5. Definir factores claves a medir (indicadores).</li> <li>6. Definir el patrón de comparación.</li> <li>7. Medir el desempeño del proceso.</li> <li>8. Evaluar y seleccionar alternativas de mejora.</li> <li>9. Establecer el plan de mejoras.</li> <li>10. Ejecutar el plan de mejoras.</li> <li>11. Supervisar y evaluar los resultados.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Esta es una de las metodologías mejor elaboradas, en la cual las diferentes etapas se encuentran detalladas y argumentadas convincentemente.</li> <li>✓ Se reconoce la necesidad de definir para cada proceso los factores claves a medir.</li> <li>✓ Se puede destacar como aspecto novedoso la evaluación de los procesos que se realiza a través del EPH.</li> <li>✓ Utiliza el Benchmarking para la evaluación de los procesos.</li> <li>✓ No se plantea un método concreto para mejorar el proceso analizado, sino que la proposición de las alternativas de mejora se deja a criterio de los expertos.</li> <li>✓ No se establece la necesidad de representar los procesos a través de diagramas de flujo o de mapas.</li> </ul>
<p>Procedimiento específico propuesto para la Gestión por Procesos (Nogueira Rivera; Medina León, <i>et al.</i>, 2003)</p>	<p>Fase I: Análisis del proceso.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Formación del equipo y planificación del proyecto.</li> <li>2. Listado de los procesos de la empresa.</li> <li>3. Identificación de los procesos relevantes.</li> <li>4. Selección de los procesos claves.</li> <li>5. Nombrar al responsable del proceso.</li> </ol> <p>Fase II: Diseño del proceso</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>6. Constitución del equipo de trabajo.</li> <li>7. Definición del proceso empresarial.</li> <li>8. Confección del diagrama As-Is</li> <li>9. Análisis del valor añadido.</li> <li>10. Establecer indicadores.</li> </ol> <p>Fase III: Implantación del proceso.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>11. Implantación, seguimiento y</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Es la metodología más integradora y completa.</li> <li>✓ Para la selección de los procesos relevantes utiliza la matriz de Amozarrain aunque le incorpora una nueva dimensión.</li> <li>✓ Presenta como aspectos novedosos la realización de los diagramas As-Is y el análisis del valor añadido.</li> <li>✓ Se hace referencia a la necesidad de garantizar el seguimiento y control una vez implantado el proceso.</li> <li>✓ Las etapas se encuentran desarrolladas en una forma incipiente, pudiendo ser ampliadas, especialmente aquellas referentes a la elaboración de los diagramas As-Is y al análisis del valor añadido.</li> <li>✓ No se hace una referencia amplia a la confección de los mapas de</li> </ul>

	control.	procesos.
<p>Procedimiento general para la gestión y mejora de procesos en instalaciones hospitalarias. (Hernández Nariño, 2010)</p>	<p>Fase I: Caracterización y diagnóstico del sistema hospitalario.</p> <p>Etapa 1. Análisis de la satisfacción del paciente y acompañantes con el servicio ofertado.</p> <p>Etapa 2 Análisis de problemas con respecto a la estrategia organizacional.</p> <p>Etapa 3 Análisis de los problemas referentes a los trabajadores.</p> <p>Etapa 4 Análisis de los problemas referentes al sistema.</p> <p>Etapa 5 Análisis de los problemas fundamentales.</p> <p>Fase II Análisis de los procesos hospitalarios.</p> <p>Fase III Mejora de los procesos.</p> <p>Etapa 1 Diagnóstico del proceso.</p> <p>Etapa 2 Mejora del proceso.</p> <p>Etapa 3 Evaluación del nivel alcanzado.</p> <p>Fase IV Seguimiento y control.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Esta metodología consta de 4 fases y 8 etapas.</li> <li>✓ No cuenta con aplicación en el sector del turismo.</li> <li>✓ Se elabora una ficha de proceso y un mapa de proceso.</li> <li>✓ En varias de sus etapas se analizan los principales problemas de la instalación hospitalaria en cuestión.</li> </ul>
<p>Procedimiento para el diagnóstico de la gestión de la calidad en el Proceso de restauración. (De León Rodríguez, 2011)</p>	<p>El procedimiento consta de 10 etapas divididas en IV fases:</p> <p>FASE I: PRELIMINAR.</p> <p>Etapa 1: Creación de los grupos de Gestión.</p> <p>Etapa 2: Proyección de la Misión y Definición de la Visión.</p> <p>Etapa 3: Elaboración del Cronograma y bases de Diagnóstico.</p> <p>FASE II: DIAGNÓSTICO DE CALIDAD.</p> <p>Etapa 4: Análisis de los Factores internos y externos.</p> <p>Etapa 5: Identificación y representación del proceso.</p> <p>Etapa 6: Evaluación del proceso.</p> <p>FASE III: ESTRATEGIAS DE MEJORA</p> <p>Etapa 7: Confección del plan de acciones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ofrece acciones, técnicamente fundamentadas, encaminadas a alcanzar una correspondencia entre la tecnología y los requerimientos establecidos para la prestación de los servicios de alimentos y bebidas distinguiéndose los elementos del diagnóstico que incluyen diversos criterios.</li> </ul>

	<p>Etapa 8: Implementación del plan de acción.</p> <p>FASE IV: EVALUACIÓN, CONTROL Y AJUSTE.</p> <p>Etapa 9: Determinación del sistema de Control.</p> <p>Etapa 10: Evaluación y ajuste.</p>	
--	--	--

**Fuente:** Modificado a partir de (Santiago Pérez, 2014)

**Anexo 3:** Ficha de proceso

FICHA DEL PROCESO			
Nombre del proceso:	Subproceso.	Tipo de proceso:	Código:
Responsable o propietario:			
Misión:			
<p>Alcance.</p> <p>Inicio:</p> <p>Incluye:</p> <p>Fin:</p> <p>Valor que aporta el proceso y características esperadas del producto o servicio que brinda:</p>			
Objetivos (estratégicos, calidad, ambientales,		Políticas (estratégicos, calidad, ambientales,	
Ofertas de servicios:		Requisitos (expectativas) del cliente y otras partes interesadas:	
Entradas:	Suministradores:	Salidas:	Destinatarios/Clientes:
Documentación utilizada:		Aspectos Legales:	

Registros y Formatos:		Aplicaciones informáticas:	
Otras informaciones importantes para el proceso			
Desperdicios generados por el proceso:		Sustancias tóxicas o peligrosas empleadas en el proceso:	
Riesgos:		Consecuencias de los riesgos:	
Competencias necesarias:		Valores:	
Capacidad distintiva:		Grupos de interés asociados al proceso:	
Elaborada por:	Revisada por:	Modificada por:	
Fecha:	Fecha:	Fecha:	
En caso de modificación colocar un breve resumen de la modificación efectuada:			
Fecha de la próxima auditoría interna:		Fecha en la que se planifica la próxima mejora del proceso:	

**Fuente:** tomado de (Nogueira Rivera; Medina León, *et al.*, 2003)

**Anexo 4:** Simbología para la confección de un Diagrama As-Is

Símbolo	Significado	Explicación
	Paso de tipo operación	Representa cualquier tarea del proceso que lleve implícita una acción física o intelectual (excepto las de inspección o almacenaje).
	Paso de inspección	Se corresponde con tareas de verificación del trabajo realizado en determinada actividad del proceso. Sus acciones más comunes son; clasificar, observar, supervisar, auditar, probar, revisar, verificar, entre otras.
	Paso de decisión	Representa cualquier punto de decisión. Siempre tendrá al menos dos salidas
	Paso de almacenaje	Se corresponde con una etapa del proceso que sitúa un producto, información o servicio en una zona de conservación (archivo, almacén o refrigerador) o posición (cola) para utilizarlo o proporcionar el servicio más adelante.
	Paso de demora	Corresponde a actividades que implican un retraso o pausa en el flujo del proceso.
	Línea de flujo	Muestra la dirección y sentido del flujo del proceso y representa el progreso de los pasos en la secuencia.
	Conector de tareas	Se utiliza para el caso de que el diagrama no se pueda hacer en una sola hoja.

**Fuente:** (Trischler, 1998)