



**Universidad de Matanzas
Facultad de Ingeniería Industrial
Departamento de Ingeniería Industrial**

**PROCEDIMIENTO ENFOCADO A LA GESTIÓN DE LAS RELACIONES CON EL CLIENTE
PARA LA CORRECTA INTEGRACIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO
AGROALIMENTARIA EN LA SUCURSAL ISLAZUL VARADERO**

Trabajo de diploma en opción al título de Ingeniero Industrial.

AUTOR: LARITZA DORTA SAMPER

Tutor: Dr. C MAYLÍN MARQUÉS LEÓN

Cotutor: Dr. C YASNIEL SÁNCHEZ SUÁREZ

Matanzas, 2023

DECLARACIÓN DE AUTORIDAD

Hago constar que el trabajo titulado: Procedimiento enfocado a la gestión de las relaciones con el cliente para la correcta integración de la cadena de suministro agroalimentaria en la SUCURSAL ISLAZUL Varadero, fue realizado como parte de la culminación de los estudios, en opción al título de Ingeniero Industrial, por el autor Laritza Dorta Samper, que autoriza a la Universidad de Matanzas y a los organismos pertinentes a que sea utilizado por las instituciones para los fines que estime conveniente, tanto de forma parcial como total y que además no podrá ser presentado en eventos ni publicado sin la aprobación de la Universidad de Matanzas.

PENSAMIENTO

"El cliente puede olvidar lo que le dijiste, pero nunca olvidará cómo lo hiciste sentir"



Tom Peters.

DEDICATORIA

A mi familia por ser mi motor impulsor y apoyo incondicional.

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a todas las personas que han contribuido a mi superación profesional y personal, mi mamá y mi papá por consentirme y entenderme en cada circunstancia, mi hermano por ser mi apoyo y mi refugio, mis abuelos por su cariño incondicional, todos mis amigos, mi tati, mi novio, mis tías y tíos gracias a todos por haber estado junto a mí en esta etapa incluso desde la distancia y especialmente a mis tutores Dr.C. Ing. Maylín Marqués León por su paciencia, compromiso y entrega y al Dr.C. Ing. Yasniel Sánchez Suárez por su dedicación incondicional.

RESUMEN

La gestión de las relaciones con el cliente cobra especial relevancia para la integración de la cadena de suministro dentro del sector hotelero, permite conocer necesidades del cliente y cumplir sus expectativas. El objetivo general de esta investigación es desarrollar un procedimiento enfocado en la mejora de la gestión de las relaciones con el cliente para la correcta integración de la cadena de suministro agroalimentaria en la Sucursal Islazul Varadero. Los ejes teóricos abordados se componen por un primer capítulo, donde se realiza el análisis bibliográfico, un segundo para el planteamiento del procedimiento a abordar y un tercero para la implementación de este en el hotel Mar del Sur. El procedimiento se estructura en cuatro fases donde se aplican herramientas y métodos como la observación directa, la lista de chequeo, revisión de documentos, encuesta, tormenta de ideas, método de expertos. Los resultados obtenidos permiten cumplimentar los objetivos de la investigación, al dar respuesta a la situación problemática planteada y analizar las principales deficiencias detectadas en cuanto a los suministros agroalimentarios y la satisfacción del cliente, a partir de lo cual se realiza un plan de mejoras para corregirlas.

Palabras clave: cadena de suministro, sector agroalimentario, sector hotelero, gestión de las relaciones con el cliente.

ABSTRACT

Customer relationship management is especially relevant for the integration of the supply chain within the hotel sector; it allows us to understand customer needs and meet their expectations. The general objective of this research is to develop a procedure focused on improving customer relationship management for the correct integration of the agri-food supply chain in the Islazul Varadero Branch. The theoretical axes addressed are made up of a first chapter, where the bibliographic analysis is carried out, a second for the approach to the procedure to be addressed and a third for its implementation in the Mar del Sur hotel. The procedure is structured in four phases where tools and methods are applied such as direct observation, checklist, document review, survey, brainstorming, expert method. The results obtained allow the objectives of the research to be fulfilled, by responding to the problematic situation raised and analyzing the main deficiencies detected in terms of agri-food supplies and customer satisfaction, from which an improvement plan is made to correct them.

Keywords: supply chain, agri-food sector, hotel sector, customer relationship management.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN.....	7
1.1 Relevancias del sector hotelero. Particularidades en el contexto cubano	7
1.2 Cadenas de suministro hoteleras.....	10
1.2.1 Cadena de suministro agroalimentaria	13
1.2.2 Cadenas de suministro agroalimentarias en Cuba	14
1.3 Gestión de la cadena de suministro agroalimentaria en el sector hotelero.....	16
1.4 Gestión de las relaciones con el cliente.....	19
1.4.1 La gestión de las relaciones con el cliente integrada a la gestión de la cadena de suministro.....	21
Conclusiones Parciales.....	24
CAPÍTULO II. PROCEDIMIENTO ENFOCADO A LA MEJORA DE LA GESTIÓN DE LAS RELACIONES CON EL CLIENTE PARA LA CORRECTA INTEGRACIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO AGROALIMENTARIA.....	26
2.1. Descripción del procedimiento	26
Fase 1. Familiarización	27
Fase 2. Análisis de los principales productos agroalimentarios.....	31
Fase 3. Análisis de los niveles de satisfacción del cliente.	35
Fase 4. Propuestas de Mejoras	43
Conclusiones Parciales.....	44
CAPÍTULO III. IMPLEMENTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO ENFOCADO A LA MEJORA DE LA GESTIÓN DE LAS RELACIONES CON EL CLIENTE PARA LA CORRECTA INTEGRACIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO AGROALIMENTARIA	46
3.1. Implementación del procedimiento	46
Fase 1. Familiarización	46
Fase 2. Análisis de los principales productos agroalimentarios.....	50
Fase 3 Análisis de los niveles de satisfacción del cliente	52
Fase 4. Propuestas de mejoras	59
Conclusiones Parciales.....	62
CONCLUSIONES	63
RECOMENDACIONES.....	64
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	65
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

El sector turístico es una industria de alcance mundial, que se caracteriza por el desplazamiento de personas hacia destinos diferentes a sus lugares de origen, con el fin de disfrutar de actividades recreativas, laborales, culturales, de aventura y otros propósitos (Ledhesma, 2021).

A lo largo de los años, el turismo ha experimentado un continuo crecimiento y una profunda diversificación, hasta convertirse en uno de los sectores económicos que crecen con mayor rapidez en el mundo y que, en la misma medida, es capaz de reportar gran número de ingresos a los destinos en los que se desarrolla (Cámbara & Olga, 2016).

Cuba uno de los destinos de mayor crecimiento en la actualidad en el Caribe, es a su vez un destino turístico interesante y complejo de analizar, en particular desde el punto de vista geográfico, por su cantidad y variedad de atractivos y recursos de interés turístico; su ubicación privilegiada en el Caribe Insular y Centroamérica (Rodríguez & Salinas Chávez, 2021). Actualmente se clasifica como una de las actividades económicas más importantes. Ha logrado, entre otros, multiplicar los ingresos brutos, el número de visitantes al país, de habitaciones y de sus instalaciones. Se han diversificado las ofertas y productos turísticos que operan en la isla. Se ha potenciado el desarrollo de todas las modalidades, algunas tradicionales y otras muy pocas conocidas (López Toledo, 2020).

Dentro del conglomerado empresarial que integra la industria turística, el hotel constituye sin dudas su unidad orgánica principal y eje fundamental sobre el cual se sustentan sus operaciones básicas, por lo que el hotel funciona como la célula sustantiva del desarrollo de la industria del ocio y es la unidad congruente por excelencia de la Base Técnico Material Turística (Negrín Sosa, 2003).

Los establecimientos hoteleros se caracterizan por la amplia variedad de las actividades realizadas, la intensidad de la mano de obra y la naturaleza cambiante de la demanda. Estas características obligan, a menudo, a los hoteles a cambiar su cultura y las formas de gestionar sus procesos y adoptar nuevas políticas y estrategias para mantener y desarrollar sus capacidades (Gebril Taha Ahmed, 2022).

Especialmente en los últimos años, la hotelería se ha tornado cada vez más diversa y compleja por la aparición de la COVID-19 enfermedad que frenó todo movimiento internacional lo que

significó un duro golpe para este sector. Las cadenas hoteleras se han visto obligadas a evolucionar rápidamente para atender las necesidades de un nuevo viajero mundial (Valero Rodríguez, 2021).

En la industria turística, los hoteles ocupan un eslabón central dentro de las cadenas de suministro. Su capacidad de influencia en ambos sentidos de las cadenas, hacia los proveedores y hacia los clientes finales, es lo que le otorga un papel estratégico (Zaragoza et al., 2021). Según Montilla Cladera (2017) una de las estrategias que el mercado turístico adopta para incrementar su competitividad es una efectiva dirección en las cadenas de suministro, focalizada fundamentalmente en la atención al cliente.

El nuevo paradigma en la gestión empresarial se basa en integrar toda la cadena desde proveedores hasta clientes finales, sincronizar temporalmente los resultados de todos los procesos de la cadena, producir o suministrar en cada momento lo que en cada momento se demanda y enfocar los resultados al cliente final “hala” de toda la cadena (Joy et al., 2021).

Una cadena de suministro hotelera se refiere al conjunto de actividades y procesos logísticos que permiten que un hotel adquiera, almacene, y entregue los productos y servicios necesarios para su funcionamiento de manera eficiente y efectiva. Esta cadena abarca una amplia gama de elementos, desde la adquisición de alimentos y bebidas, productos de limpieza y mobiliario, hasta la gestión de sistemas tecnológicos y la prestación de servicios a los huéspedes.

En relación a lo anterior un componente esencial dentro de estas cadenas son los alimentos (cadenas agroalimentarias), que desempeñan un papel crucial, al suministrar productos necesarios para satisfacer las demandas gastronómicas de los clientes. Paredes-Rodriguez et al. (2022) señala que las cadenas de suministro agrícolas se encuentran conformadas por todas las etapas de producción, procesamiento, comercio, distribución y consumo de alimentos frescos, las cuales se encargan de proporcionar la seguridad alimentaria.

El principal problema logístico de estas cadenas se concreta en la coordinación de los suministros; desde los insumos para garantizar las cosechas como producción primaria, la tecnología de procesamiento, los envases, hasta los insumos de la producción industrial (sazones, aditivos, conservantes, aglutinantes, productos de limpieza, otros). La planificación coordinada para la ejecución de los elementos anteriores, que constituyen el flujo material, implica el diseño de los procesos de transportación, almacenamiento y controles asociados a

su sistema logístico. El objetivo fundamental es mantener disponibilidad de las producciones en la red comercializadora para satisfacer la demanda de los consumidores. (Santana de la Caridad, 2021)

Las cadenas de suministro tienen actividades operativas que necesariamente deben realizarse para trasladar un producto desde una fuente hacia un cliente, para realizar cada una de estas actividades es necesario un proceso de gestión, surgiendo la Gestión de la Cadena de suministro (SCM, por sus siglas en inglés) (Ayaviri-Panozo & Ramírez-Correa, 2019). La SCM pertenece a una nueva etapa en el perfeccionamiento de la logística y representa un desafío para el desarrollo gerencial. En un ambiente dinámico y competitivo, se trata de mejorar el rendimiento empresarial y asegurar ventajas gracias a la colaboración y la integración (Covas Varela et al., 2022).

En este sentido existen varias filosofías de gestión de las cadenas de suministro que desempeñan un papel crucial en el éxito de las organizaciones, ya que permiten optimizar procesos, reducir costos y mejorar la satisfacción del cliente.

Dentro de este contexto cabe destacar el Customer Relationship Management (CRM) cuyo objetivo es incrementar los beneficios de una empresa, no solo aumentando las ventas, sino aminorando costos mediante la implementación de recursos digitales para mejorar el acercamiento con el cliente. Es decir, se busca satisfacer necesidades de manera integral, teniendo al cliente como el centro de atención (Moser, 2021). Además, se mejora la experiencia del cliente o de un mercado, tomando en cuenta factores como la seguridad, la funcionalidad y la regulación (Fatouretchi, 2019). Con la tecnología disponible en la actualidad, las aplicaciones de CRM permiten a las empresas aprender sobre las preferencias de los clientes en tiempo real, actualizando constantemente su conocimiento sobre las mismas y analizando los datos obtenidos (Broto Ruiz, 2017).

Las empresas turísticas cubanas están inmersas en lograr niveles de competitividad suficientes para enfrentar con éxito las nuevas exigencias y retos, muestra de ello lo constituyen los esfuerzos realizados por el Ministerio del Turismo (MINTUR) en lo referente al Perfeccionamiento Empresarial, que se transformó en Sistema Empresarial Estatal Cubano (S.E.E.C.), el proceso de categorización de las instalaciones turísticas, la implementación de Sistemas de Gestión de la Calidad y la gestión ambiental (Valero Rodríguez, 2021).

En este aspecto la gestión de cadenas de suministro hoteleras en Cuba es fundamental para asegurar un funcionamiento eficiente de los establecimientos turísticos en la isla. Cuba, conocida por su industria turística en crecimiento, ha enfrentado desafíos únicos debido a restricciones económicas, barreras comerciales y la necesidad de importar muchos de sus productos entre ellos los agroalimentarios.

Actualmente, Cuba transita por un proceso de actualización de su modelo económico por lo que se están llevando a cabo profundas transformaciones que impactan en todos los sectores de la economía. En documentos programáticos importantes del país como la Conceptualización del Modelo Económico y Social cubano, así como en el Plan de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030 existe un énfasis en propiciar los encadenamientos productivos a partir de nuevas bases tecnológicas, modelos gerenciales y de organización de la producción (Saiz & Castañedo, 2021).

Bajo esta consideración se ha puesto especial énfasis en la articulación de la ciencia, la innovación tecnológica con la integración agroindustrial, el desarrollo de la producción agroalimentaria, nuevos modelos de gestión, proveedores de relaciones más efectivas entre actores económicos y gobierno, que promueven el desarrollo, con mecanismos más ágiles y el propósito de elevar la producción de productos de alta calidad y surtido (Díaz-Galvez et al., 2021).

El grupo Hotelero ISLAZUL es una cadena hotelera cubana que gestiona y administra una variedad de hoteles y alojamientos. En la actualidad enfrenta desafíos significativos relacionados con el déficit y la calidad de los productos ofertados, los productos recibidos muchas veces no cuentan con las condiciones de inocuidad y calidad requeridas para una operación turística.

En relación a lo anterior la Sucursal Islazul Varadero, cuenta con un sistema implementado que no garantiza una estabilidad en los suministros alimentarios lo cual se ha visto incrementado con la situación actual que presenta el país, lo que ocasiona un déficit de los productos fundamentales y por ende el incumplimiento de las Normas Cubanas 126 y 127 de Gestión de Calidad, pues no existe un sistema creado que garantice su existencia en las instalaciones.

En este sentido, uno de los problemas fundamentales radica en la gestión de las relaciones con el cliente, lo cual repercute directamente en el adecuado funcionamiento de su cadena de

suministro. Esta insuficiente gestión impide comprender plenamente las necesidades, preferencias y expectativas de los clientes, lo que afecta la capacidad de la cadena de suministro para ajustarse a estas demandas. El limitado uso de instrumentos formales para evaluar la satisfacción del cliente, comprender sus gustos, así como la falta de seguimiento para entender la repetición de clientes crea un vacío en la retroalimentación, lo cual es crucial para mejorar los servicios y productos ofrecidos. Esta falta de información detallada y continua limita la capacidad de la Sucursal Islazul Varadero para adaptarse rápidamente a las cambiantes tendencias y expectativas de los clientes.

Según lo antes expuesto, se formuló como **problema científico**: ¿Cómo mejorar la gestión de las relaciones con el cliente para una correcta integración de la cadena de suministro agroalimentaria en la Sucursal Islazul Varadero?

Para darle solución al problema científico planteado, se estableció el **sistema de objetivos** siguiente:

Objetivo general: desarrollar un procedimiento enfocado a la mejora de la gestión de las relaciones con el cliente para la correcta integración de la cadena de suministro agroalimentaria en la Sucursal Islazul Varadero.

Objetivos específicos:

1. Analizar los fundamentos teórico-metodológicos referidos a la gestión de las cadenas de suministro agroalimentarias en el sector hotelero con enfoque al cliente.
2. Describir un procedimiento enfocado a la mejora de la gestión de las relaciones con el cliente para la integración de la cadena de suministro agroalimentaria en la Sucursal Islazul Varadero.
3. Implementar el procedimiento para la mejora de la gestión de las relaciones con el cliente para la integración de la cadena de suministro agroalimentaria en el hotel Mar del Sur de la Sucursal Islazul Varadero.

Para el desarrollo de la investigación se emplearon instrumentos de búsqueda de información científico-técnica y su ordenamiento con el gestor bibliográfico EndNoteX8®, la selección de expertos, las entrevistas, la observación, aplicación de la lista de chequeo y la encuesta. Con

el fin de dar cumplimiento al diseño metodológico planteado, la presente investigación quedó estructurada de la siguiente forma:

Introducción, donde se fundamenta la situación problemática, el problema científico a resolver y el sistema de objetivos.

Capítulo I. Marco teórico referencial, en el que se analizan los referentes teórico-metodológicos relacionados con la gestión de las cadenas de suministro y su enfoque al cliente.

Capítulo II. Descripción del procedimiento enfocado a la mejora de la gestión de las relaciones con el cliente para la correcta integración de la cadena de suministro agroalimentaria donde se presenta la propuesta de solución al problema científico planteado.

Capítulo III. Implementación del procedimiento enfocado a la mejora de la gestión de las relaciones con el cliente para la correcta integración de la cadena de suministro agroalimentaria en el cual se muestran los resultados.

Conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación, la bibliografía consultada, así como un grupo de anexos de necesaria inclusión para una mejor comprensión de los resultados expuestos en el informe.

La investigación bibliográfica incluye el estudio de un total de 67 bibliografías, de las cuales 18 % son en idioma inglés, el 58,2% del año 2019 a la fecha y el 41,7% de años anteriores.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

El presente capítulo es de carácter teórico, en él se exponen diferentes conceptos relacionados con las cadenas de suministro agroalimentarias dentro del sector hotelero, la necesidad de una adecuada gestión de las relaciones con el cliente, así como las diferentes filosofías y herramientas de gestión de las cadenas de suministro. El contenido desarrollado se muestra a través del hilo conductor en la figura 1.1:

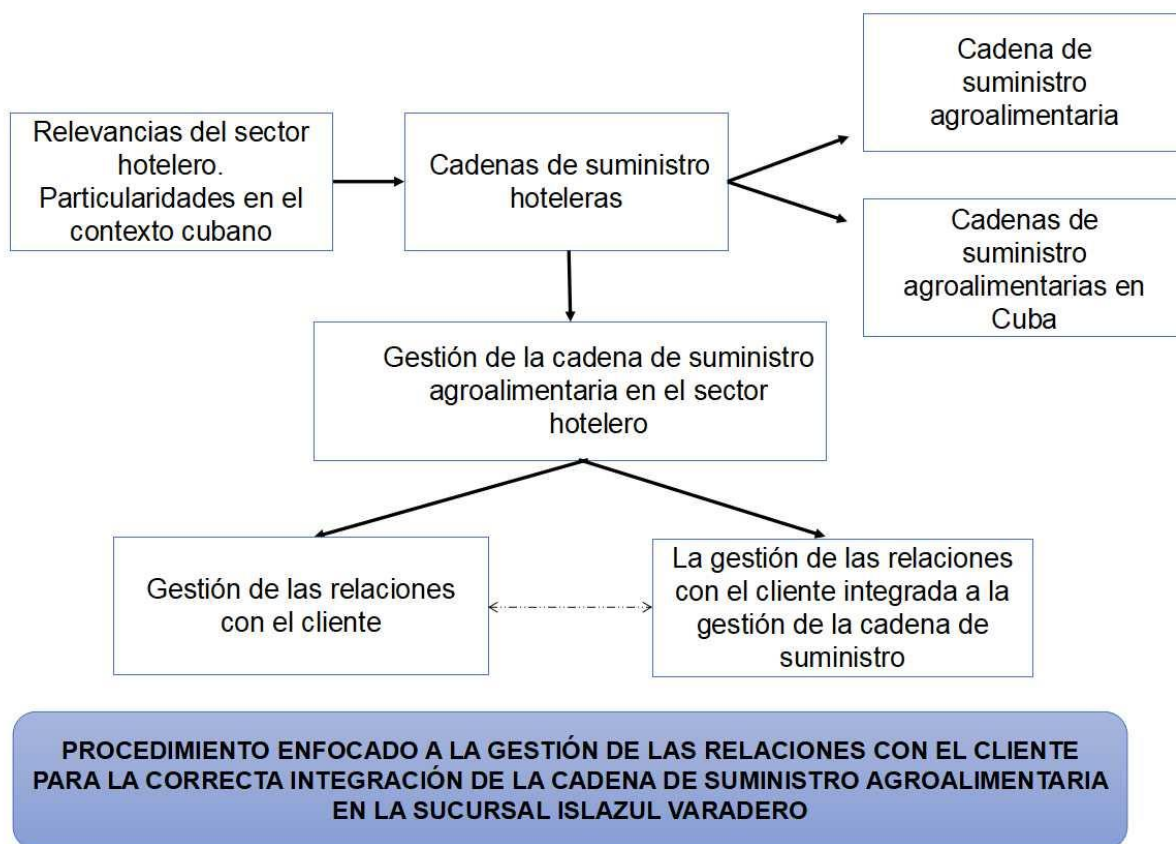


Figura 1.1 Hilo conductor de la investigación.

Fuente: elaboración propia.

1.1 Relevancias del sector hotelero. Particularidades en el contexto cubano

La diversidad de motivaciones que mueve a una persona a practicar turismo ha traído consigo la necesidad de crear diferentes establecimientos y servicios para satisfacer los gustos específicos de cada cliente. Por esto es posible encontrar diferentes tipos de alojamientos en emplazamientos distintos y diversas categorías. Dentro del conjunto de medios de alojamiento turísticos pueden distinguirse un grupo de alojamientos de tipo hotelero.

En este sentido Muñiz González (2018) destaca al mercado hotelero como la espina dorsal del sistema turístico. Los hoteles proporcionan alojamiento temporal a los turistas, ofrecen comodidades y servicios, que pueden influir en la decisión de un turista de visitar un destino.

Según Kotler et al. (2017) la hotelería es la gestión de actividades relacionadas con la provisión de alojamiento, comida, bebida, y servicios de entretenimiento para viajeros lejos de sus lugares de residencia, con el objetivo de brindarles una experiencia satisfactoria y memorable.

Paniagua and Sapena (2014) se refieren al hotel como el establecimiento comercial abierto al público que, ofrece alojamiento turístico, con o sin comedor y otros servicios complementarios (limpieza, comida, recepción,) ocupa la totalidad de un edificio o parte independizada de el, constituyendo sus dependencias un todo homogéneo, con entradas, ascensores y escaleras de uso exclusivo y que reúne los requisitos técnicos mínimos establecidos en la legislación vigente de cada país.

Todo hotel posee características propias y singulares como son la inseparabilidad entre la producción y el consumo, el cliente en el centro de todas las decisiones, la intangibilidad, los servicios perecederos, la alta estacionalidad de la demanda hotelera y la heterogeneidad de actividades. (Vergés Leal, 2020)

Sector Hotelero en Cuba

En Cuba, la hotelería es un sector importante de la economía del país, es una fuente significativa de ingresos y genera empleo para los cubanos, promueve la cultura cubana y contribuye al crecimiento general de la industria turística del país.

La oferta hotelera en Cuba se caracteriza por una gran cantidad de instalaciones operando bajo la modalidad de servicio "All Inclusive" (TI). El Todo Incluido es una oferta global que incluye actividades deportivas y de ocio. El 90% de los establecimientos de alojamiento turístico del área del Caribe ofrecen ese producto. Son establecimientos preferidos por la ventaja de reducir la incertidumbre del coste total del viaje, debido al desconocimiento del precio de los productos y servicios (López Toledo, 2020).

La Norma Cubana NC127: 2014 referida a la industria turística y los requisitos para la clasificación por categorías de los establecimientos de alojamiento turístico, define al establecimiento de alojamiento turístico como: Instalación destinada a prestar servicio de hospedaje al turista mediante pago, por un período no inferior a una pernoctación, cuyo titular

es una persona jurídica legalmente constituida, ubicado en el territorio nacional. Estos, atendiendo a sus características esenciales adoptan distintas variantes como: hotel, aparthotel, villa, motel u hostel.

En Cuba los hoteles de acuerdo con sus requisitos físicos y la diversidad de servicios que brindan, se clasifican de la siguiente manera (Normalización, 2014):

- Una Estrella: sus instalaciones, habitaciones y apartamentos serán sencillos, confortables, dado en sus terminaciones, mobiliario, elementos de ambientación, equipamiento y accesorios. Los servicios que ofrece serán limitados. Serán esenciales la higiene y el mantenimiento de la instalación.
- Dos estrellas: sus instalaciones, habitaciones y apartamentos serán sencillos y confortables, expresado en sus terminaciones, mobiliario, elementos de ambientación, equipamiento y accesorios. Los servicios que ofrece serán limitados.
- Tres estrellas: las instalaciones, habitaciones, apartamentos serán sencillos y confortables, expresado en sus terminaciones, mobiliario, elementos de ambientación, equipamiento y accesorios. Brindarán un servicio completo. Serán esenciales el confort, la higiene y el mantenimiento de la instalación. Será apreciado por la buena calidad de sus servicios.
- Cuatro estrellas: se destacarán por su elegancia, confort y la diversidad de sus servicios. Sus instalaciones, habitaciones, suites, apartamentos y otros servicios, dispondrán de las técnicas modernas de la hotelería. El lobby será espacioso. Los elementos de ambientación estarán bien integrados y será notoria la creatividad de su diseño. El mobiliario, el equipamiento y los accesorios serán de calidad superior. La operación se caracteriza por la obtención de los detalles y la eficiencia. Contarán con personal en número suficiente para brindar un servicio distinguido a cada huésped.
- Cinco estrellas: se observa elegancia constante que se percibe desde que se entra al edificio. Todos poseen además de las cualidades que caracterizan a un cuatro estrellas, más servicios y mejores instalaciones para huéspedes. Dispondrán de las técnicas más modernas de la hotelería.

A pesar de la belleza de sus destinos turísticos, algunos hoteles pueden enfrentar desafíos en términos de mantenimiento y servicios. En primer lugar, la competencia es feroz, con la proliferación de opciones de alojamiento. Además, la pandemia de COVID-19 ha cambiado drásticamente la forma en que los hoteles operan, con un enfoque en la seguridad y la higiene. La tecnología también juega un papel importante, con la necesidad de mantenerse actualizado con las tendencias digitales y ofrecer servicios en línea eficientes. La gestión de cadenas de suministro se ve desafiada por la disponibilidad de recursos limitados, la infraestructura logística en desarrollo y las restricciones comerciales. Estas circunstancias requieren de soluciones creativas y una planificación cuidadosa para garantizar un servicio de calidad.

1.2 Cadenas de suministro hoteleras

Las cadenas de suministro constituyen la columna vertebral de la economía moderna, las que comprenden el conjunto de actividades que abarca desde el diseño de un producto o servicio, hasta su entrega o prestación a los consumidores finales (Calatayud & Katz, 2019).

La gestión de los suministros es parte fundamental de las actividades de los hoteles, sobre todo para asegurar el control de calidad en las especificaciones que deben reunir tanto los alimentos, como artículos de primera necesidad para obtener el máximo beneficio. Al mismo tiempo del uso de registros internos que se deben emplear, como las órdenes de compra, registro de las adquisiciones de suministro y su comparación con los precios y calidades que ofrecen los distintos agentes de compras; así como la importancia y correcta aplicación de los controles de inventarios (Nureña Zavaleta, 2019).

Mediante varios criterios expuestos por diferentes autores sobre las cadenas de suministro hoteleras (Anexo 1.1) se pueden definir como el sistema de gestión de productos y servicios necesarios para el funcionamiento eficiente de un hotel o una red de hoteles. Esto incluye adquisición, almacenamiento, distribución y gestión de suministros como alimentos, bebidas, ropa de cama, productos de limpieza y otros recursos para satisfacer las necesidades de los huéspedes y mantener las operaciones hoteleras de manera efectiva.

Los hoteles brindan diversos servicios como, por ejemplo: hospedaje, restaurante, gimnasio, spa, centros recreacionales, etc. En la figura 1.2 se describe la cadena de suministro desde la perspectiva de insumos a través de los procesos. Los servicios elegidos a desarrollar son el hospedaje y restaurante al ser los más recurrentes.

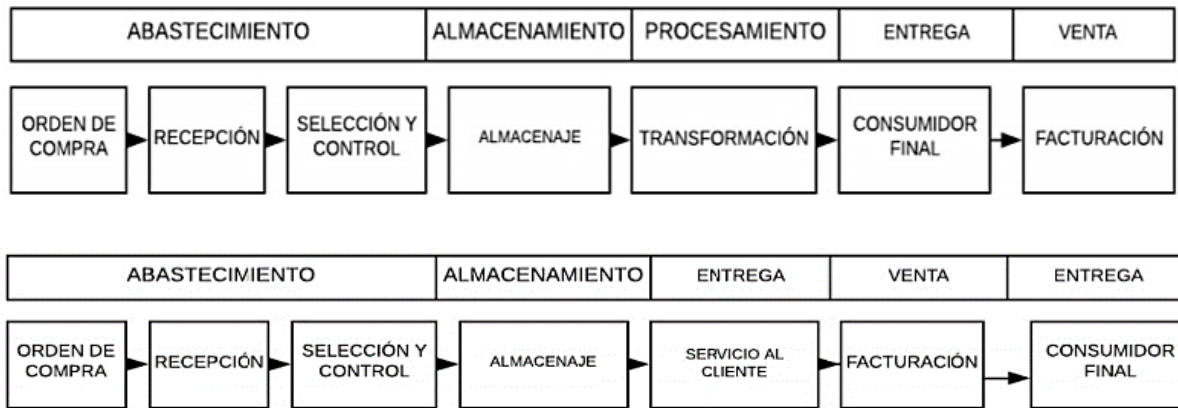


Figura 1.2: Cadenas de suministro de los servicios de hospedaje y restaurante.

Fuente: Medrano Carrion and Mercado Rodriguez (2020).

Medrano Carrion and Mercado Rodriguez (2020) describen los elementos de los eslabones de la cadena de suministro de ambos servicios representados los cuales son similares:

- **Abastecimiento:**

Orden de compra: La solicitud hacia el proveedor que realiza el comprador para el abastecimiento de recursos/mercancías. Dentro del abastecimiento, como se menciona, está la solicitud de mercancías que el hotel necesita.

Recepción: Esta actividad, se lleva a cabo durante la descarga de vehículos e incluye la inspección visual de los paquetes entregados para asegurar que los productos no sufrieron daños durante el transporte.

Selección y Control: Durante esta actividad, es importante comprobar las cantidades de productos solicitados y compararlas con la lista de empaque o la factura de envío.

- **Almacenamiento:** El almacén en un hotel es de suma importancia debido a que, si se cuenta con un almacén adecuado, funcional y bien administrado, el servicio oportuno a los clientes está asegurado de lo contrario se traduce en ventas bajas, clientes insatisfechos, alta rotación de empleados y en general una imagen pobre del establecimiento.
- **Procesamiento:** Son un conjunto de actividades que buscan adicionar un valor agregado a las materias primas que se han solicitado (en el caso del servicio del restaurante) para transformarlas y así generar un producto.

- Entrega (servicio al cliente): Proporcionar lo que quieren o necesitan en la forma en que lo desean y a la primera oportunidad. Se recomienda que se proporcione un servicio de calidad y que los usuarios logren alcanzar las perspectivas deseadas, se capacite constantemente al recurso humano que labora en los mismos.
- Venta (facturación): Una factura es un documento que incluye todas las operaciones que se han realizado para generar la compraventa del producto o servicio brindado al cliente.
- Entrega (consumidor final): Toda aquella persona que reciba el servicio del hospedaje y el del restaurante.

De acuerdo a Llumiquinga Marcillo and Sarzosa Cando (2019) algunas características de la cadena de suministro hotelera:

1. La perecibilidad de los productos y servicios prestados y, por tanto, imposible de almacenar.
2. La dependencia de la presentación e interpretación de los productos ofrecidos a los clientes para que exista una buena interacción hotel-cliente para generar nuevas demandas, ya que el hotel es una industria altamente interactiva.
3. La complejidad inherente de los productos y servicios, lo que se traduce en un mayor número de proveedores.
4. La incertidumbre de la demanda derivada principalmente de dos razones: alta competencia y factores externos, como variaciones estacionales y desempeño económico.

Los suministros que forman parte de las cadenas de abastecimientos hoteleras abarcan una amplia gama de categorías. Entre ellos, los agroalimentarios son particularmente esenciales. Esto incluye alimentos frescos como frutas, verduras, carne y pescado. Estos suministros agroalimentarios son cruciales para asegurar que los hoteles puedan ofrecer opciones de restaurante con el objetivo de satisfacer las necesidades alimenticias de sus huéspedes. Además, deben gestionarse cuidadosamente para mantener la frescura y la calidad, ya que desempeñan un papel fundamental en la experiencia del cliente en un hotel.

1.2.1 Cadena de suministro agroalimentaria

El concepto de “cadena de suministro agroalimentaria” se centra en las funciones de las partes interesadas (stakeholders) para brindar acceso a insumos claves, procesar productos primarios y comercializar y distribuir alimentos hacia los consumidores finales (Ruben, 2019).

Esta cadena, como se muestra en la figura 1.3 la integran una serie de partes involucradas como proveedores, granjeros, distribuidores, fabricantes y detallistas; que desempeñan una o más de las acciones de manejo, procesamiento, distribución, transporte y almacenamiento, con el fin de mejorar la apariencia y el estado de la calidad de los productos.

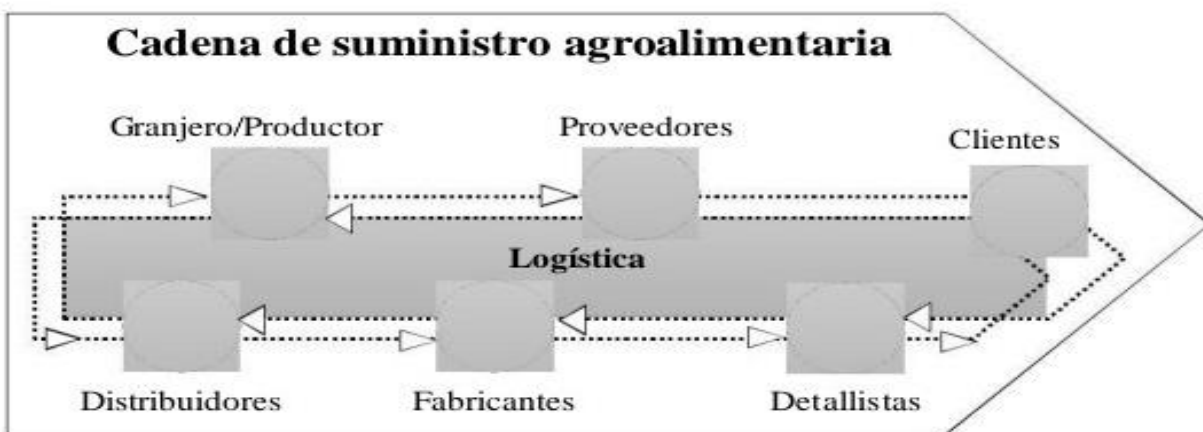


Figura 1.3 Componentes de una cadena de suministro agroalimentarias.

Fuente: Granillo-Macías et al. (2017).

En general, una empresa o institución de la propia cadena actúa como coordinador de la misma, lo cual debe ser reforzado por un marco legal. Esta coordinación abarca elementos como:

- Inversiones
- Investigación y el desarrollo del producto
- Planes de producción anuales y operativos
- Inventarios
- Logística (transporte almacenes, compras, distribución y otros servicios de apoyo)
- Aseguramientos comunes y críticos (incluyendo las importaciones)

- Estudios y seguimientos del mercado

Poco a poco las cadenas de suministro de alimentos se convierten en estructuras cada vez más complejas y dinámicas debido a dos factores: la aparición de productos para mercados más diversificados y globales, y la demanda variable de los consumidores y países, debido a una nueva preferencia global de estos por los productos frescos. La competitividad dentro de la industria alimentaria, como en otras industrias, es poseer la capacidad de vender productos y cumplir con las expectativas o necesidades del cliente y que a la vez permitan desarrollar el negocio (Turi & G., 2014).

Las cadenas de suministro agroalimentarias se distinguen de las cadenas convencionales por las siguientes características (Van der Vorst, 2006):

- Ciclos de vida corto de los productos.
- Alta diferenciación del producto.
- Estacionalidad en las operaciones de cosecha y producción.
- Variabilidad en la calidad y cantidad de los insumos agrícolas y los rendimientos de procesamiento.
- Requisitos específicos de transporte, almacenamiento, calidad, y material de reciclaje.
- Cumplimiento obligatorio de legislación nacional e internacional, reglamentos y directivas en materia de seguridad alimentaria y salud pública, así como aspectos ambientales (huella de carbono y agua).
- Necesidad de atributos especializados, tales como la adaptabilidad y visibilidad.
- Aumento de la complejidad en las operaciones.
- Limitaciones importantes de capacidad.

1.2.2 Cadenas de suministro agroalimentarias en Cuba

El funcionamiento en los últimos años de la economía cubana manifiesta un conjunto de síntomas, tales como: cadena de impagos, baja eficiencia del proceso inversionista, exceso de inventarios, deterioro del capital de trabajo, baja disponibilidad de productos y servicios en el mercado, insatisfacciones de los clientes finales, baja dinámica de crecimiento de la eficiencia y la productividad, problemas en el proceso de contratación e insuficiente utilización

de las capacidades. Estos síntomas reflejan problemas del manejo de la microeconomía, donde juega un papel fundamental el débil desarrollo de la estructuración y gestión integrada de las cadenas de suministro (Acevedo Suárez, 2016).

Lograr la soberanía alimentaria requiere de un sistema de producción altamente competitivo que vaya desde la semilla hasta el consumo. El problema fundamental del país en este sentido es el insuficiente desarrollo logístico y de las cadenas de suministro, a la vez que como subproblemas se encuentran los enfoques sectorialistas, la ausencia de una formación orientada a las cadenas logísticas, y la inexistencia de un organismo integrador para la logística y la cadena de suministro (Tamayo, 2020).

Después de la aparición del COVID-19 en Cuba, se enfrentaron dificultades significativas debido a la crisis global causada por la enfermedad. En respuesta, las autoridades cubanas se centraron en asegurar la sostenibilidad del sistema logístico de alimentos y el bienestar nutricional de la población. Los cambios del sistema de dirección del desarrollo económico y social que hoy en día se viven están respaldados por importantes transformaciones en las concepciones e instituciones, las cuales implican tanto modificaciones estructurales y funcionales, como en la cultura, normas, métodos y sistemas de trabajo de los actores económicos a los distintos niveles.

Según lo expuesto por Santana de la Caridad (2021) en función de las metas planificadas se diversifican las formas de asociación y articulación en encadenamientos productivos entre los actores económicos, lo que contribuye al incremento de los servicios y las producciones nacionales, su eficiencia, calidad y competitividad. Entre las medidas adoptadas para aumentar y diversificar la producción de alimentos, cabe señalar: la concesión de tierras estatales en régimen de usufructo; mayor autonomía de las cooperativas en la toma de decisiones; prestación de servicios financieros; aumento de los precios que se pagan a los agricultores por las compras públicas de su producción; ampliación de las oportunidades comerciales, y fortalecimiento de la agricultura urbana, suburbana y familiar, pero si bien existen progresos, aún existe una baja productividad, un escaso rendimiento agrícola debido a la carencia en el mercado de insumos y fertilizantes destinados al aumento de los indicadores de calidad de los suelos.

1.3 Gestión de la cadena de suministro agroalimentaria en el sector hotelero

La importancia de la cadena de suministro radica en la relación y dependencia que existe entre sus elementos, desde el punto de origen del producto o servicio hasta el punto de consumo del mismo, lo cual indica que su estudio se constituye en un proceso, a nivel de gerencia, que permite a las organizaciones adquirir e incrementar el nivel de competitividad y por ende su rentabilidad. Esta cadena, en un entorno global y en cambio permanente, en la actualidad, requiere una eficaz y eficiente gestión para potenciar ventajas competitivas de primer orden (Nugent et al., 2019).

Desde esta perspectiva Arizmendi and Mendivil (2018) expresan que la Gestión de la Cadena de Suministro (GCS) consiste, principalmente, en manejar una serie conectada de actividades y se ocupa de planificar, coordinar, monitorear y controlar el movimiento de materiales, partes, productos terminados, recursos financieros, decisiones e información desde el proveedor al cliente, superando las fronteras organizacionales que aíslan a los actores en la CS, consiguiendo la integración de las organizaciones participantes, lo que redundará en beneficios compartidos, menores costos y respuestas más rápidas.

Se reconocen 6 etapas de desarrollo de la logística, las que se muestran en la Figura 1.4. Para consolidar las cadenas de suministro se requiere estar transitando por la etapa 4 de desarrollo de la logística.



Figura 1.4 Etapas de desarrollo de la Logística.

Fuente: Acevedo Suárez et al. (2023).

La gestión de la cadena de suministro involucra tres fases principales, la de aprovisionamiento, de producción, y la de distribución o comercialización. En la fase de aprovisionamiento permite el abastecimiento de materiales, recursos o insumos requeridos para el inicio de labores productivas. Con relación a la fase de producción, esta permite conocer que el proceso productivo puede presentar particularidades, que hacen de las actividades de producción un proceso relativamente sencillo o complejo dependiendo del área donde se analice. La fase de distribución / comercialización, permite a las organizaciones un posicionamiento dentro de los mercados, asegurar las ventas y aumentar los ingresos (Nugent et al., 2019).

En la gestión de una cadena de suministro, diversas filosofías orientan las estrategias para optimizar la eficiencia, la calidad y la satisfacción del cliente. Las filosofías de gestión en las cadenas de suministro son enfoques estratégicos y conceptos que guían la planificación, ejecución y optimización de todas las actividades relacionadas con la adquisición, producción, distribución y gestión de productos o servicios a lo largo de la cadena de suministro.

Colaboración

La colaboración en la cadena de suministro –SCC- ocurre cuando dos o más socios autónomos de la CS trabajan de la mano para planear y ejecutar operaciones logísticas conjuntas; una cercana colaboración ayuda a los miembros de la cadena a balancear la demanda y el suministro con el fin de incrementar la rentabilidad de toda la cadena (Balza-Franco et al., 2019).

En este sentido las metas que debe perseguir el desarrollo de una planificación que considere un intercambio de información para promover la colaboración entre los agentes de la cadena, se han de orientar a: generar transparencia en los procesos productivos, reducir los tiempos de respuesta, minimizar los conflictos potenciales entre los socios y la utilización efectiva de los inventarios (Flora Antonia & Zambrano Basurto, 2019).

Economía circular

Según Díaz and Santana (2019) por Economía Circular se entiende los esfuerzos que en un proceso productivo se dan para mantener el mayor tiempo posible la vida útil de los productos elaborados por la industria, donde pueden pasar por varios momentos o procesos y regresar a la etapa de abasto luego del consumo que se creyó último (disposición final) para iniciar otro ciclo.

La economía circular se basa en tres principios claves (Fundación Ellen MacArthur, 2018):

1. Preservar y mejorar el capital natural: Para ello es necesario hacer un control y un seguimiento de las existencias finitas de recursos, con hincapié en el uso de recursos renovables.
2. Optimizar el uso de los recursos: Para la operatividad de este principio, todos los productos, componentes o materias deben ser diseñados para mantener su utilidad el mayor tiempo posible, incluyendo el final de su vida útil.
3. Fomentar la eficacia del sistema, revelando y eliminando externalidades negativas: para eliminar los efectos negativos de la producción, este principio busca que se apliquen distintos sistemas de control.

Lean manufacturing

Una cadena de suministro lean (lean supply chain, LSC) se puede definir como un conjunto de organizaciones que trabajan en colaboración, vinculadas directamente por flujos, “aguas arriba” y “aguas abajo”, de materiales, información y recursos económicos, con el objetivo de reducir desperdicios (y en consecuencia costes) para satisfacer las necesidades de clientes individuales (Botelho de Sousa et al., 2018).

Con la aplicación de técnicas lean en la gestión de la cadena de suministro se pueden lograr los siguientes beneficios: menores costes de inventario, mayor capacidad de respuesta a las fluctuaciones de la demanda, integración más estrecha con proveedores y clientes, mayor participación de mercado, mayores niveles de satisfacción del cliente. Además, permite mejorar la gestión del riesgo a lo largo de la cadena de suministro, reduciendo la incertidumbre de la demanda, realizando una asignación eficiente de recursos, disminuyendo los desperdicios, y, a la vez, aumenta la transparencia del proceso ya que todos los agentes involucrados comparten información.

Informatización

La gestión de la información, a través de los sistemas de información en la cadena de suministro ha tomado gran importancia en los últimos años, diversos investigadores han publicado investigaciones referentes al tema, debido a la necesidad de perfeccionar la gestión

de la cadena de suministro y como la implantación de estas tecnologías pueden ser factores claves (Sánchez et al., 2020).

Los sistemas de información mejoran los procesos logísticos internos y externos de las organizaciones, permitiéndoles alcanzar principalmente seis objetivos de negocios estratégicos: “excelencia operacional; nuevos productos, servicios y modelos de negocios; intimidad con clientes y proveedores; toma de decisiones mejorada; ventaja competitiva, y sobrevivencia” (Yépez et al., 2020).

Estas filosofías de gestión han dirigido la atención hacia la optimización de procesos internos, la eficiencia en la producción y la logística en la cadena de suministro. Sin embargo, la evolución del mercado y el crecimiento de la competencia han impulsado el reconocimiento de que la clave del éxito no solo radica en la eficiencia interna, sino también en la satisfacción y fidelización de los clientes.

1.4 Gestión de las relaciones con el cliente

La creciente competitividad organizacional y la internacionalización de los mercados a los cuales se enfrentan las empresas, exige decisiones orientadas hacia mejoras continuas en los procesos, que reducen el tamaño de los lotes, los tiempos de entrega y los costos de fabricación (González & Prado, 2021). La gestión de las cadenas de suministro se beneficia de distintas metodologías (Anexo 1.2) con el fin de integrar de manera eficiente todos los eslabones involucrados, la eficiencia, coordinación, planificación y la entrega de bienes o servicios entre los procesos. Dentro de este entramado, una pieza clave es la gestión de las relaciones con el cliente, herramienta esencial para adaptarse y responder ágilmente a las necesidades cambiantes del cliente y optimizar todo el flujo de trabajo desde la producción hasta la entrega.

Un sistema de gestión de las relaciones con el cliente, es una estrategia que facilita a las empresas contar con información de los clientes que permita analizarla y utilizarla con el fin de satisfacer sus necesidades, para generar un valor agregado que le proporcione a la empresa colocarse en una buena posición en el mercado y asegurar el máximo beneficio económico. Hoy más que nunca, el rey en el mundo de los negocios es el cliente, el comprador. Las empresas viven para y por ellos. Son ellos quienes tienen la capacidad de comprar lo que les ofrecen, por eso estamos viviendo un estado de “dictadura del cliente”: su poder es

absoluto. Las empresas han evolucionado de una filosofía orientada al producto a otro enfoque orientado hacia el cliente (Guevara et al., 2003).

En concordancia, es importante comenzar por delimitar el concepto de cliente el cual va más allá de la persona que adquiere determinado producto o servicio realizando la transacción de manera física o virtual para pasar a considerar los aspectos que propicien una intención de recompra así como mantener una relación a largo plazo con los mismos. Gestión de las relaciones con el cliente: Ética en el uso y manejo de los datos en los Sistemas de Información Inteligentes (Pierrend Hernández, 2020).

La administración de la relación con los clientes (CRM por sus siglas en inglés) juega un papel fundamental en empresas de servicios, en las cuales el contacto con los clientes es intensivo, y su fidelización constituye una fuente de ventaja competitiva. Para lograr un éxito en su implementación, debe prestarse más atención a factores de tipo más organizativo (formación, estructura organizativa, liderazgo) que a factores tecnológicos (Barbosa, 2021).

De acuerdo a Del Castillo and Moreno Juajibioy (2018) podemos considerar que el origen de los CRM puede remontarse a los sistemas de automatización de la fuerza de ventas, que en su camino de crecimiento fueron agregando nuevas herramientas y metodologías para acercarse a un entorno de cuidado del cliente que pudiera ser accedido y utilizado por varios sectores de una organización. En su crecimiento ha recibido funcionalidades de seguimiento de despachos, status comportamiento de compras, relacionados directamente con transacciones comerciales.

Luego de la segunda guerra mundial las naciones volcaron sus esfuerzos e iniciativas hacia el desarrollo del sector productivo e industrial, las empresas consideradas grandes y las transnacionales empezaron a buscar un posicionamiento efectivo en el mercado mundial, durante esa época, el objetivo central era captar el mayor número posible de clientes, esto sentó las bases para una gran competencia entre los vendedores “estrellas” de las grandes compañías, quienes poco a poco empezaron a percatarse acerca de las grandes ventajas que les proporcionaba la compilación de los datos de “sus clientes” (Del Castillo & Moreno Juajibioy, 2018).

En el caso del sector hotelero, el CRM se ha convertido en un elemento esencial, particularmente, en las cadenas que operan a nivel nacional, internacional o con acuerdos por

todo el mundo. Incluso en aquellas grandes cadenas hoteleras que siguen gastando importantes cantidades en diversas actividades de marketing más tradicional, se recomienda el desarrollo de relaciones con sus clientes, pues se consideran lucrativas. De acuerdo con Grönroos ((1994b) la falta de separación entre la oferta y el consumo de los productos o servicios que se producen en el sector servicios hace que sea necesario el desarrollo de este tipo de relaciones y, en el sector hotelero, esta separación, si existe, es muy pequeña. Por tanto, esta relación se convierte en necesaria. Zineldin (1999) subraya que el CRM es particularmente relevante en este sector en el que la mayoría de empresas ofrecen casi el mismo tipo de productos y servicios. La diferenciación es más factible para aquellas que desarrollan relaciones de largo plazo con sus clientes (Broto Ruiz, 2017).

Brotherton (2004) sugiere que los clientes utilizan criterios específicos o factores críticos de éxito para distinguir entre los distintos hoteles que coinciden con sus requerimientos. Consecuentemente, las empresas hoteleras no sólo deben identificar dichos factores en sus clientes, sino también conseguir resultados excelentes en ellos respecto de sus competidores. Este autor identifica 36 potenciales factores críticos de éxito entre ellos se destacan: localización conveniente, diseño estandarizado del hotel, estándares consistentes de alojamiento, estándares consistentes de servicio, buena relación de calidad de los restaurantes , relación calidad-precio del alojamiento, reconocimiento de los huéspedes que vuelven, respuesta a las peticiones de los clientes, nivel de confort de las habitaciones, rapidez en el servicio al cliente, eficiencia en el servicio al cliente, seguridad de los huéspedes, precios bajos de las habitaciones, nivel de servicio limitado, higiene y limpieza, auditorías de calidad, encuestas de cliente y feedback, formación del personal (Broto Ruiz, 2017).

1.4.1 La gestión de las relaciones con el cliente integrada a la gestión de la cadena de suministro

A partir de un análisis bibliométrico en la base de datos SCOPUS enfocado a las aplicaciones del CRM en la SCM se obtienen un total de 598 documentos en el período temporal de 1999 a 2024 (Figura 1.5), a partir de un análisis de coocurrencia de palabras clave con un nivel igual a dos se obtiene el mapa de red de palabras clave (Figura 1.6).

La integración entre CRM y SCM permite a las compañías conocer los desafíos del día a día en la planeación del negocio, los cuales son propiciados por los clientes (Kracklauer, 2004) . En la (Tabla 1.1) se encuentran algunas funciones específicas de cada uno, sin embargo, la desintegración entre SCM y CRM resulta principalmente en: subdesarrollo en productos y servicios porque, la información de los clientes no circula a través de la cadena de suministro; escasez en la diferenciación de productos y/o servicios, que conlleva a una fuerte necesidad de la eliminación de costos e ineficiencias porque los procesos “Back Office” no pueden soportar las necesidades de clientes individuales; pérdida compartida de clientes potenciales y socios estratégicos debido a que la cadena de suministro no puede capitalizar la información acerca de las necesidades de los clientes que el CRM evidencia (Serna López, 2006).

Tabla 1.1 Funciones específicas del CRM y SCM

CRM	SCM
Permite a los clientes configurar efectivamente sus órdenes a través de múltiples canales de interacción.	SCM integra las órdenes a los procesos de planeación de demanda y recursos.
CRM intenta optimizar la demanda.	SCM intenta optimizar el abastecimiento.
CRM se enfoca en los ingresos y se encarga de identificar las necesidades de los clientes.	SCM se enfoca y ocupa de la producción y de la ejecución.

Fuente: elaboración propia

Las empresas que son conscientes de la importancia de la integración de estas dos estrategias, son más competitivas y por ende rentables, ya que al coordinar todos los flujos de materia prima, dinero e información, a través de toda la cadena de socios del negocio, con el fin de contar con los recursos necesarios y a tiempo para ofrecer al cliente el producto y/o servicio que demanda, impactan de manera directa en la satisfacción de éste al ofrecerle una experiencia única de compra, reflejada en un servicio personalizado, entregas a tiempo y en la cantidad y lugar especificados por el cliente.

La figura 1.7 presentada muestra la dirección de las actividades del CRM y la SCM. En la cual se ejemplifica la divergencia continua con que se sitúan estas herramientas estratégicas en las empresas. Peppers and Rogers group, afirma que “En última instancia, hay solamente una cadena de valor, y abarca la cadena de suministro y la cadena de la demanda”; por lo tanto, cuando las empresas asumen estas dos herramientas por separado están obstaculizando la

sinergia necesaria para que la cadena, desde el proveedor hasta el consumidor final, sea competitiva.

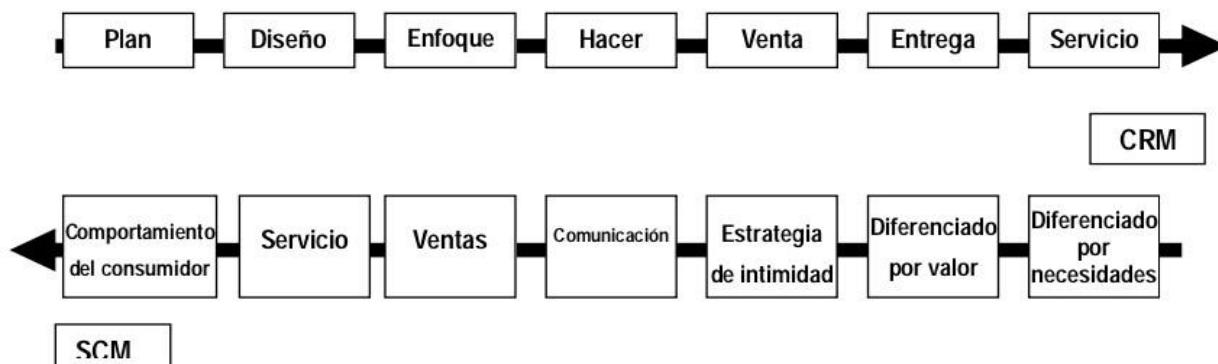


Figura 1.7. Orientación de las estrategias SCM y CRM.

Fuente: Simatupang et al. (2002).

En este sentido, algunos beneficios que se pueden nombrar al integrar la SCM con el CRM son los siguientes: desarrollo de un mejor producto basado en las necesidades reales de los clientes; los pronósticos del CRM pueden facilitar la planeación para la SCM; permite informar al cliente, en tiempo real, la programación de fábrica y los niveles de inventarios de productos terminados; además, la integración de estas dos herramientas, permite a la empresa considerar sus verdaderas necesidades a fin de elegir correctamente a sus socios estratégicos.

Conclusiones Parciales

1. Las cadenas de suministro en la hotelería, abarcan el flujo completo de bienes, servicios, información y procesos logísticos necesarios para satisfacer las necesidades de los clientes en un establecimiento hotelero, estas se destacan por su complejidad y dinamismo, involucran una amplia red de proveedores que suministran una extensa variedad de productos.
2. Las cadenas de suministro agroalimentarias son críticas para la industria alimentaria, influyen en la disponibilidad y calidad de los alimentos que llegan a los consumidores. Se caracterizan por su sensibilidad a factores externos como el clima, la temporada y la calidad de los productos. Estas cadenas abarcan la agricultura, el procesamiento, la distribución, y la gestión de productos alimenticios, desempeñan un papel crucial en la seguridad alimentaria, la calidad de los productos y la satisfacción de los consumidores.

3. La gestión de las cadenas de suministro es crucial para el éxito de cualquier industria, desde la producción hasta la entrega final al consumidor. Implica coordinar y optimizar todos los aspectos de la cadena, desde la adquisición de materias primas hasta la distribución de productos terminados. Las herramientas de gestión juegan un papel fundamental al proporcionar métodos y sistemas que facilitan el control y la optimización de los procesos en estas cadenas.

La integración del CRM en las cadenas de suministro agroalimentaria en el sector hotelero agrega valor al permitir una gestión más efectiva de las interacciones con el cliente. Esto fomenta la fidelización, retención de clientes, influye en decisiones estratégicas, lo cual mejora la planificación de la demanda, la gestión de inventarios, y asegura una oferta alineada con las expectativas de los clientes.

CAPÍTULO II. PROCEDIMIENTO ENFOCADO A LA MEJORA DE LA GESTIÓN DE LAS RELACIONES CON EL CLIENTE PARA LA CORRECTA INTEGRACIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO AGROALIMENTARIA

Para dar solución al problema científico planteado en esta investigación, en consideración con lo expuesto en el marco teórico – referencial acerca de la gestión de las cadenas de suministro agroalimentarias en el sector hotelero enfocadas al cliente, y sobre la base de las conclusiones parciales obtenidas, se expone en este capítulo un procedimiento enfocado a la mejora de la gestión de las relaciones con el cliente para la correcta integración de la cadena de suministro agroalimentaria. Compuesto por un conjunto de herramientas y métodos de apoyo.

2.1. Descripción del procedimiento

El procedimiento abordado para la mejora de la gestión de las relaciones con el cliente se compone por cuatro fases y 10 etapas (Figura 2.1).

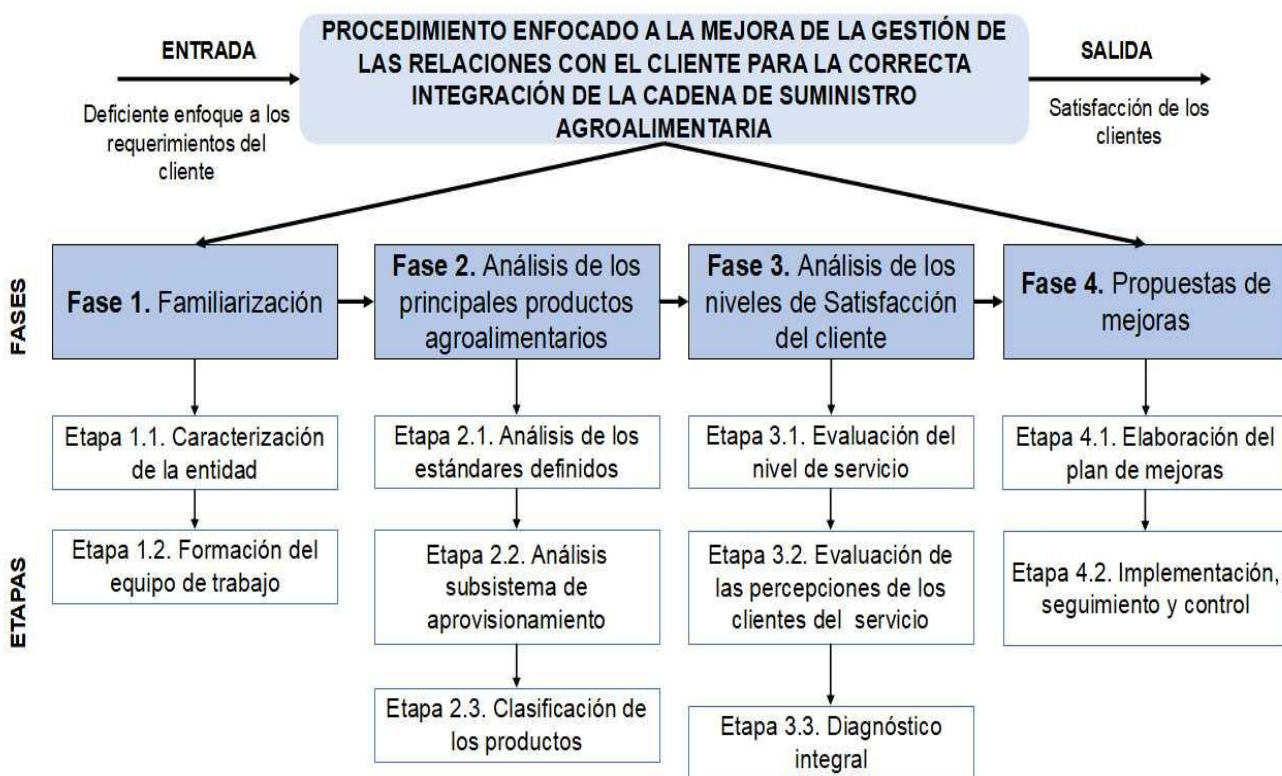


Figura 2.1. Procedimiento enfocado a la mejora de la gestión de las relaciones con el cliente para la correcta integración de la cadena de suministro agroalimentaria.

Fuente: elaboración propia.

Fase 1. Familiarización

La fase tiene como objetivo general sentar las bases para la aplicación del procedimiento propuesto. Se estructura en dos etapas: 1.1. Caracterización de la entidad, elemento indispensable para entender el sistema y sus interacciones con el entorno y 1.2. Formación del equipo de trabajo, este debe conocer las características de la actividad hotelera y las cadenas de suministro.

Etapas 1.1. Caracterización de la entidad

Varios autores han definido y aplicado herramientas para la caracterización de sistemas productivos. Entre las propuestas más abarcadoras y aplicables, tanto para la manufactura como para los servicios se encuentra la de Fernández Sánchez (1993) que permite el análisis interno y externo de la organización. Para la caracterización de la entidad se tuvieron en cuenta estas variables.

Las variables son: límite y frontera, medio o entorno, análisis estratégico, procesos, cartera de servicios, transformación, recursos empresariales, estabilidad, resultados, retroalimentación y control, flexibilidad, inercia y jerarquía.

1. Límite o frontera: delimita físicamente el sistema y lo separa de su medio externo, estableciendo el dominio de sus actividades. Los límites de un sistema abierto son flexibles y variables en el tiempo de acuerdo con sus actividades y funciones.

2. Medio o entorno esto: incluye variables de interacción sistema-medio que se consideran incontrolables para la organización, pero determinan su forma de comportamiento. Existen dos tipos de medios que se deben considerar: el genérico y el específico. El primero engloba el conjunto de cambios económicos, sociales, legales y tecnológicos que afectan directamente los inputs, productos o sistemas de transformación. El medio específico abarca los departamentos de la organización.

3. Análisis estratégico: el análisis estratégico comprende la definición de metas y la misión, que conlleven a la concreción de objetivos globales y específicos, conductores de su accionar, a partir de los cuales se elaboran las estrategias. Estos factores juegan un papel importante por cuanto su carácter dinámico e interactivo determina en parte el desempeño de la organización.

4. Cartera de productos/ servicios: la cartera de productos y servicios que la organización ofrece a sus clientes, es caracterizada en función de su valor o importancia para la producción, por ejemplo, rentabilidad, margen de beneficios, mercado que satisface. Más ambiciosamente, se incluye en el análisis aquellos productos potenciales o nuevos productos que la organización pudiera ofrecer.

5. Estudio de procesos organizacionales: este estudio comprende la identificación y determinación de los procesos. Permite darle un carácter más concreto a la identificación del banco de problemas que pueden incidir en el desempeño, además de caracterizar las distintas actividades que conforman estos procesos, así como su secuencia y relación directa con los resultados planificados.

6. Transformación: la transformación debe ser entendida como el proceso de conversión de inputs en outputs; este entendimiento debe conducirse en un sentido amplio, o sea, que abarque cualquier tipo de cambio en los recursos.

7. Recursos: son los factores necesarios para realizar las actividades que permiten alcanzar los objetivos; son de tres tipos: los creativos permiten configurar un proceso de transformación capaz de realizar, con la máxima economía y eficacia, las funciones que contribuyen a obtener el producto; los directivos se centran en la dirección del proceso productivo y pretenden el buen funcionamiento de este; los elementales son los inputs necesarios para obtener el output o producto; para conocer la actuación de la empresa y detectar los cambios o variaciones en el sistema a partir de la comparación entre objetivos y resultados.

8. Resultados: son los productos obtenidos, contemplando también los subproductos no planificados, como la contaminación ambiental, desperdicios tóxicos o las influencias socioculturales que ejerza la empresa sobre sus trabajadores y clientes. Hay cuatro resultados importantes en este entorno: precio, cantidad, calidad y tiempo de entrega.

9. Retroalimentación y control: es el mecanismo de los sistemas para informarse del grado de cumplimiento de los objetivos y metas. Este sistema de retroalimentación y control se apropia de indicadores de estado portadores de información documental, sobre entradas, salidas, operaciones y relaciones de cada proceso o actividad de la organización, e indicadores de control portadores de información de decisiones.

10. Estabilidad: la estabilidad u homeostasis dinámica es la tendencia a mantener los procesos de transformación dentro de ciertos límites, con el fin de sobrevivir. Existen dos mecanismos de estabilidad que a menudo entran en conflicto: los de mantenimiento que aseguran que el sistema esté equilibrado con su medio, a través de prevenir los cambios que originan el desequilibrio; y los mecanismos de adaptación, necesarios para suministrar un equilibrio dinámico en el tiempo.

11. Flexibilidad: es la capacidad de adelantarse a los cambios que impone el entorno, y mantener los estándares de desempeño. Es por eso que es muy importante gestionar el cambio para asegurar la inserción del sistema en el entorno cambiante.

12. Inercia: esta variable tiene un gran vínculo con la estabilidad y significa la posibilidad de la empresa de mantener su actuación o cultura organizacional bajo condiciones de cambio brusco. La inercia puede incidir en dos sentidos: negativo cuando el cambio es desfavorable, o sea el nuevo estilo de dirección es negativo, y positivo cuando este estilo impulsa o enriquece la cultura organizacional; en este caso se debe gestionar el cambio del estado anterior al actual en el menor tiempo posible.

13. Jerarquía: estudia la composición del sistema organizacional, si la estructura es plana o no, si favorece enfoques de gestión más descentralizados y horizontales o de lo contrario es más funcional y departamentalizada.

Etapas 1.2. Formación del equipo de trabajo

La etapa tiene como propósito integrar un equipo de trabajo que contribuya a la realización del diagnóstico de la situación actual y la implementación de mejoras. El equipo de trabajo para el diagnóstico debe estar formado por personal interno de la organización, externo o mixto, en dependencia de las particularidades de la entidad en que se aplique dicho procedimiento, así como también se debe seleccionar un responsable del equipo que conduzca el proceso y la preparación que requieren los integrantes, además se debe tener en cuenta que: la mayor parte de sus integrantes deben tener capacidad creativa e innovadora, así como conocimiento sobre las actividades que se van a estudiar.

Descripción del procedimiento para la selección de expertos

El método de selección de expertos permite la previsión de información y adicionalmente pueden aportar información clave relacionada con las causas del problema, la fundamentación científica, la calidad de la solución, y pronosticar las consecuencias de su aplicación (Michalus et al., 2015).

El trabajo con grupos de expertos debe estar avalado por su grado de experticia, aspecto que ha sido destacado por varios autores. En la presente investigación se tendrá en cuenta el procedimiento de (Artola Pimentel, 2002). Se reduce el cálculo del índice de experticia (IE), a partir de la expresión siguiente:

$$IE_j = \sum_{j=1}^n w_j * c_j \quad \forall j=1 \quad n \quad m \quad j=1 \quad (1)$$

Donde:

n: total de expertos propuestos que se valoran

w_j: importancia o peso que se le atribuye a cada criterio para el cálculo del IE

c_j: valores normalizados de las variables cc_j, ass_j, aep_j, at_j

cc_j: coeficiente de competencia para el experto j, se determina por la expresión:

$$K = \frac{1}{2} (K_c + K_a) \quad (2)$$

donde:

K_c: coeficiente de conocimiento o información que tiene el experto acerca del problema, medida del nivel de conocimientos sobre el tema investigado.

Como escala se establece del 1 al 10 donde el 1 significa absoluto desconocimiento y el 10 conocimiento del tema a tratar.

K_a: coeficiente de argumentación o fundamentación, medida de las fuentes de argumentación.

Los expertos deben de llenar un cuestionario como el que aparece en la (Tabla 2.1).

El coeficiente de competencia K debe estar entre 0.70 y 1.00, o sea $0.70 \leq K \leq 1.00$ para que el experto sea seleccionado.

Tabla 2.1. Cuestionario para la determinación del coeficiente de argumentación o fundamentación.

El grado de influencia de cada fuente de argumentación en sus conocimientos declarados sobre el tema de acuerdo con los niveles Alto (A), Medio (M) y Bajo (B). Completar y marcar con una equis (X) cada fila de la tabla.			
Fuentes de argumentación o fundamentación	Grado de influencia de las fuentes en sus criterios		
	Alto	Medio	Bajo
Experiencia teórica y/o experimental	0.30	0.20	0.10
Experiencia práctica obtenida en la actividad profesional	0.50	0.40	0.20
Bibliografía nacional consultada	0.05	0.05	0.05
Bibliografía internacional consultada	0.05	0.05	0.05
Conocimiento de la problemática en el país y en el extranjero	0.05	0.05	0.05
Su intuición	0.05	0.05	0.05

Fuente: (Artola Pimentel, 2002).

Fase 2. Análisis de los principales productos agroalimentarios

En esta fase se analizaron los principales productos agroalimentarios ofrecidos por el hotel, con la aplicación de metodologías estratégicas reconocidas, como los estándares de calidad y la matriz BCG.

Etapas 2.1. Análisis de los estándares definidos

La evaluación de los estándares establecidos por el hotel para sus productos alimentarios principales se realizó mediante la revisión detallada de las Normas NC 126 y 127, que ofrece directrices específicas para el análisis de los productos que debo ofertar según la categoría del hotel.

Durante el proceso de análisis de las normas se examinó detenidamente un fragmento específico que arrojó información relevante sobre aspectos del restaurante buffet:

Todas las categorías: Se contará con ciclos - menú para los servicios de almuerzo y cenas confeccionados para siete, 10 y 14 días, asegurando que el contenido de cada día sea diferente a los días precedentes y que supere la estancia media de los clientes. Se garantizará la variedad de las preparaciones sobre la base de un mismo alimento.

En los ciclos - menú de la cena se incluirá una noche cubana, destacando en las preparaciones la cocina regional. Existirá noches temáticas de acuerdo a las características de los clientes. Estará definida la disposición de los alimentos y bebidas en la línea buffet y la decoración que corresponda para cada día del ciclo menú. En la línea buffet se garantizará la variedad de los productos, cortes, presentaciones y elaboraciones. La presentación de los platos será atractiva a la vista de los clientes.

No se expondrán en la línea buffet grandes cantidades de un mismo alimento, se dispondrán en pequeñas proporciones y en recipientes poco profundos. Se garantizará la reposición eficaz. Los alimentos y bebidas expuestos estarán señalizados, de manera que se garantice la seguridad, identificación y facilite la elección del cliente.

En la línea buffet, se dispondrá de los insumos gastronómicos para garantizar el servicio de los alimentos, los que estarán en buenas condiciones de mantenimiento e higiene.

Existirán las medidas organizativas para garantizar la estabilidad y variedad del surtido durante todo el horario del servicio.

La estructura de la oferta de la mesa buffet está en correspondencia con lo establecido en el Anexo 1.5

Etapas 2.2. Análisis del subsistema de aprovisionamiento

Para obtener una visión más completa de la eficiencia operativa en el análisis del sistema de pedidos alimentarios y los plazos se llevó a cabo la entrevista con el personal involucrado en la gestión de pedidos. Las principales preguntas estuvieron enfocadas en conocer cómo y a quién el hotel realiza los pedidos.

La entrevista es un método empírico de investigación que puede definirse mediante una conversación de carácter planificado entre el entrevistador y el (o los) entrevistado(s), en la que se establece un proceso de comunicación en el que interviene de manera fundamental los gestos, las posturas y todas las diferentes expresiones no verbales tanto del que entrevista como del que se encuentra en el plano de entrevistado. La entrevista puede ser útil para validar la información disponible sobre un aspecto determinado, descubrir detalles desconocidos hasta el momento, u obtener diferentes puntos de vista de individuos que no han sido escuchados previamente. Como todo método científico la entrevista debe cumplir con una

serie de requisitos para su validez y confiabilidad, por lo que el entrevistador debe poner atención en:

- Garantizar la uniformidad del procedimiento al entrevistar.
- Lograr un óptimo grado de consistencia en las respuestas, de ser sometido el sujeto en diferentes oportunidades a la misma entrevista.

La planificación de la entrevista es fundamental para que la información recolectada sea útil a la investigación. Controlar y corregir la técnica empleada (determinar objetivos, formular preguntas) es un paso imprescindible. Del mismo modo, el desarrollo de la entrevista será crucial para conseguir la información necesaria, dominar una buena táctica (crear un clima adecuado, comprobar los registros, dirigir con determinación) será obligatorio para conseguir lo que se necesita del entrevistado.

Según Vargas (2012) las entrevistas pueden ser estructuradas, no estructuradas o semiestructuradas. Para efectos de la presente investigación se ha utilizado la entrevista semiestructurada con el propósito de obtener información relevante que contribuya a responder las preguntas de investigación. En la entrevista semiestructurada las preguntas están definidas previamente en un guion, pero la secuencia, así como su formulación pueden variar en función de cada sujeto entrevistado. Es decir, el investigador realiza una serie de preguntas (generalmente abiertas al principio de la entrevista) que definen el área a investigar, pero tiene libertad para profundizar en alguna idea que pueda ser relevante, realizando nuevas preguntas.

Etapas 2.3. Clasificación de los productos

La construcción de una Matriz BCG sobre los principales productos es un enfoque estratégico fundamental porque proporciona una visión panorámica al evaluar su posición en términos de su participación y su tasa de crecimiento.

La matriz Boston Consulting Group (BCG) es una herramienta de análisis que clasifica los productos o servicios de una empresa en cuatro categorías: Estrellas, Vacas Lecheras, Interrogantes y Perros.

Estrella: Los productos estrella son líderes en el mercado, este es el nivel máximo de su ciclo de vida y tienen capacidad para generar suficiente crédito económico por su alta participación

de mercado. Cuando disminuye su tasa de crecimiento de mercado se convierte en “vacas lecheras”.

Vacas Lecheras: Los productos vaca lechera se comercializan en un mercado de poco crecimiento y presentan gran cuota de mercado, generan mucho más dinero para conservar su participación de mercado, sin necesidad de realizar una alta inversión, ni gestión, se generan grandes ingresos.

Perros: Los productos perros representan la posición menos atractiva en la matriz BCG. Su actual posición es escasa, tienen una baja participación en el mercado lo cual muestra un bajo índice de crecimiento.

Interrogante: son productos en los que la tasa de crecimiento es alta, pero la posición de la empresa en el mercado es débil lo que implica una baja cuota de mercado, en estos productos es necesario estudiar el riesgo que conlleva un elevado esfuerzo en marketing, ya que aún no están suficientemente posicionados en el mercado.

Para construir una Matriz BCG considerando los principales productos y basándose en el análisis de pedidos y plazos, se siguieron estos pasos:

Paso 1. Identificación de Productos Clave.

Se realizó una observación para agrupar cuáles son los principales productos agroalimentarios.

Paso 2. Análisis de Pedidos.

Evaluación de la demanda de cada producto para conocer la frecuencia con la que se piden y la cantidad de pedidos realizados. Los productos más solicitados son considerados "Estrellas" en la matriz BCG.

Paso 3. Análisis de Plazos.

Examinar los plazos asociados con la preparación y entrega de cada producto. Aquellos con procesos más eficientes y tiempos rápidos pueden ser considerados "Estrellas", mientras que productos con plazos más largos podrían ubicarse en categorías diferentes.

Paso 4. Construcción de la Matriz BCG.

- Dividir un gráfico en cuatro cuadrantes etiquetados como Estrellas, Vacas Lecheras, Interrogantes y Perros.

- Colocar cada producto en el cuadrante correspondiente según su desempeño en términos de demanda (análisis de pedidos) y eficiencia en plazos (análisis de plazos).

Estrellas: Productos con alta demanda y eficiencia en los plazos. Estos son los productos líderes que contribuyen significativamente al éxito del restaurante.

Vacas Lecheras: Productos con alta demanda, pero plazos más extendidos. Aunque populares, pueden requerir optimización en términos de eficiencia.

Interrogantes: Productos con plazos eficientes, pero con demanda moderada. Requieren análisis adicional para determinar su posición estratégica.

Perros: Productos con baja demanda y eficiencia limitada en los plazos. Pueden necesitar revisión o considerarse para reducción o mejora.

MATRIZ DE CRECIMIENTO-PARTICIPACIÓN DE BOSTON CONSULTING GROUP

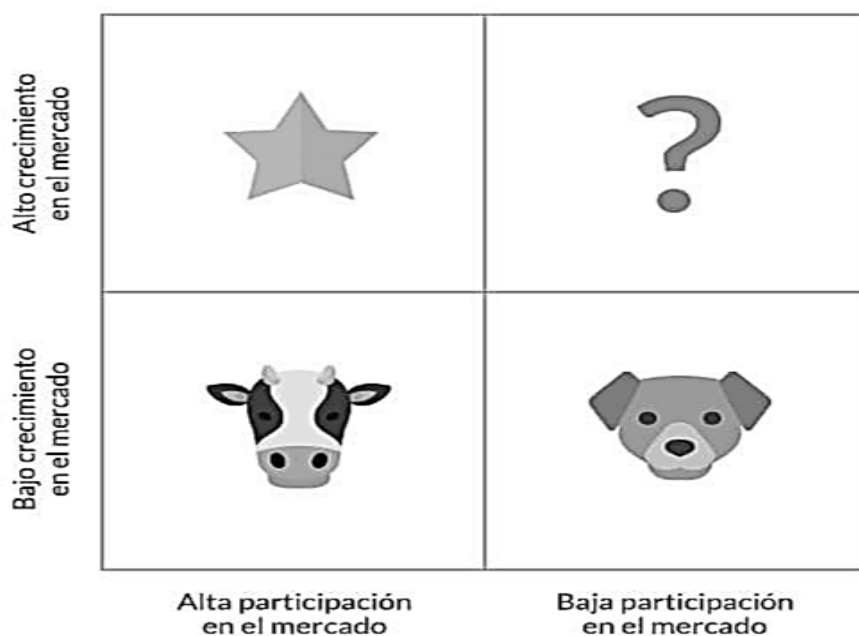


Figura 2.2. Matriz BCG.

Fuente: Álvarez Calderón et al. (2018).

Fase 3. Análisis de los niveles de satisfacción del cliente.

En esta fase se analizó la satisfacción y percepción de los clientes en cuanto al servicio ofrecido en el restaurante buffet y los principales productos ofertados

Etapa 3.1. Evaluación del nivel de servicio

La evaluación del nivel de servicio en el restaurante buffet se realizó a partir de una lista de chequeo relacionada con la estructura que debe presentar la mesa buffet, esta lista se encuentra en la norma NC: 127(Anexo 2.1) la cual se adecuó según el estrellaje que presenta el hotel.

Paso 1. Aplicación de la lista de chequeo

Se realizaron visitas programadas al restaurante buffet del hotel en los horarios de desayuno, almuerzo y cena, para evaluar los aspectos definidos en la lista durante un plazo de 30 días.

Paso 2. Cálculo del nivel de servicio

Para calcular el nivel de servicio una vez aplicada la lista se utilizó la siguiente fórmula

$$NST = \frac{PTd + PTa + PTc}{PM} \quad (3)$$

Donde:

Nsd: nivel de servicio del desayuno

Nsa nivel de servicio

Nsc: nivel de servicio de la cena

$$Nsd = \frac{\sum PT}{\sum PM} \quad (4) \quad Nsa = \frac{\sum PT}{\sum PM} \quad (5) \quad Nsc = \frac{\sum PT}{\sum PM} \quad (6)$$

PT: es la puntuación total obtenida: Suma de todas las puntuaciones obtenidas para cada producto

PM: puntuación máxima posible: Suma de los puntajes máximos posibles que se podrían haber obtenido para cada producto

Paso 3. Análisis de resultados

Analizar el nivel de servicio obtenido donde un nivel cercano al 100% indica un alto nivel de satisfacción y cumplimiento de los parámetros evaluados, revisar los parámetros con puntajes bajos para identificar áreas específicas que necesitan mejoras.

Etapas 3.1. Evaluación de las percepciones de los clientes del servicio

El propósito de esta etapa es construir un instrumento de medición que permita evaluar el nivel de satisfacción del cliente en cuanto al servicio del restaurante buffet, de manera que facilite la comparación entre estos niveles de satisfacción y los estándares definidos.

Se puede definir la encuesta siguiendo a García Fernando (1993), como una técnica que utiliza un conjunto de procedimientos estandarizados de investigación mediante los cuales se recoge y analiza una serie de datos de una muestra de casos representativa de una población o universo más amplio, del que se pretende explorar, describir, predecir y/o explicar una serie de características.

La escala utilizada fue de tipo Likert de "1" a "5" puntos para medir el grado de presencia percibida (1= Nada adecuado, 2= Poco adecuado, 3= Medianamente adecuado, 4= Adecuado, y 5= Muy adecuado). Las escalas tipo Likert permiten obtener datos cuantitativos que pueden analizarse estadísticamente, lo que facilita la interpretación y comparación de respuestas. Su popularidad radica en su capacidad para capturar matices en las opiniones de las personas, lo que proporciona una medida relativamente sencilla y efectiva de la intensidad o dirección de una actitud o percepción particular.

Los parámetros a evaluar (Tabla 2.3) buscan recopilar información valiosa sobre los clientes en cuanto a su opinión sobre el servicio recibido.

Encuesta

Estimado cliente:

Necesitamos que responda a la siguiente encuesta la cual tiene como objetivo conocer su nivel de satisfacción con respecto al servicio que ofrece nuestro restaurante. Por favor, otorgue la evaluación que usted considere en cada indicador que le relacionamos a continuación. Para ello se utilizará un orden ascendente, siendo 5 la mayor y 1 la menor. (1= Nada adecuado, 2= Poco adecuado, 3= Medianamente adecuado, 4= Adecuado, y 5= Muy adecuado).

Survey

Dear customer:

We need you to respond to the following survey which aims to know your level of satisfaction with respect to the service offered by our restaurant. Please give the evaluation that you

consider in each indicator listed below. An ascending order will be used, being 5 the highest and 1 the lowest.

Tabla 2.3. Encuesta

Dimensiones del Servicio/.Service Dimensions.	Cómo evalúa cada uno de estos aspectos/How do you evaluate each of these aspectd				
1. Calidad de los alimentos /Food quality					
2. Variedad del menú /Menu Variety					
3. Se ofrecen suficientes platos para satisfacer las preferencias /Sufficient dishes are offered to satisfy preferences					
4. Opciones para aquellos con restricciones dietéticas (vegetarianos, veganos, sin gluten, etc.)/ Options for those with dietary restrictions (vegetarian, vegan, gluten-free, etc.).					
5. Tiempos de espera breves durante el servicio/Short waiting times during service.					
6. Los platos no se agotan rápidamente o están siempre disponibles./ Dishes do not run out quickly or are always available.					
7. Los platos se reponen rápidamente/Dishes are quickly replenished					
8. Los platos están presentados de manera ordenada y atractiva/Dishes are presented in an orderly and attractive manner.					
9. El personal fue atento durante su visita/The staff was attentive during your visit					
10. La disposición del mobiliario te permitió disfrutar de una experiencia cómoda durante la comida./The layout of the furniture allowed you to you to enjoy a comfortable dining experience.dining experience.					
Prácticas adecuadas de higiene en la manipulación de alimentos./Proper hygienic handling practices					
Satisfacción con la experiencia en general./Satisfaction with the overall experience					
Algún comentario adicional que deseess compartir para mejorar nuestros servicios en el futuro: Any additional comments you would like to share to improve our services in the future:					

Fuente: elaboración propia

Pasos para la aplicación del instrumento

Paso 1. Determinar el período de tiempo que será tomado como objeto de estudio.

Este paso implica establecer el intervalo de tiempo específico durante el cual se recopilarán los datos para el estudio. Es importante definir este período para asegurar la consistencia en la recopilación de información.

Paso 2. Determinar la cantidad de clientes que fueron encuestados.

Es crucial tener esta cifra para comprender la cantidad exacta de personas que proporcionaron respuestas y contribuyeron con datos al estudio.

Paso 3. Tomar como población la cantidad de encuestas que fueron realizadas a estos en el período objeto de estudio.

Considerar la cantidad total de encuestas realizadas durante el período establecido como población. Estas encuestas representarán el conjunto total de datos a ser analizados y servirán como base para la muestra que se utilizará en el estudio.

Paso 4. Calcular el tamaño de la muestra a ser analizada y distribuirla proporcionalmente.

Aquí se determina el tamaño óptimo de la muestra, es decir, la cantidad de encuestas que se analizarán para representar adecuadamente a toda la población. Se utilizó para ello la fórmula siguiente:

$$n = \frac{NK^2PQ}{e^2(N-1) + K^2PQ} \quad (7)$$

Siendo:

n – Tamaño de muestra.

N – Tamaño del lote.

K – Nivel de confianza.

e – Error de muestreo.

P – Por ciento de satisfacción.

Q – Por ciento de insatisfacción. Nota: Se recomienda emplear

P= Q si no se tienen estadísticas anteriores

Paso 5. Cálculo de Validez y Fiabilidad

Comprobar la fiabilidad: La fiabilidad trata de asegurar que el proceso de medida de un determinado objeto o elemento en el que se utiliza la escala, esté libre de errores aleatorios o que el valor generado por la escala sea consistente y estable (condición necesaria pero no suficiente) a partir del Alpha de Cronbach, donde el valor de este debe ser mayor de 0.7, para considerarse fiable el instrumento. Lo que implica que está libre de errores aleatorios, teniendo por tanto una escala consistente.

Comprobar la validez de la encuesta: La validez de una medida se refiere por su parte al grado en el cual el proceso de medición está libre, tanto de errores sistemáticos como de errores aleatorios, lo que implica que realmente este mide lo que el investigador pretende, para ello se utiliza el coeficiente de correlación R^2 , el cual al igual que el alfa debe ser mayor de 0.7, debiéndose también efectuar la prueba F para el análisis de varianza para demostrar que realmente hay correlación, por lo que F debe ser menor que 0.05.

Paso 5. Análisis de los resultados

Los resultados obtenidos por la encuesta se procesarán por medio de un software llamado SPSS para Windows. El comúnmente conocido por los profesionales de la estadística SPSS, es un paquete informático de gran integridad de operaciones estadísticas. Su aplicación ha sido difundida hacia una variada gama de estudios y procesamiento de información de trabajos científicos en todo el mundo. Este paquete es capaz de realizar cálculos matemáticos y de aplicar modelos estadísticos a información proveniente de diversas disciplinas. Contiene herramientas estadísticas para determinar distribuciones de frecuencia, medidas de tendencia central y medidas de dispersión. Desarrolla modelos con distribuciones Binomial, Normal y Poisson. Aplica pruebas de hipótesis y de significación. Además, realiza cálculos de correlación y regresión que entre otras cosas permiten determinar la fiabilidad y validez de modelos de gestión. Es capaz de segmentar variables y determinar la relación que pueda existir entre ellas. Aplica análisis desde el punto de vista cuantitativo, determinación de coeficientes estadísticos entre otros. El software es de gran flexibilidad y compatibilidad con tabuladores electrónicos para el intercambio de información. Posee un ambiente visual de fácil

operación que permite al usuario concentrarse plenamente en la gestión estadística del modelo que está trabajando.

Etapas 3.3. Diagnóstico integral

Paso 1. Comparación con los estándares definidos

La comparación de los resultados del cálculo del nivel de servicio y de la encuesta realizada es fundamental para evaluar y medir el desempeño o la calidad del servicio en relación con los estándares definidos como referencia. Analizar lo evaluado y contrastarlo con los estándares permitió identificar dos aspectos claves:

- **Cumplimiento de los estándares:** Aquí se identifica en qué aspectos se cumplen o superan los estándares establecidos.
- **Áreas que requieren atención especial:** Esta parte es esencial, ya que resalta las brechas o áreas donde el desempeño no alcanza los estándares fijados.

Paso 2. Análisis de las principales problemáticas detectadas

Este análisis fue llevado a cabo mediante la aplicación de la tormenta de ideas. La Tormenta de Ideas (brainstorming), es una herramienta de trabajo grupal que facilita el surgimiento de ideas sobre un tema o problema determinado. El propósito de la herramienta es trabajar como grupo para identificar un problema, y hallar a través de una intervención participativa, la mejor decisión del grupo para un plan de acción que lo solucione (Porrás Campo, 2015).

Existen diferentes tipos de tormenta de ideas, la recomendada en esta etapa es la silenciosa, o tormentas de ideas escritas, ya que se quieren aportes individuales y propios del equipo de expertos. Silenciosa (tormenta de ideas escritas): En este caso, los participantes piensan las ideas, pero registran en papel sus ideas en silencio. Cada participante pone su hoja en la mesa y la cambia por otra hoja de papel, y puede entonces agregar otras ideas relacionadas o pensar en nuevas ideas. Este proceso continúa por cerca de 30 minutos y permite a los participantes construir sobre las ideas de otros y evitar conflictos o intimidaciones por parte de los miembros dominantes.

Paso 3. Análisis causal de la problemática

Una vez recopilada la información, se procede a su análisis. Se utilizan el método Kendall para determinar las causas de mayor importancia y la herramienta diagrama Causa-Efecto para identificar las subcausas raíz de los problemas.

Método del Coeficiente de Kendall

El coeficiente de Kendall se usa para medir el grado de asociación entre varios conjuntos (k) de N entidades. Es útil para determinar el grado de acuerdo entre varios jueces, o la asociación entre variables. Para lograr aplicar el coeficiente de Kendall se necesita obtener una serie de términos, los cuales se presentan a continuación:

A_{ij} : Ponderación sobre el criterio de la característica o variable i, según el experto j.

K: Cantidad de características o número de índices a evaluar.

m: Número de expertos que emiten criterio.

T: Factor de concordancia.

W: Coeficiente de concordancia o Kendall.

Para un mejor procesamiento es necesario obtener la suma de los criterios de los expertos sobre las características i, de la forma siguiente:

$$\sum_{i=1}^k A_{ij}$$

Se halla el factor de concordancia (T) a través de la fórmula siguiente:

$$T = \frac{\sum_{i=1}^k \sum_{j=1}^m A_{ij}}{K} \quad (8)$$

Para comprobar la concordancia entre los expertos se calcula el coeficiente de concordancia o Kendall

(W):

$$W = \frac{12 \sum \Delta^2}{m^2(k^3 - k)} \quad \Delta = \sum_{i=1}^m (A_{ij} - T) \quad (9)$$

Si $0.5 \leq W < 1$ hay concordancia entre los expertos, si no se cumple esta condición se deberán cambiar y repetir el método

Diagrama de Causa-Efecto (Ishikawa o Espina de Pescado). Representa las relaciones entre un efecto y sus causas potenciales. Las principales causas se organizan en sub-categorías, de tal forma que su representación gráfica es parecida al esqueleto de un pez (espina de pescado).

- Analiza las relaciones de causa y efecto.
- Comunica las relaciones de causa y efecto.
- Facilita la solución del problema desde los síntomas hasta la solución de sus causas.

Fase 4. Propuestas de Mejoras

El objetivo de esta etapa es identificar las acciones de mejoras a aplicar, darles un orden de prioridad y diseñar un plan de tareas a desarrollar en un futuro.

Etapa 4.1 Elaboración del plan de propuestas de acciones de mejoras

Para estructurar el Plan de Mejoras se debe:

Identificar las tareas necesarias y su posible secuencia para cumplir las acciones planteadas.

Determinar quién es el responsable de la puesta en marcha y de la ejecución de las tareas a desarrollar.

Definir la fecha de inicio y culminación de cada tarea.

Determinar los responsables de realizar el control y seguimiento de las acciones de mejora.

En el cuadro 2.1 se ofrece el formato a seguir para elaborar el Plan de Mejoras y realizar el seguimiento a lo largo de su implementación. Es muy posible que esta planificación conlleve una negociación entre todos los responsables e implicados a diferentes niveles del servicio evaluado. Así mismo, el hecho de dar al plan de mejoras un carácter formal adecuado, según las características y el modo de hacer de cada entidad, favorecerá su éxito, y, por tanto, la consecución de los objetivos fijados.

Cuadro 2.1. Propuesta de medidas para la mejora del proceso.

Problema	Mejoras	Responsable	Fecha de cumplimiento

Fuente: elaboración propia

Etapa 4.2 Implementación, seguimiento y control

La puesta en práctica, de forma paulatina, de las propuestas es un reto. Es necesaria la constante retroalimentación que permita la regulación del proceso en marcha. Se evaluarán los atributos, con la frecuencia que la institución estime, pero se recomienda para hacer un análisis comparativo en un período comprendido entre un semestre y un año, siempre asociado al cumplimiento del plan de acciones.

Conclusiones Parciales

1. El análisis detallado de las normas 126 y 127 en el contexto específico del restaurante buffet del hotel permitió una evaluación de los estándares definidos en términos de calidad, seguridad e higiene.
2. La creación y utilización de una lista de chequeo para evaluar el nivel del servicio en el restaurante proporcionó una herramienta práctica y sistemática para analizar diversos elementos que contribuyen a la calidad del servicio ofrecido. La utilidad de esta herramienta radicó en su capacidad para estandarizar y objetivar la evaluación del servicio.
3. Se creó una encuesta para analizar la percepción de los clientes, con el objetivo de conocer sus necesidades y expectativas sobre el servicio ofrecido en comparación con los estándares establecidos. Esta encuesta permitió recopilar datos directos y opiniones de los clientes, al proporcionar información valiosa sobre sus preferencias y experiencias.
4. La identificación de los problemas clave a través del análisis permitió una propuesta de mejoras enfocadas y concretas. Estas soluciones, orientadas a resolver los problemas identificados, apuntaron a optimizar la calidad del servicio y la satisfacción del cliente.

5. El procedimiento aplicado no solo permitió evaluar si se cumplen los estándares, sino también entender cómo estos estándares se perciben desde la perspectiva del cliente, para fortalecer las relaciones con los clientes y optimizar su experiencia en el hotel.

CAPÍTULO III. IMPLEMENTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO ENFOCADO A LA MEJORA DE LA GESTIÓN DE LAS RELACIONES CON EL CLIENTE PARA LA CORRECTA INTEGRACIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO AGROALIMENTARIA

En este capítulo se hace referencia a los resultados de la investigación a través de la aplicación práctica del procedimiento general, en función de los referentes teóricos y metodológicos abordados en los capítulos precedentes. El estudio se realizó en el hotel Mar del Sur perteneciente a la Sucursal Islazul Varadero.

3.1. Implementación del procedimiento

Fase 1. Familiarización

Etapas 1.1 Caracterización de la entidad

La Sucursal Islazul Varadero se funda el 1 de agosto de 1994. Es inscrito en el Registro Mercantil Primero de la Habana el 23 de septiembre de 1994, según documento Constitutivo 2027 en el Libro 21190, Hoja 1647, Folio 2, perteneciente en ese entonces a la Cadena Horizontes S.A del Organismo Ministerio de Turismo.

Hoy la Sucursal está a la dirección de 8 hoteles, distribuidos principalmente en la zona central de Varadero, ellos son Hotel Club Karey-Punta Blanca, Hotel Acuazul-Varazul, Hotel Club Tropical, Hotel Mar del Sur, Hotel Los Delfines, Complejo Dos Mares-Pullman-Ledo-Hostal Boulevard, en la provincia de Matanzas contamos con el Hotel Canimao-Rio San Juan y justo al lado de donde se encuentran las Oficinas de la Sucursal en el propio Santa Marta el Hotel Villa Artística. De ellos son hoteles todos incluido Hotel Club Tropical, Hotel Mar del Sur, Hotel Los Delfines, el resto son hoteles en efectivo, que albergan además de clientes tanto nacionales como internacionales, Dietas de empresas, tanto del Mintur como de otros organismos.

El procedimiento es aplicado en el Hotel Mar del Sur, que según las variables de Fernández Sánchez se caracteriza por:

Límite: está ubicado en la calle 30 y avenida Cuarta a tan solo 60 m de la playa en el balneario de Varadero, principal polo turístico del país, en el municipio de Cárdenas, provincia de Matanzas.

Medio o entorno: El Hotel Mar del Sur, con categoría dos estrellas, tiene como competidores todos los hoteles de dos o más estrellas del polo turístico Varadero, se desarrolla en un medio cambiante, imprevisible. Presenta deficiencias en su funcionamiento por las insuficiencias en los abastecimientos y los recursos necesarios para la adecuada gestión.

Prestan servicios tanto a clientes nacionales como internacionales. Los principales clientes de turismo internacional proceden fundamentalmente de: Canadá, Alemania, España, Holanda, Italia, México, Argentina, Dinamarca, República Checa, Rusia, Chile, Colombia, Ecuador, Francia, Inglaterra, Hungría, Noruega y Polonia.

Principales proveedores: comercializadora ITH, empresa cárnica, Frutas Selectas, empresa Molinera, Pesca Caribe, empresa de pesca Matanzas, empresa EMBER Mayabeque, empresa Coralsa, Cuba Ron Corpo.

Análisis estratégico:

Misión: “Lograr que nuestro producto sea más competitivo, ofertando servicios caracterizados por su ambiente familiar, de respeto y profesionalidad; que exista correspondencia entre calidad de precios añadiendo constantemente valores que nos distinguan sobre el resto de nuestro entorno y cumplir con los indicadores económicos comprometidos”.

Visión: “Somos un Grupo Hotelero con un colectivo de trabajadores y cuadros, profesionales que trabajan porque la calidad sea el factor que prime en cada uno de los servicios que ofertamos, satisfaciendo las necesidades y exigencias de nuestros clientes, acorde a la gran variedad de segmentos de mercados que recibimos. Enfocados en brindar y Administrar servicios Hoteleros y Gastronómicos Opcionales con el propósito de satisfacer y superar las expectativas de nuestros clientes, tanto del Mercado Interno como del Mercado Internacional, logrando también niveles de satisfacción en la atención a Empresas y Eventos en el Destino”.

Procesos: En este como cualquier hotel se desarrollan un gran número de procesos de tipo estratégicos, sustentados por los procesos claves y a su vez estos por los procesos de apoyo, en los cuales intervienen diversos cargos y perfiles. Muchos de estos procesos se encuentran sujetos a normas. Los principales procesos (teniendo en cuenta el mapa de procesos) son: dirección estratégica, gestión comercial, gestión de la calidad, gestión medioambiental. Los procesos claves son: recepción y alojamiento, alimentos y bebidas, animación y relaciones

públicas. Los de apoyo son: gestión de compras, gestión de informatización, gestión de recursos humanos, gestión económica, mantenimiento, seguridad y protección.

Cartera de servicios:

Entre los servicios que prestan los establecimientos pertenecientes a este Grupo Hotelero se encuentran los siguientes:

1. Prestar, promover y comercializar de forma los servicios de alojamiento, cumpliendo los mecanismos de cobros y pagos establecidos en el país.
2. La prestación de servicios complementarios al alojamiento. Estos servicios complementarios son: teléfono, telefax, caja fuerte, canjeo de monedas, correo electrónico e internet a través de la infraestructura instalada por Etecsa, custodia de equipajes, parqueo y gimnasio.
3. La prestación de servicios gastronómicos.
 - Prestar servicios de recreación y animación socio cultural. Los servicios disponibles actualmente son: alquiler de toallas de piscina, alquiler de implementos deportivos, alquiler de juegos de mesa y de otros entretenimientos y discoteca.
4. Exposición y ventas de obras de arte y literatura en un área del hotel, a través de contratos con la UNEAC.
5. Ofertar servicios de alquiler de salones para el desarrollo de congresos, convenciones, conferencias, celebraciones, eventos y banquetes.
6. Ofrecer servicios de oficina y secretariado como fotocopiado, impresión, escaneado, traducción y encuadernado.

Transformación: Las entradas del sistema hotelero (léase recursos de todo tipo) producen luego de pasar por todos los procesos las salidas (gastos, clientes satisfechos), así como la retroalimentación del sistema dados en la repitencia de los clientes, la lealtad con el hotel, los cuales permiten conocer las deficiencias, insuficiencias y otras experiencias a tener en cuenta para su posterior desarrollo.

Recursos empresariales: En el hotel se disponen de recursos materiales, humanos, financieros, los cuales son imprescindibles para alcanzar los objetivos del sistema.

Estabilidad: El hotel funciona con cierta estabilidad, siempre con un proceso de cambio que se origina con el fin de lograr objetivos superiores para el perfeccionamiento del sistema.

Resultados: Calidad percibida en el servicio, imagen y reputación del hotel, material de oficina, alimentación, energía, presupuesto, equipamiento.

Retroalimentación y control: Análisis y control de indicadores sobre resultados del hotel mensual y anualmente.

Flexibilidad: El hotel tiene como característica la adaptación a un entorno cambiante, obligado por las incertidumbres que impone la vida cotidiana en términos de escasez, de recursos básicos y modificaciones en el balance de las estructuras de las que recibe en entradas (clientes) y a las que envía en salidas. Estas circunstancias obligan a un desempeño flexible.

Inercia: La cultura organizacional de la institución existe y está plasmada en la actitud del colectivo de adaptarse y continuar lo esencial y espiritual del trabajo según esta cultura. A pesar de un entorno cambiante en la Dirección del Sistema este ha sobrevivido y ha superado grandes amenazas externas.

Jerarquía: El sistema está compuesto por áreas funcionales: dirección general (Asegura la administración y dirección de los servicios de la empresa tanto a los clientes internos como externos con un nivel de competitividad internacional para garantizar un adecuado nivel de eficiencia), subdirección de Operaciones (Se encarga de garantizar la operación en los hoteles, rectora el trabajo de las áreas de Servicio, que están de cara al cliente (Servicios Técnicos, Ama de Llaves, Gastronomía, Cocina, Recepción y Animación) y aseguran un flujo de información constante hacia nuestro organismo superior), subdirección de Recursos Humanos (Gestiona la planificación, selección, inducción, formación, seguridad y salud, estimulación moral y material, competencias laborales y evaluación del desempeño de todos los trabajadores), subdirección Económica Financiera (Gestiona ingresos, egresos, nóminas, informes), departamento Comercial (Gestiona la comercialización y venta de productos y servicios teniendo en cuenta los nuevos retos de la empresa. No forma parte del hotel, sino que se encuentra ubicado en el complejo hotelero), subdirección Logística (Gestiona todo el abastecimiento hacia nuestros hoteles, tanto de víveres, insumo, como materiales de mantenimiento) y departamento de Cuadro (Se encarga de todo el trabajo de selección y

trabajo con los cuadros de nuestras entidades, así como en colaboración con RRHH en la capacitación de los jóvenes y trabajadores en general que estén con ansias de superación).

Etapa 1.2. Formación del equipo de trabajo

Se seleccionó un total de 11 expertos miembros del consejo de dirección y especialistas, con experiencias en el servicio hotelero y la gestión de la cadena de suministro. Se constató que las 11 propuestas iniciales poseen los conocimientos necesarios (Tabla 3.1).

Tabla 3.1. Selección de los expertos

Exp	Nombre y Apellidos	Años de experiencia	Kc	Ka	K	Nivel de competencia
E1	Anisley Milián La Guardia Subdirector General de la Sucursal	15	1.00	0.86	0.93	Competente
E2	Dairon Álvarez Subdirector Económico de la Sucursal	4	1.00	0.86	0.93	Competente
E3	Eliecer Mendoza Subdirector de Operaciones de la Sucursal	2	0.86	0.90	0.88	Competente
E4	Alena Rodríguez Subdirectora de Abastecimiento de la Sucursal	10	0.86	0.74	0.87	Competente
E5	Orieta Villa Rodríguez Asesora Jurídica de la Sucursal	15	1.00	0.90	0.95	Competente
E6	Lázaro Alberto Rodríguez Santana Director del Hotel Mar del Sur	4	1.00	0.86	0.93	Competente
E7	Susana Delgado González Subdirectora del Hotel Mar del Sur	10	1.00	0.90	0.94	Competente
E8	Alexis Manuel Pascual Aguirre Maitre del Hotel Mar del Sur	1	1.00	0.84	0.88	Competente
E9	Yudel Tamayo La Rosa Jefe de Compra del Hotel Mar del Sur	5	1.00	0.94	0.90	Competente
E10	Eduardo Duré Castro Chef del Hotel Mar del Sur	5	1.00	0.84	0.87	Competente
E11	Yoandi Thomson Montalvo Económico del Hotel Mar del Sur	7	0.74	0.90	0.87	Competente

Fuente: elaboración propia.

Para realizar la preparación previa y homogenizar la terminología, se realizaron acciones de capacitación. La preparación del equipo de trabajo se realiza a través de la revisión de documentos, talleres, charlas, seminarios, entre otras, se les profundiza sobre el tema en

cuestión y el objetivo de la investigación, entrenándolos y dándoles a conocer una panorámica de los métodos y técnicas a utilizar en el procedimiento propuesto.

Fase 2. Análisis de los principales productos agroalimentarios

Etapa 2.1. Análisis de los estándares definidos

El restaurante buffet del hotel se adhiere a las Normas Cubanas 126 y 127 como referencia fundamental para garantizar los estándares de acuerdo al servicio que deben ofertar, fundamentalmente enfocado en los ciclos-menú para los servicios de desayuno, almuerzo y cenas.

Etapa 2.2. Análisis del subsistema de aprovisionamiento

En el hotel el sistema de pedidos es centralizado con la sucursal, donde el jefe de almacén o jefe de compras, todos los martes le envía un documento mediante el cual realizan el pedido de acuerdo a las necesidades del hotel, y ellos a partir de la disponibilidad que tengan retribuyen el pedido, en el plazo de una semana (Figura 3.1).

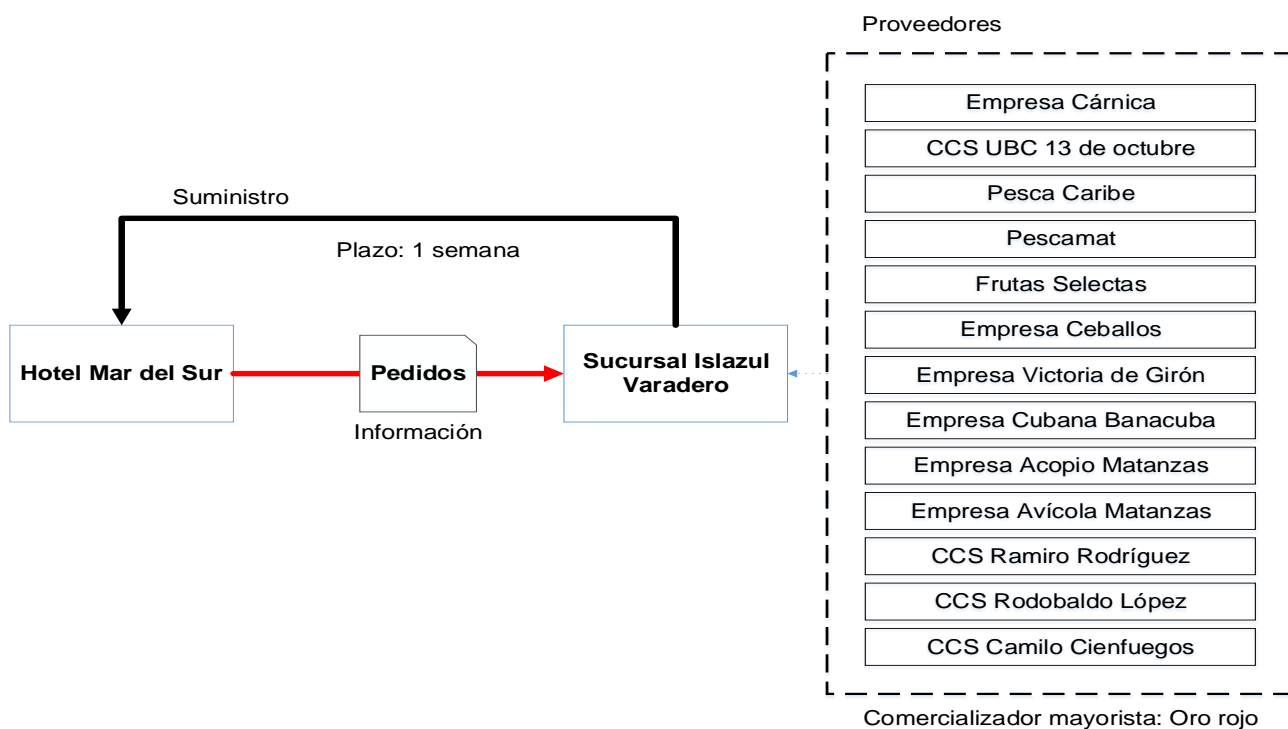


Figura 3.1. Análisis del sistema de pedido y de los plazos.

Fuente: elaboración propia.

Etapa 2.3. Clasificación de los productos

En un análisis detallado de los productos agroalimentarios que se ofertan en el hotel se identificaron categorías clave que destacaron como principales: la carne de cerdo, el pollo, la carne de res, el arroz, huevo, la calabaza, la fruta bomba, pimiento, mamey, naranja, toronja. A través de la matriz BCG realizada (Figura 3.2) se reveló la posición estratégica de estos elementos, asociada con los pedidos y los plazos de entrega de cada producto donde se clasificaron aquellos con procesos más eficientes y tiempos rápidos como "Estrellas", mientras que productos con plazos más largos fueron ubicados en categorías diferentes. En la matriz representada el tamaño de las bolas indica el peso relativo de los productos, bolas más grandes representan productos con mayor peso e importancia.

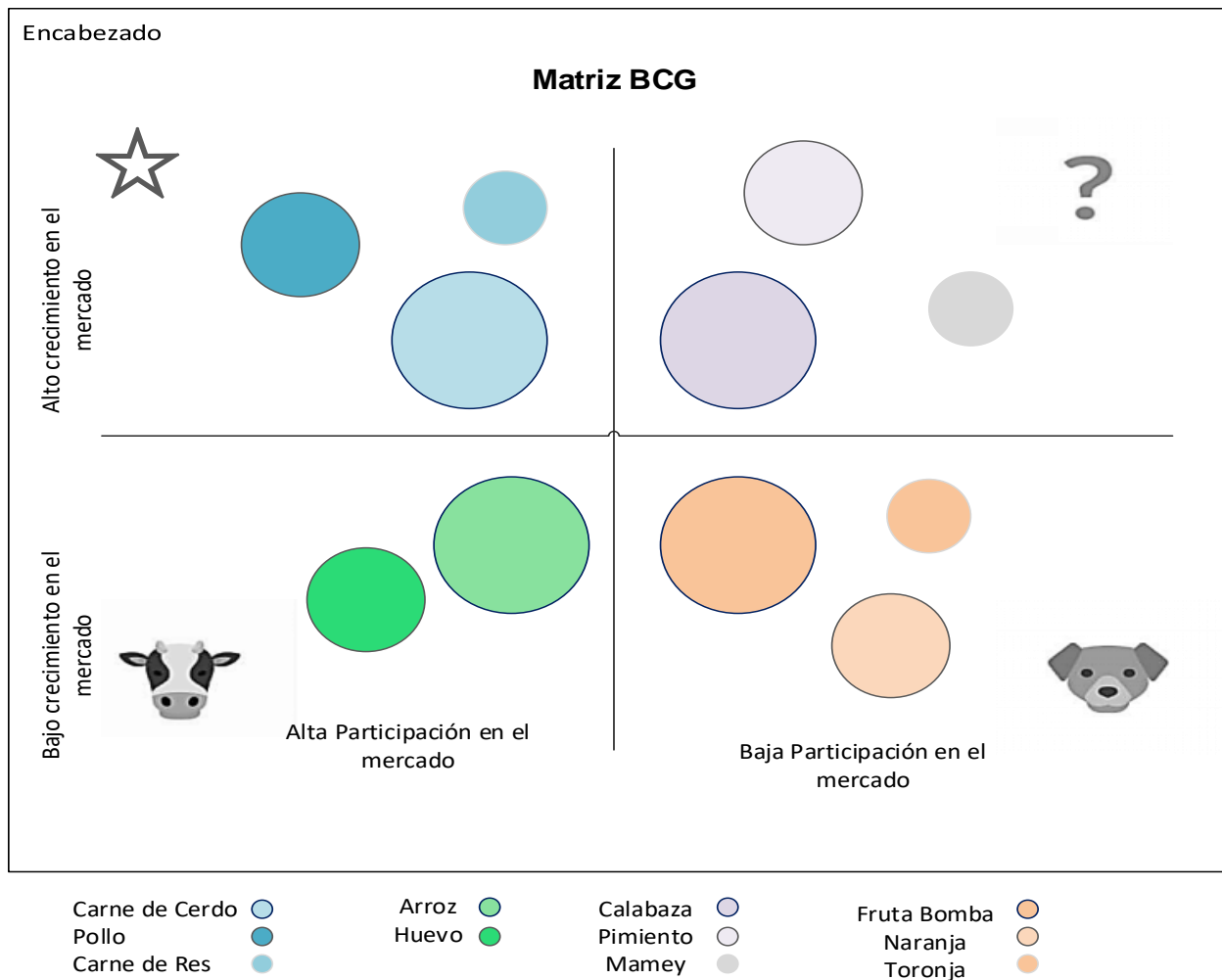


Figura 3.2. Análisis de la Matriz BCG

Fuente: elaboración propia

Fase 3 Análisis de los niveles de satisfacción del cliente

Etapa 3.1. Evaluación del Nivel de Servicio

Se calculó el nivel de servicio para el restaurante buffet mediante la aplicación de la lista de chequeo relacionada con los estándares establecidos en la NC 127 sobre los productos principales que se ofertan.

$$NST = \frac{PTd + PTa + PTc}{PM} \quad (1)$$

$$NST = \frac{209 + 213 + 225}{1050}$$

$$NST = 0,616 \quad 61,6 \%$$

$$Nsd = \frac{\sum PT}{\sum PM} = \frac{209}{390} = 0,535 \quad 53,5 \% \quad (2)$$

$$Nsa = \frac{\sum PT}{\sum PM} = \frac{213}{330} = 0,645 \quad 64,5 \% \quad (3)$$

$$Nsc = \frac{\sum PT}{\sum PM} = \frac{225}{330} = 0,681 \quad 68,1 \% \quad (4)$$

El nivel del servicio calculado fue de un 61,6 %, esto indica que en promedio se está alcanzando aproximadamente el 61,6 % de la calidad máxima posible en la prestación del servicio en cuanto a los productos ofrecidos en el buffet. Este cálculo sugiere áreas específicas de atención, donde entre los productos que tienen un nivel de servicio más bajo se destacan las frutas, los vegetales y el huevo. También un nivel del 61,6% puede reflejar insatisfacción en la experiencia del cliente debido a que algunos productos pueden estar por debajo de sus expectativas, lo que puede impactar la percepción general de los clientes sobre la calidad del buffet.

Etapas 3.2. Evaluación de las percepciones de los clientes del servicio.

Se confeccionó la encuesta para conocer la satisfacción y percepción de los clientes en cuanto al servicio del restaurante buffet y los productos ofertados, la cual fue aprobada por el consejo de dirección del hotel.

Después de haber realizado el cálculo del tamaño de la muestra, la encuesta fue aplicada el día 27 de noviembre, a un total de 30 clientes en función de la capacidad del hotel, donde participaron clientes nacionales e internacionales.

Se utilizó el software SPSS 22 para el procesamiento de la encuesta, a partir del cual se calculó la validez y fiabilidad y se analizaron los resultados:

Validez y Fiabilidad

Tras un análisis para conocer la validez y fiabilidad de la encuesta realizada (Anexo 3.1), se demostró que la encuesta es válida y confiable, al calcular el Alpha de Cronbach se obtuvo como resultado 0,85 y el cálculo del coeficiente de correlación fue de 0,77, ambos valores mayores que 0,7.

Análisis de los resultados

Luego de la aplicación del instrumento se pueden sintetizar los siguientes resultados derivados del análisis detallado de sus variables. Este análisis se segmenta en cuatro momentos:

En el primer momento, se centró la atención en las primeras cuatro variables: calidad de los alimentos, variedad del menú, suficiencia de platos y opciones para aquellos con restricciones dietéticas (Figura 3.3). El análisis de las variables en cada nivel de adecuación reveló que las áreas que necesitan mayor atención son la variedad del menú y las opciones para clientes con restricciones dietéticas, lo que indica una oferta limitada de platos según la percepción de los encuestados. En contraste, la calidad de los alimentos fue evaluada positivamente.

En el segundo momento se analizaron las variables desde la cinco a la ocho (Figura 3.4): tiempos de espera, reposición de platos, disponibilidad de platos y la presentación de los platos, este análisis revela un punto crítico en la reposición de platos en las categorías de menor adecuación, sin embargo, en las categorías adecuado y muy adecuado las cuatro variables analizadas mostraron una incidencia significativa y relativamente equilibrada. Esto

indica que en esos niveles de adecuación, las variables tuvieron una influencia similar en la percepción general del servicio evaluado.

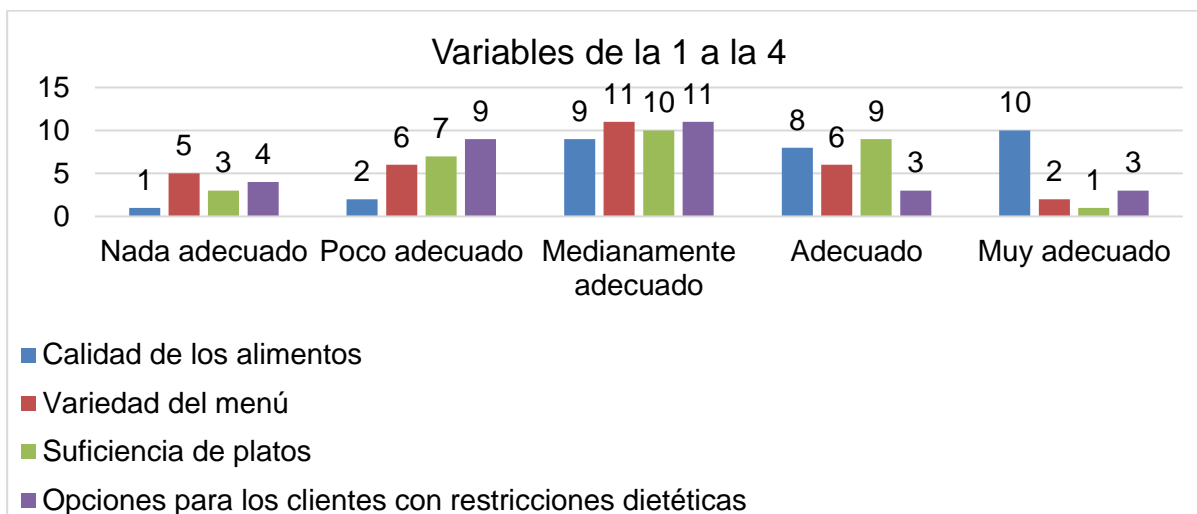


Figura 3.3. Variables de la 1 a la 4.

Fuente: elaboración propia.

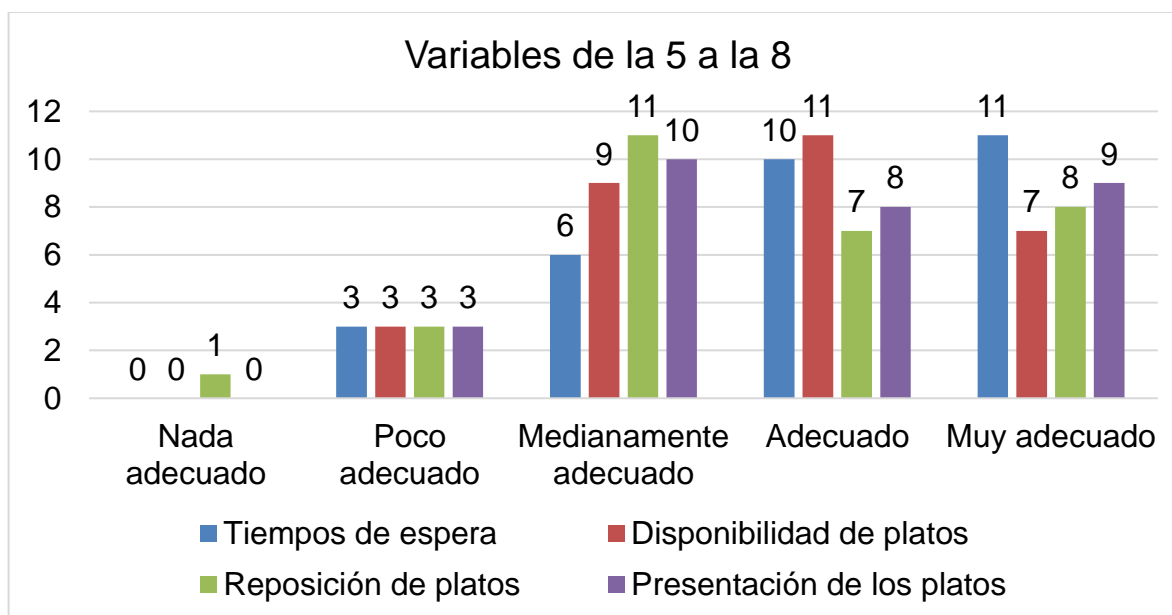


Figura 3.4. Variables de la 5 a la 8.

Fuente: elaboración propia.

En el tercer momento de análisis las últimas variables evaluadas (Figura 3.5): atención por parte del personal, disponibilidad de mobiliario y prácticas adecuadas e higiénicas se observa una consistencia en las evaluaciones en la categoría muy adecuado, lo que indica que las tres variables fueron calificadas de manera similar y alta dentro de esta categoría, se destaca especialmente dentro de estas variables la atención por parte del personal.

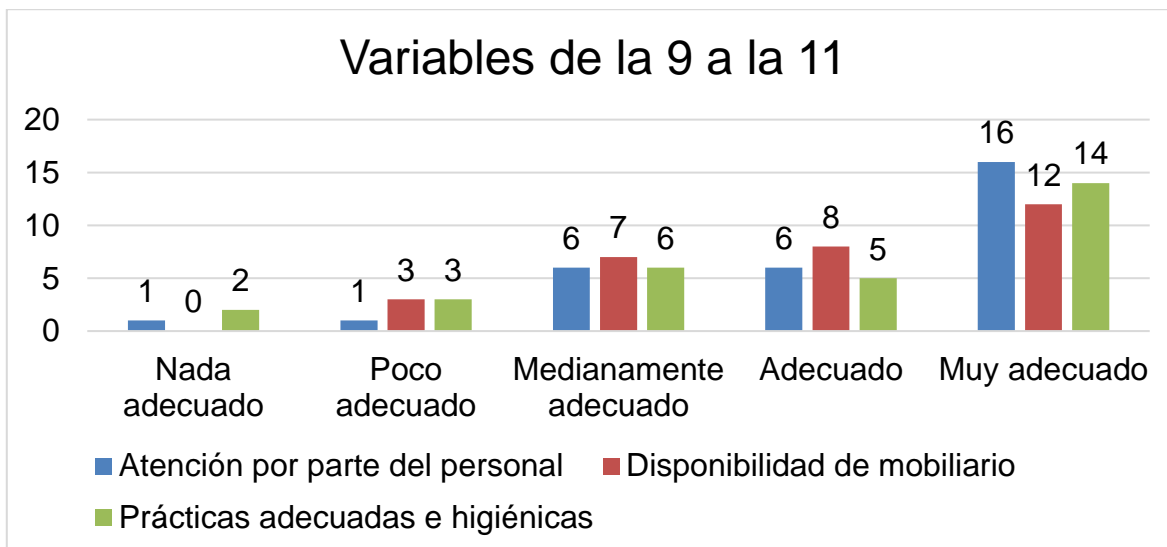


Figura 3.5. Variables de la 9 a la 11.

Fuente: elaboración propia.

En el último momento se analizó la variable satisfacción general, que es la variable dependiente para comprender cómo las variables independientes influyeron en la percepción general de satisfacción de los clientes encuestados (Figura 3.6). Las categorías con mayor incidencia fueron las de adecuado y medianamente adecuado, sugiere que el servicio en general cumple con las expectativas básicas de los clientes, sin embargo, señala que existen áreas específicas especialmente relacionadas con la variedad del menú y los aspectos alimenticios, que podrían ser mejoradas para alcanzar un nivel más alto o excepcional.

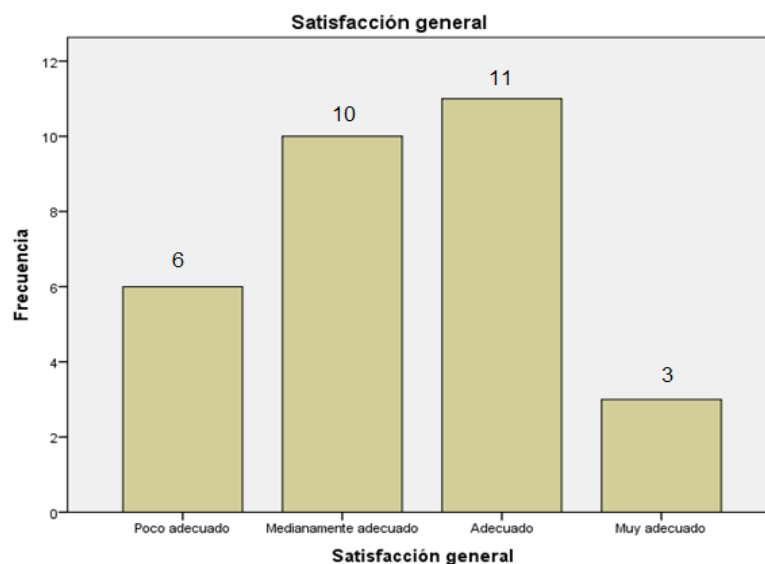


Figura 3.6. Variable satisfacción general.

Fuente: elaboración propia.

Etapa 3.3. Diagnóstico integral

Paso 1. Comparación con los estándares

La comparación del cálculo del nivel de servicio y los resultados obtenidos en la encuesta con los estándares establecidos en la NC 127 sobre el servicio del restaurante y los principales productos que se deben ofertar arrojó como resultado que existen deficiencias sobre el cumplimiento de lo establecido. Estas deficiencias en el servicio están vinculadas directamente con varios aspectos de la mesa buffet fundamentalmente con los productos agrícolas y esto puede relacionarse a las expectativas y experiencias de los clientes.

Paso 2. Análisis para determinar las principales problemáticas

A través de la tormenta de ideas realizada con el grupo de expertos se definió como problema fundamental que afecta al servicio el insuficiente enfoque al cliente dentro de la integración de la cadena de suministro agroalimentaria, la falta de priorización del cliente en este proceso conlleva una serie de dificultades que pueden comprometer la eficiencia y la calidad en toda la cadena.

Paso 3. Análisis causal de la problemática

Las causas que afectan el enfoque al cliente dentro de la integración de la cadena de suministro agroalimentaria son:

- Decisiones operativas y estratégicas no alineadas con las expectativas del cliente.
- Eslabones innecesarios en la cadena de suministro.
- Falta de agilidad en respuestas y requerimientos del cliente.
- Deficiente integración y colaboración entre los actores de la cadena.
- Falta de entendimiento profundo del cliente.

Para determinar la prioridad de las causas identificadas, se aplicó el método Kendall (Tabla 3.2).

Datos de la situación analizada.

- K: Número de índices = 6
- m: Número de expertos = 7

Tabla 3.2. Resultados de la aplicación del método Kendall.

Ítems	Expertos										
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	∑Ai	△	△ ²	
Falta de agilidad en respuestas y requerimientos del cliente.	5	5	4	6	6	5	5	36	11	121	
Falta de entendimiento profundo del cliente.	6	6	6	4	5	4	6	37	12	144	
.Deficiente alineación entre la demanda y los pedidos.	4	4	5	5	4	6	4	32	7	49	
Decisiones operativas y estratégicas no alineadas con las expectativas del cliente.	3	1	1	2	2	1	3	13	-12	144	
Eslabones innecesarios en la cadena de suministro.	2	3	2	3	3	3	2	18	-7	49	
Deficiente integración y colaboración entre los actores de la cadena.	1	2	3	1	1	2	1	11	-14	196	
	∑∑ Ai = 147							∑△ ² = 703			

Fuente: elaboración propia.

Los cálculos realizados a partir de las ecuaciones dieron como resultado:

$$T = \frac{\sum_k \sum_i A_i}{k} = \frac{147}{6} = 24.5 = 25 \quad (5)$$

$$\Delta = \sum_{i=1}^m (A_{ij} - T) \quad (6)$$

T=Factor de concordancia

$$W = \frac{12 \sum \Delta^2}{m^2(k^2 - k)} = \frac{8436}{10290} = 0.81 \quad (7)$$

El valor del coeficiente de Kendall (W) es 0.81 se encuentra por encima de 0.5, lo que significa que existe concordancia entre los expertos, por tanto, se consideran válidos los factores causales identificados.

Las causas fundamentales son:

- Decisiones operativas y estratégicas no alineadas con las expectativas del cliente.
- Eslabones innecesarios en la cadena de suministro.
- Deficiente integración y colaboración entre los actores de la cadena.

Se realiza una tormenta de ideas con el grupo de expertos para determinar las subcausas de los principales eventos causales determinados anteriormente, representadas en la (Figura 3.7).



Figura 3.7. Diagrama Causa-Efecto.

Fuente: elaboración propia.

Fase 4. Propuestas de mejoras

En esta fase se realiza la propuesta de acciones de mejoras con el objetivo de corregir las principales deficiencias identificadas.

Etapas 4.1. Elaboración del plan de mejoras

Una vez analizada por el grupo de expertos las principales deficiencias relacionadas con la gestión de las relaciones con el cliente para la integración de las cadenas de suministro agroalimentaria, se realizan tormentas de ideas para identificar las posibles acciones de mejoras (Tabla 3.3).

Tabla 3.3 Propuestas de Mejoras.

Problema	Mejoras	Responsable	Fecha de cumplimiento
Ausencia de feedback directo al cliente.	Implementar encuestas breves y sencillas que se entreguen a los clientes que incluyan preguntas sobre la calidad de los alimentos, la variedad del menú y la atención del personal, para que los clientes expresen su opinión de manera rápida y sencilla.	Departamento de Gestión Comercial.	5 de diciembre del 2023
	Colocar paneles de sugerencias en áreas estratégicas del hotel, donde los clientes puedan escribir sus comentarios, sugerencias o quejas de manera anónima para proporcionar información valiosa sobre el servicio.	Gerencia.	5 de diciembre del 2023
Deficientes estrategias de enfoque al cliente.	Realizar estudios de mercado y análisis de datos para comprender mejor las necesidades y preferencias de los clientes.	Departamento de Gestión Comercial.	5 de enero del 2024
	Fomentar una mentalidad centrada en el cliente en toda la organización, todos deben entender la importancia de satisfacer las necesidades del cliente en cada etapa de la cadena de suministro.	Gerencia y Recursos Humanos	1 de septiembre del 2024
Escasa diversidad de productos agrícolas ofertados.	Establecer acuerdos con agricultores locales para diversificar la oferta puede aumentar la variedad de productos frescos disponibles para ofrecer a los clientes.	Gerencia	2 de marzo del 2024
Dificultades en la disponibilidad de los productos ofertados.	Implementar un sistema de gestión de inventario más eficiente y preciso para monitorear y prever la demanda de productos utilizados en el buffet, lo que ayuda a evitar escaseces al tener un control más preciso de las existencias y realizar pedidos anticipados.	Jefe de Almacén.	2 de enero del 2024

Ciclos logísticos extensos.	Realizar análisis regulares de los procesos logísticos para identificar cuellos de botella y áreas de mejora.	Jefe de Almacén.	2 de enero del 2024
	Revisar y optimizar las rutas de distribución y transporte para reducir el tiempo y la distancia de entrega.	Jefe de Almacén.	2 de febrero del 2024
Bajos niveles de inventario.	Evaluar y ajustar las políticas de inventario, como los puntos de reorden y las cantidades óptimas de stock.	Jefe de Almacén	2 de enero del 2024
	Explorar metodologías de aprovisionamiento ágil para reducir los tiempos de entrega y reposición de inventario.	Jefe de Almacén	2 de enero del 2024
Proceso de compras rígido y central.	Evaluar la estructura de compra para determinar si la centralización es realmente necesaria en todas las áreas de compra, descentralizar ciertos aspectos de las compras puede agilizar el proceso.	Gerencia.	2 de abril del 2024
Deficiente motivación colaborativa.	Definir metas claras y objetivos comunes para todos los actores de la cadena de suministro, estas metas deben ser comprendidas y aceptadas por todos, para fomentar un sentido de propósito colectivo.	Gerencia	2 de enero del 2024
Falta de comunicación y confianza entre los actores.	Incentivar relaciones duraderas y a largo plazo entre los socios de la cadena de suministro, a través de reuniones regulares o actividades colaborativas que fomenten el entendimiento mutuo y la construcción de relaciones sólida.	Gerencia	2 de marzo del 2024

Fuente: elaboración propia.

Etapas 4.2 Implementación, seguimiento y control

Se comenzó con la implementación de las mejoras propuestas, se asignaron los recursos, los plazos y responsabilidades claras para llevar a cabo las mejoras. El seguimiento es esencial para evaluar el progreso y el impacto de las propuestas en curso, se debe monitorear regularmente el desarrollo, identificar desafíos y se ajustan estrategias si son necesarias para garantizar que las mejoras estén en función de alcanzar los objetivos deseados. Para el control se analizaron los resultados finales en comparación con los objetivos establecidos, esto implica la recolección de datos, análisis de métricas clave y evaluación de la eficacia de las mejoras implementadas.

Conclusiones Parciales

1. La aplicación del procedimiento en el hotel Mar del Sur permitió demostrar que la metodología propuesta enfocada a la gestión de las relaciones con el cliente es útil para la correcta integración de la cadena de suministro agroalimentaria.
2. La caracterización y clasificación del hotel según variables clave permitió identificar aspectos para adaptar estrategias de suministro, optimizar la oferta de servicios y producto y mejorar la experiencia del cliente.
3. La evaluación detallada a través de la lista de chequeo reveló deficiencias en la oferta de productos agrícolas, con un nivel de servicio de 61,6 % lo que indica que se deben implementar mejoras.
4. Se realizó el análisis de la percepción de los clientes a partir de la encuesta aplicada con respecto al servicio ofrecido en el restaurante buffet donde se determinó que la variable más afectada es la relacionada con la variedad del menú.
5. Se propone un plan de mejoras a partir de las deficiencias detectadas enfocado en fortalecer las relaciones con el cliente y mejorar la integración dentro de la cadena de suministro agroalimentaria.

CONCLUSIONES

1. El análisis de los fundamentos teóricos metodológicos sobre la gestión de las relaciones con el cliente y su enfoque en la integración de las cadenas de suministro revela una interdependencia significativa entre ambas áreas, lo que demostró la necesidad de enfoques integrados que fusionen la excelencia en el servicio ofrecido con una cadena de suministro ágil y eficiente acorde a las demandas específicas de los clientes.
2. Se propone un procedimiento enfocado a la gestión de las relaciones con el cliente que contribuye significativamente a mejorar la integración de la cadena de suministro agroalimentaria, donde se utilizan herramientas para recopilar y analizar datos relevantes sobre las necesidades y preferencias del cliente.
3. Se implementó el procedimiento enfocado a la gestión de las relaciones con el cliente para la integración de la cadena de suministro agroalimentaria en el hotel Mar del Sur, que incluyó un análisis de los estándares relacionados con los principales productos ofrecidos en el restaurante buffet y el cálculo del nivel de servicio a partir de una lista de chequeo y se analizaron las percepciones de los clientes del servicio a través de una encuesta.
4. Del análisis realizado se identificaron deficiencias que requieren atención como: decisiones operativas y estratégicas no alineadas con las expectativas del cliente, eslabones innecesarios en la cadena de suministro y deficiente integración y colaboración entre los actores de la cadena.
5. Se propusieron un grupo de mejoras que contribuyen a mejorar las relaciones con el cliente y optimizar la integración de los eslabones de la cadena de suministro agroalimentaria en el hotel, para la ampliación de la variedad de productos agrícolas ofrecidos y asegurar una selección más diversa y atractiva para satisfacer las preferencias de los clientes.

RECOMENDACIONES

1. Fomentar la capacitación del personal en el estudio de la gestión de las cadenas de suministro y su vínculo a la gestión de las relaciones con el cliente.
2. Efectuar las medidas propuestas con el fin de mejorar la integración de los eslabones de la cadena de suministro agroalimentaria con enfoque al cliente.
3. Extender la aplicación de la metodología propuesta como base también en otras instalaciones de la industria hotelera.
4. Chequear la efectividad del procedimiento realizado y el impacto para identificar desafíos e implementar nuevas estrategias.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abarca Tello, P. A. S., & Torres Zelada, E. L. (2020). Supply Chain Risk Management (SCRM) y el Business Intelligence (BI). Estudio de Ssu aplicabilidad en la agroexportación. <https://doi.org/https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/19397>

Acevedo Suárez, J. A. y. G. A., M. I. (2016). Modelo de Gestión Integrada de las Cadenas de Suministro. . *Revista Cuba, Academia de Ciencias de Cuba*, 5. https://doi.org/ttps://scholar.google.com/scholar?hl=en&as_sdt=0%2C5&q=icevedo+Suarez+J+A.+y.G.A+M.+I.+2016%29+Modelo+de+Gestion+Integrada+de+las+Cadenas+de+Suminis tro.+Revista+Cuba%2C+Academia+de+Ciencias+de+Cuba%2C+5.&btnG=#d=gs_qabs&t=1700966697582&u=%23p%3Dpf_Zzla9BTMJ

Altez Cárdenas, C. J. (2017). La gestión de la cadena de suministro: el modelo Scor en el análisis de la cadena de suministro de una pyme de confección de ropa industrial en Lima este. Caso de estudio: RIALS EIRL. <https://doi.org/https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/9143>

Álvarez Calderón , J., Espinoza Villalba, J., & Martínez Montero, C. (2018). DESARROLLO DE LA MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP Y SU PARTICIPACIÓN DENTRO DEL MERCADO. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*. <https://doi.org/http.www.eumed.net/rev/caribe/2018/09/matriz-boston-consulting.html>

Arau García, A. (2023). *Implementación de KPIS para la correcta gestión de la cadena de suministros del ingenio tres valles* Benemérita Universidad Autónoma de Puebla].

Arizmendi, L. A. B., & Mendívil, B. C. (2018). Integración de la Cadena de Suministro: Una Revisión de Literatura. *Revista Ingeniería Industrial*, 17(3). <https://doi.org/https://repositorioinstitucional.buap.mx/handle/20.500.12371/18675>

Ayaviri-Panozo, A., & Ramírez-Correa, P. E. (2019). Teorías más Utilizadas en la Negociación de Precios Colaborativos entre Empresas de la Cadena de Suministros. *Información tecnológica*, 30(6), 201-210. https://doi.org/https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-07642019000600201&script=sci_arttext

Balza-Franco, V., Paternina-Arboleda, C., & Cardona-Arbeláez, D. (2019). Prácticas Colaborativas en la Cadena de Suministro: Una Revisión Conceptual. *Saber, Ciencia y*

<https://doi.org/https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/saber/article/view/5882>

Barbosa, L. B. B. (2021). Gestión de las relaciones con el cliente: Ética en el uso y manejo de los datos en los Sistemas de Información Inteligentes. *Gestión en el tercer milenio*, 24(48), 93-100.

<https://doi.org/https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/19458>

Brotherton, B. (2004). Critical success factors in UK budget hotel operations. *International Journal of Operations & Production Management* 24 (3, 944-969.

Broto Ruiz, O. (2017). Análisis del impacto de los factores personales en la implantación de los sistemas CRM en el sector hotelero: Efectos moderadores de las características individuales y organizativas. <https://doi.org/https://www.tdx.cat/handle/10803/432776>

Calatayud, A., & Katz, R. (2019). *Cadena de suministro 4.0: Mejores prácticas internacionales y hoja de ruta para América Latina* (Vol. 744). Inter-American Development Bank.

[https://doi.org/https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=CuW3DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA107&dq=Calatayud,+A.,+%26+Katz,+R.+\(2019\).+Cadena+de+suministro+4.0:+Mejores+pr%C3%A1cticas+internacionales+y+hoja+de+ruta+para+Am%C3%A9rica+Latina+\(Vol.+744\).+Inter-American+Development+Bank.+&ots=FPR0KdDKg6&sig=UrkKvDHAzRQKoMZWyzNucwv-Vds](https://doi.org/https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=CuW3DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA107&dq=Calatayud,+A.,+%26+Katz,+R.+(2019).+Cadena+de+suministro+4.0:+Mejores+pr%C3%A1cticas+internacionales+y+hoja+de+ruta+para+Am%C3%A9rica+Latina+(Vol.+744).+Inter-American+Development+Bank.+&ots=FPR0KdDKg6&sig=UrkKvDHAzRQKoMZWyzNucwv-Vds)

Cámara, M., & Olga, L. (2016). *La Satisfacción del cliente en la UEB villa El Bosque del complejo Holguín* Universidad de Holguín, Facultad de Ciencias Empresariales y Administración ...].

Cardona Rendón, R. A. (2021). *Diseño de una propuesta metodológica para la implementación de la filosofía Lean Manufacturing en la cadena de abastecimiento del sector textil confecciones de la ciudad de Medellín* Maestría en Gerencia de la Cadena de Abastecimiento Virtual].

Cevallos-Villacreses, L., & Sablón-Cossío, N. (2023). La integración de una cadena de suministro del sector hotelero: Un caso de estudio. *MQR Investigar*, 7(2), 789-804.

<https://doi.org/http://www.investigarmqr.com/ojs/index.php/mqr/article/view/373>

Chinizon, A. E. (2016). Propuesta para desarrollar una estrategia de administración de cadena de suministros en un hotel boutique. <https://repositorio.utdt.edu/handle/20.500.13098/2375>.

Covas Varela, D., Martínez, G., & González Hernández, G. (2022). Perfeccionamiento de la Gestión de las Cadenas de Suministro del Programa Local de Producción y Venta de Materiales de Construcción. *Ciencias administrativas*(20), 4-4. https://doi.org/http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S2314-37382022000200004&script=sci_arttext

Davor, D., & Sajter, D. (2019). Blockchain applications in supply chain. *SMART supply network*, 21-46. https://doi.org/https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-91668-2_2

Del Castillo, M. E., & Moreno Juajibioy, J. P. (2018). CRM: administración de la relación con los clientes. Metodología para fidelizar al cliente. <https://doi.org/http://repository.unicatolica.edu.co/handle/20.500.12237/801>

Díaz-Galvez, A., Donéstevez-Sánchez, G. M., Maza-Estrada, N. J., & García-Ruiz, J. G. (2021). La cadena productiva del plátano para la sostenibilidad alimentaria local. *Anuario Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales* 12, 303-325. <https://doi.org/https://anuarioeco.uo.edu.cu/index.php/aeco/article/view/5194>

Díaz, C., & Santana, A. (2019). Economía circular. Ponencia presentada en el Comité ISO TC, 323. <https://doi.org/https://revistas.uasb.edu.ec/index.php/eg/article/view/2407/2317>

Dragan, D., Keshavarzsaleh, A., Kramberger, T., Jereb, B., Rosi, M., & Challenges, G. (2019). Forecasting US Tourists' inflow to Slovenia by modified Holt-Winters Damped model: A case in the Tourism industry logistics and supply chains. *Logistics, Supply Chain, Sustainability*, 10(1), 11-30.

Fatouretchi, M. (2019). The art of CRM: proven strategies for modern customer relationship management. (B. Renow-Clarke, Ed.). https://doi.org/https://scholar.google.com/scholar?hl=en&as_sdt=0%2C5&q=Fatouretchi%2C+M.+%282019%29.+The+art+of+CRM%3A+proven+strategies+for+modern+customer+relationship+management.+%28B.+Renow-Clarke%2C+Ed.%29.+&btnG=#d=gs_qabs&t=1700968771274&u=%23p%3DDb3808YnqvqJ

Fernández Sánchez, E. (1993). Dirección de la producción I. Fundamentos estratégicos. . *Civitas. Madrid*.

- Flora Antonia, I. A., & Zambrano Basurto, Á. M. (2019). *Planificación colaborativa de la cadena de suministro del café arábigo para la empresa El Perezoso de la ciudad de Calceta* Calceta: ESPAM MFLJ.
- Freire, E. J. S., Pérez, S. d. I. A. L., López, R. F. M., & Pérez, E. L. (2020). Cadena de suministro en servicios turísticos en Ecuador. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 25(91), 869-884. <https://doi.org/https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890303>
- Gebril Taha Ahmed, M. (2022). *Un análisis de la externalización y la gestión de la cadena de suministro del sector hotelero en Egipto: un enfoque bajo la cultura organizativa, las capacidades competitivas y el desempeño sostenible*
- González, H. G., & Prado, C. A. E. (2021). Aplicación de la herramienta SIPOC a la cadena de suministro interna de una empresa distribuidora de medicamentos. *Revista Lumen Gentium*, 5(2), 119-134. <https://doi.org/https://revistas.unicatolica.edu.co/revista/index.php/LumGent/article/view/361>
- Granillo-Macías, R., Olivares-Benítez, E., Martínez-Flores, J. L., & Caballero-Morales, S. O. (2017). Gestión de operaciones en una cadena de suministro agroalimentaria. *Ciencias Holguín* 23(4), 1-15.
- Grönroos, C. ((1994b). From scientific management to service management: a management perspective for the age of service competition. *International Journal of Service Management*, 5 (1, 5-20. .
- Guevara, F. G. L., Gómez, H. G., & Martínez, J. M. T. (2003). EL CRM Y EL SCM DENTRO DE LOS SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTIÓN. VII Congreso Internacional de Ingeniería de Proyectos: actas: 8-10 octubre: Pamplona 2003.,
- Joy, T. L., Suárez, J. A. A., & Acostar, M. I. G. (2021). Modelo y Procedimiento para la Gestión Integrada de Cadenas de Suministro. Casos de aplicación. *J Revista Sapientia Technological*, 2(1), 17-17. <https://doi.org/https://sapientiatechnological.aitec.edu.ec/index.php/rst/article/view/8>
- Kotler, P., Bowen, J. T., Makens, J. C., & Baloglu, S. (2017). *Marketing for hospitality and tourism*. Pearson. <https://doi.org/https://thuvienso.hoasen.edu.vn/handle/123456789/6843>
- Kracklauer, A. H. (2004). *Collaborative customer relationship management: taking CRM to the next level*. Springer Science & Business Media.

Ledhesma, M. (2021). Mitos del turismo. *Buenos Aires: Organización Mundial de Periodismo Turístico*.

https://doi.org/https://www.academia.edu/download/75893281/Mitos_del_turismo._Miguel_Ledhesma.pdf

Llumiyinga Marcillo, K. S., & Sarzosa Cando, M. D. (2019). *Análisis de la cadena de suministros de las grandes empresas del sector de alojamiento y servicios de comida en el Distrito Metropolitano de Quito* Quito, 2019.].

López Toledo, I. (2020). *Procedimiento para la Evaluación y Mejora de los atributos que caracterizan los Servicios de Restauración en el Hotel Meliá Marina Varadero* Universidad de Matanzas. Facultad de Ciencias Empresariales].

Medrano Carrion, K. L., & Mercado Rodriguez, G. C. (2020). La gestión de la cadena de suministro con enfoque de economía circular: estudio para el sector hotelero. <https://doi.org/https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/19499>

Montilla Cladera, J. M. (2017). Análisis de las cadenas de suministro en empresas hoteleras. https://doi.org/https://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/3081/Montilla_Cladera_Juan_Miguel.pdf?sequence=1

Moser, M. (2021). Impacts of Customer Relationship Management on Development of Corporations (M. Kojic, Ed.). . [https://doi.org/ https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-3-658-35835-8](https://doi.org/https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-3-658-35835-8)

Muñiz González, A. (2018). *Procedimiento para la gestión de la calidad en el servicio alojamiento* Universidad de Holguín, Facultad de Ciencias Empresariales y Administración ...].

Negrín Sosa, E. J. G. c. d. D. e. C. T., Universidad de Matanzas. Matanzas, Cuba. (2003). El mejoramiento de la administración de operaciones en empresas de servicios hoteleros. <https://doi.org/https://www.researchgate.net/publication/319723724>

Requisitos para la clasificación por categorías de los establecimientos de alojamiento turístico, (2014).

Nugent, M. A. L. M., Quispe, J. T., Llave, A. M. T., & Morales, J. A. F. (2019). Gestión de cadena de suministro: una mirada desde la perspectiva teórica. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 24(88), 1136-1146. <https://doi.org/https://www.redalyc.org/journal/290/29062051009/>

Nureña Zavaleta, M. A. (2019). *Propuesta de mejora en la gestión logística mediante herramientas de ingeniería industrial, para reducir los altos costos operativos de una empresa hotelera ubicado en la ciudad de Trujillo* Universidad del Istmo]. Guatemala.

Odoom, K. K. (2012). *Logistics and Supply Chain Management in the Hotel Industry: Impact on Hotel Performance In Service Delivery*
<https://digitalscholarship.unlv.edu/thesedissertations/1339/>

Paniagua, J., & Sapena, J. (2014). Business performance and social media: Love or hate? *Business horizons*, 57(6), 719-728.
<https://doi.org/https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0007681314000974>

Paredes-Rodriguez, A. M., Chud-Pantoja, V. L., & Peña-Montoya, C. C. (2022). Gestión de riesgos operacionales en cadenas de suministro agroalimentarias bajo un enfoque de manufactura esbelta. *Información tecnológica*, 33(1), 245-258.
https://doi.org/https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-07642022000100245&script=sci_arttext

Pesantes Sánchez, J. R. (2020). *Propuesta para mejorar la gestión de la cadena de abastecimiento de servicios de un supermercado*
<https://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/2826>

Pierrend Hernández, S. D. R. (2020). La fidelización del cliente y retención del cliente: Tendencia que se exige hoy en día. *Gestión en el tercer milenio*, 23(45), 5-13.
<https://doi.org/https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.p>

Rodríguez, J. L., & Salinas Chávez, E. (2021). Desafíos para el desarrollo del turismo en Cuba. El nuevo escenario post COVID-19. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 9(2).
http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2308-01322021000200020&script=sci_arttext

Ruben, R. J. V. y. C. P. (2019). *The Challenge of Food Systems Research: What DiRerence does it Make?* <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/su11010171>

Saiz, V. I. A., & Castañedo, M. F. a. (2021). Metodología para el análisis de cadenas productivas en Cuba: el caso de Agrocadenas como proyecto innovador. *Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 9(2).
<https://doi.org/https://revistas.uh.cu/revflacso/article/view/4189>

Sánchez, A. A. B., León, Y. O. L., & Delgado, F. M. (2020). Estado de conocimiento de la gestión de la información en las cadenas de suministros. *RILCO: Revista de Investigación Latinoamericana en Competitividad Organizacional*(7), 3. <https://doi.org/https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7808646>

Santana de la Caridad, L. (2021). *Diseño de la cadena de suministros del fertilizante en la empresa de suministros agropecuarios de Matanzas* Universidad de Matanzas. Facultad de Ciencias Empresariales.]. Matanzas, Cuba. <https://rein.umcc.cu/handle/123456789/1020>

Serna López, M. L. (2006). *Factores para el diseño de estrategias que integren la gestión de las relaciones con el cliente-CRM-y la administración de la cadena de suministro-SCM-en las grandes empresas del sector productivo y de servicios de la ciudad de Manizales* Universidad Nacional de Colombia].

Simatupang, T. M., Wright, A. C., & Sridharan, R. (2002). The knowledge of coordination for supply chain integration. *Business process management journal*, 8(3), 289-308.

Suárez, C. J. A. A., Acosta, C. M. I. G., Joy, C. T. L., & Urquiaga, C. A. J. A. (2023). Modelo de Gestión Integrada de la Cadena de Suministros (MGICS). https://doi.org/https://www.researchgate.net/profile/Martha-Ines-Gomez-Acosta/publication/374912378_LOGESPRO_TEMAS_SELECCIONADOS_VII_Modelo_de_Gestion_Integrada_de_la_Cadena_de_Suministros_MGICS/links/6535c7851d6e8a70704506fe/LOGESPRO-TEMAS-SELECCIONADOS-VII-Modelo-de-Gestion-Integrada-de-la-Cadena-de-Suministros-MGICS.pdf

Tamayo, R. (2020). La ciencia de la logística. *Cubadebate*. https://doi.org/https://scholar.google.com/scholar?hl=en&as_sdt=0%2C5&q=Tamayo%2C+R.+%282020%29.+La+ciencia+de+la+l%C3%B3gica.+Cubadebate.+&btnG=#d=gs_qabs&t=1700969989388&u=%23p%3Drl6wd2sl3QkJ

Trujillo Moya, G. (2022). *Desarrollo de un modelo para la gestión de selección y evaluación de proveedores, para empresas de servicio de petróleo y gas en Colombia* Universidad Militar Nueva Granada]. Colombia.

Turi, A., Goncalves,, & G., M., M. (2014). Challenges and competitiveness indicators for the sustainable development of the supply chain in food industry. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.02.469>

Tütüncü, O. K., D. (2007). Supply Chain Management Integration and Its Effects on Performance in Hospitality Industry. *International Tourism Biennial*. https://doi.org/http://web.deu.edu.tr/kalite/dosyalar/uluslararasi_bildiri/Ekd.doc

Valero Rodríguez, D. L. (2021). *Análisis de la eficacia de la gestión con enfoque externo en el Complejo Hotelero Los Cactus-Tuxpan* Universidad de Matanzas. Facultad de Ciencias Empresariales]. Matanzas.

Van der Vorst, J. G. A. J. (2006,). Performance measurement in agri-food supply-chain networks», Quantifying the agri-food supply chain, . https://doi.org/https://www.researchgate.net/publication/227088252_Performance_measurement_in_agri-food_supply-chain_networks_-_An_overview

Vergés Leal, C. M. (2020). *Gestión de la calidad en la prestación de los servicios hoteleros. Aplicación parcial en el hotel Pernik* Universidad de Holguín, Facultad Ciencias Empresariales y Administración ...]. Holguín.

Yépez, C. A. Z., Kuffó, E. G., Velásquez, M. V., & Medranda, Y. F. (2020). Beneficios y desafíos del uso de las TIC en la cadena de suministro. *Revista de Investigación en Tecnologías de la Información: RITI*, 8(15), 128-142. <https://doi.org/https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7473761>

Zaragoza, L. Z., León, Y. O. L., & Delgado, F. M. (2021). Transición hacia el desarrollo sostenible de las cadenas de suministros en el sector hotelero cubano. *J RILCO: Revista de Investigación Latinoamericana en Competitividad Organizacional*(12), 12-20. <https://doi.org/https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8200230>

Zineldin, M. (1999). Exploring the common ground of total relationship management (TRM) and total quality management (TQM). *Management Decision*, 6, 719.

ANEXOS

Anexo 1.1 Criterios sobre las cadenas de suministro hoteleras

Autor	Criterios
Tütüncü (2007)	La integración entre el hotel y sus proveedores son el factor más importante para la integración en la cadena de suministro. A su vez, la integración del hotel con sus huéspedes, representados en el nivel de comunicación, relación y agilidad en el servicio también tiene gran peso a la hora de integrar la cadena de suministro. Estos dos factores están directamente relacionados con los procesos del servicio, lo que constituye la esencia de la satisfacción del cliente. En hotelería la satisfacción de ambos, el cliente interno y el externo, conducen a altos rendimientos.
Odoom (2012).	La cadena de suministro de un hotel es compleja por naturaleza ya que sus operaciones involucran muchas áreas. La complejidad en su cadena de suministro dependerá de la cantidad de variables que hay que monitorear. Niveles de inventario, tipo de proveedores necesarios e ingresos son consideradas variables complejas.
Chinizon (2016)	El rol de la Administración de la Cadena de Suministro en hotelería podría definirse en función de los cuatro paradigmas básicos de una cadena: el paradigma de la racionalización, el paradigma de la agilidad, el paradigma de la resiliencia y el paradigma de cuidar el medio ambiente.
Montilla Cladera (2017).	En una cadena de suministro hotelera, el producto o servicio final ha de pasar por muchas manos antes de llegar de una forma óptima a los futuros huéspedes, que harán de la marca de la cadena hotelera o el servicio ofrecido un verdadero estandarte para futuros clientes que aún no hayan utilizado o consumido los servicios o productos de la misma.

Dragan et al. (2019).	Una buena gestión de la cadena de suministro es clave para reducir el grado de incertidumbre en términos de oferta y la demanda en las empresas hoteleras.
Llumiquinga Marcillo and Sarzosa Cando (2019).	La cadena de suministro dentro del sector hotelero resulta un sistema complejo, debido a su carácter multidisciplinario involucra una variedad de participantes, más de lo común, como lo son productores, proveedores, distribuidores, comercializadores, minoristas y mayoristas, entidades de regulación, clientes, entre otros.
Freire et al. (2020).	En el sector hotelero, la cadena se caracteriza por ofrecer productos intangibles. La relación que tienen los proveedores turísticos con los consumidores se lleva a cabo de forma directa o indirecta; de manera directa se da cuando la empresa asume la responsabilidad de reservar, promocionar y aprovisionar los servicios a los consumidores; de manera indirecta es cuando la responsabilidad se entrega a otras organizaciones, es decir utilizan intermediarios.
(Cevallos-Villacreses & Sablón-Cossío, 2023)	Las cadenas de suministro hoteleras garantizan los servicios turísticos que en ella se ofrezcan. Por ejemplo, se aseguran: los flujos materiales desde los proveedores hasta el turista y los servicios de hotelería (restauración, alojamiento, salón de eventos).

Odoom (2012).	La cadena de suministro de un hotel es compleja por naturaleza ya que sus operaciones involucran muchas áreas. La complejidad en su cadena de suministro dependerá de la cantidad de variables que hay que monitorear. Niveles de inventario, tipo de proveedores necesarios e ingresos son consideradas variables complejas.
Tütüncü (2007)	La integración entre el hotel y sus proveedores son el factor más importante para la integración en la cadena de suministro. A su vez, la integración del hotel con sus huéspedes, representados en el nivel de comunicación, relación y agilidad en el servicio también tiene gran peso a la hora de integrar la cadena de suministro. Estos dos factores están directamente relacionados con los procesos del servicio, lo que constituye la esencia de la satisfacción del cliente. En hotelería la satisfacción de ambos, el cliente interno y el externo, conducen a altos rendimientos.
Chinizon (2016)	El rol de la Administración de la Cadena de Suministro en hotelería podría definirse en función de los cuatro paradigmas básicos de una cadena: el paradigma de la racionalización, el paradigma de la agilidad, el paradigma de la resiliencia y el paradigma de cuidar el medio ambiente.
Freire et al. (2020).	En el sector hotelero, la cadena se caracteriza por ofrecer productos intangibles. La relación que tienen los proveedores turísticos con los consumidores se lleva a cabo de forma directa o indirecta; de manera directa se da cuando la empresa asume la responsabilidad de reservar, promocionar y aprovisionar los servicios a los consumidores; de manera indirecta es cuando la responsabilidad se entrega a otras organizaciones, es decir utilizan intermediarios.

Fuente: elaboración propia

Anexo 1.2 Análisis de metodologías para la gestión de cadenas de suministro.

Autor	Metodología	Etapas
Altez Cárdenas (2017).	El modelo SCOR: Es un conjunto de procesos y actividades estandarizadas, con una terminología común, con información de buenas prácticas y con referencia a herramientas de software y sus proveedores”. Este modelo de referencia “integra dentro de su estructura la definición, identificación y jerarquización de métricas de desempeño asociadas a atributos de eficiencia en cadenas de abastecimiento, dividiendo los atributos de la cadena de acuerdo con su contextualización: atributos asociados al cliente (customer-facing), y otros orientados directamente con las operaciones internas de la cadena (internal-facing).	<p>Para la aplicación del modelo SCOR se llevan a cabo cuatro etapas en su estructura de métrica ligada a cada proceso de la cadena de suministro:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Superior: En este nivel se definen los atributos con los que la empresa va a competir en el mercado. 2. Configuración: En este segundo nivel la empresa debe considerar 26 categorías de Procesos que se distribuyen 5 en plan, 3 en aprovisionamiento, 3 en manufactura, 4 a distribución, 6 a devolución (3 a aprovisionamiento y 3 a distribución) y 5 de apoyo 3. Elementos de procesos: En este nivel se detallan los distintos procesos de la Cadena de Suministro con sus elementos. 4. Tareas específicas: Cada actividad se compone de tareas específicas que representan las prácticas diferenciadoras de la compañía. Su implementación será responsabilidad de la empresa
Davor and Sajter (2019).	Blockchain: Es un concepto tecnológico que evoluciona desde el principio de criptomoneda, Bitcoin, y perturba áreas de la	<p>La implementación de un sistema blockchain implica varias etapas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluación y Planificación: Identificar los objetivos y

	<p>economía en constante expansión. El concepto de blockchain se está desarrollando, y mientras el futuro de Bitcoin permanece poco claro (como lo es para la mayoría de los elementos de la economía), es evidente que el blockchain tiene un enorme potencial para mejoras a gran escala. La tecnología Blockchain promete una confianza abrumadora, permite un sistema de logística y transporte confiable, seguro y autenticado. Intercambio de información de la cadena de suministro en las redes de suministro.</p>	<p>desafíos que se abordarán con la tecnología blockchain en la cadena de suministro, analizar los procesos existentes y determinar cómo se beneficiarán de la blockchain y definir el alcance del proyecto y los participantes clave.</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Diseño de la Solución: Seleccionar la plataforma blockchain adecuada, como Ethereum, Hyperledger, o una red privada, diseñar la arquitectura de la cadena de bloques, incluyendo la elección del algoritmo de consenso, crear contratos inteligentes que automatizarán los procesos de la cadena de suministro. 3. Desarrollo e Implementación: Construir la infraestructura técnica, incluyendo nodos de blockchain, integrar la cadena de bloques con sistemas y aplicaciones existentes, implementar y configurar los contratos inteligentes. 4. Pruebas y Validación: Realizar pruebas exhaustivas para asegurarse de que la solución funcione correctamente y sea segura. 5. Lanzamiento Piloto: Implementar una versión piloto de la solución en una parte limitada de la cadena de suministro para probarla en condiciones reales, evaluar su rendimiento y recopilar datos de uso.
--	--	---

		<p>Expansión y Escalabilidad: A medida que se demuestra el éxito del piloto, ampliar gradualmente la solución a otras áreas de la cadena de suministro y a más participantes.</p>
<p>(!!! INVALID CITATION !!! Romero (2020)).</p>	<p>Enterprise Resource Planning (ERP): Son considerados como la solución actual de la evolución de los sistemas de gestión empresarial, cuyo desarrollo se basa en dos principios: la incorporación de una serie de supuestos sobre los modos de operar la empresa a través de herramientas informáticas de última generación y el objetivo de difundir la información a todos los niveles de la empresa</p>	<p>Para evaluar un ERP de clase mundial, las empresas en el contexto actual deben realizar:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Un análisis de la problemática y las necesidades de la empresa: precisa integrar una mesa técnica con los líderes y mandos medios. Esto no solo constituye una fuente primaria de información crítica para la organización, sino que los hace sentir parte del proceso desde el inicio hasta el fin. 2. Una evaluación de los procesos y operaciones: la información se debe recopilar de primera mano de los colaboradores y formar un inventario. 3. Con este fin se deben diseñar cuestionarios para determinar: formas de trabajo, tiempos, porcentaje de trabajo manual. En este proceso se debe identificar qué se está haciendo bien y qué se debe mejorar con el sistema ERP 4. Un análisis del sistema actual: los participantes del proyecto deberán indicar las características, fortalezas y debilidades del sistema actual. Existen diversas herramientas que la organización ha utilizado, pero de

		<p>forma aislada. En esta etapa se espera realizar un inventario y determinar áreas que funcionan bien y que se puede mejorar.</p> <p>Las necesidades de capacitación y formación de los colaboradores: se debe evaluar si se cuenta con el personal cualificado para la correcta implementación del ERP. Debe determinarse al equipo interno del proyecto y los servicios que se tercerizarán. También debe considerarse la etapa de inducción para los usuarios finales o clientes internos y externos, dependiendo del alcance del ERP.</p>
<p>Abarca Tello and Torres Zelada (2020).</p>	<p>El Business Intelligence (BI): Permite la generación de nuevo conocimientos a partir del ordenamiento y análisis complejos de datos; de esta forma se configura como una herramienta muy útil de soporte para la toma de decisiones organizacionales. En el caso particular del Supply Chain Risk Management, tener la información correcta en el momento correcto permite tomar acción para evitar la ocurrencia de una disrupción o detectar la disrupción misma, a fin de reducir el impacto de esta en las operaciones.</p>	<p>Las etapas que se deben llevar a cabo son las siguientes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Definir objetivos y requerimientos: Identificar los objetivos específicos que se desea lograr con la implementación de BI en la cadena de suministro. ¿Mejorar la visibilidad de los datos, optimizar la gestión de inventarios, reducir costos, etc.? También identificar los requerimientos de datos y las métricas clave. 2. Recopilar datos: Reunir los datos relevantes para la cadena de suministro. Esto puede incluir datos de inventario, datos de ventas, datos de transporte, información de proveedores, y más. 3. Integrar fuentes de datos: Integra todas las fuentes de

		<p>datos en un único repositorio o almacén de datos. Esto puede requerir la utilización de herramientas de ETL (Extract, Transform, Load) para limpiar y transformar los datos en un formato compatible.</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Selección de la herramienta BI: Elige una plataforma de BI que se adapte a tus necesidades y presupuesto. Algunas opciones populares incluyen Tableau, Power BI, QlikView, entre otras. 5. Diseñar y desarrollar paneles de control y reportes: Crear paneles de control y reportes que proporcionen información 6. relevante para la cadena de suministro. Implementar análisis y generación de informes: Configurar la plataforma BI para realizar análisis de datos en tiempo real y para programar la generación de informes periódicos. Esto ayudará a tomar decisiones basadas en datos actualizados.
<p>Pesantes Sánchez (2020).</p>	<p>Supplier Relationship Management (conocido por sus siglas en inglés como SRM): Es una práctica comercial de cara al proveedor, que incorpora software de colaboración que permiten a las empresas trabajar con su base de proveedores para el</p>	<p>Para su aplicación se definen varias etapas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aprovisionamiento: Se enfoca en la calificación, selección y evaluación de los proveedores, así como en la gestión de sus contratos. Negociación: Su objetivo es obtener un contrato exitoso y puede tener como punto de partida un request for quote

	<p>éxito mutuo. En primer lugar, se han desarrollado herramientas SRM para reducir el costo total de propiedad de los bienes adquiridos, mientras crea ventajas competitivas para una organización mediante relaciones más profundas con sus proveedores. Esta herramienta se encarga de gestionar las relaciones, flujos de información, gestionar data y control en el abastecimiento con la finalidad de maximizar el valor de la relación</p>	<p>(RFQ) o la ejecución de una subasta (licitaciones).</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Colaboración en el diseño: El objetivo es mejorar el diseño de los productos mediante la colaboración directa entre la empresa y los proveedores, así como minimizar o eliminar los retrasos. 3. Compra: El objetivo es la ejecución de la compra del servicio al proveedor, a través de una gestión integral de la orden de compra (OC). 4. Colaboración en el suministro: Establecido un contrato de suministro de compra, el objetivo es lograr la colaboración empresa y proveedor que garantice
(González & Prado, 2021)	<p>SIPOC significa Supplier-Inputs-Process-Outputs-Customers. Es la representación gráfica de un proceso de gestión que permite entender e identificar los elementos importantes en un proceso. La metodología se usa para mejora de procesos y se basa en la representación esquemática de elementos claves de un proceso. La herramienta sirve para analizar el proceso de una manera amplia, reconociendo los respectivos proveedores, todas las entradas y salidas del proceso y la vinculación de los clientes con</p>	<p>Para lograr el objetivo del estudio, se ejecutaron las siguientes etapas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Revisión documental, dando lugar a la construcción del marco referencial sobre diferentes temáticas. 2. Diagnóstico de la cadena de suministro interna a través de la información suministrada por las fuentes primarias como observación directa y entrevistas al jefe del almacén, coordinadores y operarios. 3. Diseño y análisis del diagrama SIPOC; se construye el diagrama, de acuerdo con la información obtenida en el paso 2, con los datos suministrados por el departamento de sistemas y de la aplicación de las ideas planteadas en

	<p>cada paso del proceso, de este modo se pueden entender, clasificar y adaptar los requerimientos de los clientes, aspecto que facilita el entendimiento entre ambas partes.</p>	<p>el marco referencial.</p> <p>4. Identificación de problemas en el proceso actual de la CSI, de acuerdo con el análisis del diagrama SIPOC y los datos suministrados por la empresa.</p> <p>Propuesta de mejoras para el proceso, se realiza a través de los conceptos teóricos expuestos.</p>
<p>(Cardona Rendón, 2021)</p>	<p>Lean manufacturing: Es una metodología cuyo propósito fundamental es lograr que un producto o servicio y sus atributos se ajusten cada vez más a los requerimientos del cliente, aplicando pequeñas y frecuentes mejoras que agrupan técnicas para hacerlo posible, con un ritmo óptimo y sostenible para mejorar e incrementar la competitividad, que a su vez permite la reducción de costos globales (especialmente indirectos) mientras se mantienen estándares de calidad y disminuyen los tiempos de ciclo de fabricación</p>	<p>Existen una serie de etapas y pasos que conformarán dicha metodología:</p> <p>1. Identificación de la empresa: En esta etapa 1, es importante generar un reconocimiento de la empresa que generará la aplicación de la metodología de mejora; para ello se llevarán a cabo cuatro pasos: Construcción de la política de calidad, definición del Mapa de Procesos, construcción de Matriz DOFA, generación de compromisos.</p> <p>2. Diagnóstico: Continuando con la propuesta, se generan cuatro pasos siguientes en relación al diagnóstico, con el fin de identificar el estado actual de la empresa en términos de implementación de herramientas de mejoramiento: Diagnóstico empresarial de cara a la aplicación del Lean Manufacturing ,definición de aspectos claves a partir del diagnóstico, construcción del POE, generación del diagrama de recorrido.</p>

		<p>3. Aplicación de herramientas Lean Manufacturing: se propondrá la aplicación de las tres herramientas Lean Manufacturing resultado como las más aplicadas para mejorar los procesos en términos de la competitividad, calidad, costos, participación del talento humano y participación de la dirección que permita como ejercicio validar el diseño propuesto: Mantenimiento Productivo Total (TPM), desarrollo de células de manufactura, Gestión de Calidad Total (TQM).</p> <p>Comparación y establecimiento de mejoras: Finalmente, en la Etapa 4 de la metodología, se buscan escenarios de comparación a partir de los resultados obtenidos, para ello a continuación se muestran los últimos pasos de esta propuesta metodológica: Definición de Matriz de indicadores, establecimiento de resultados (meta, rango, desviación).</p>
(Trujillo Moya, 2022)	<p>Selección de proveedores: Es uno de los aspectos más importantes en la toma de decisiones en el campo de la gestión de la cadena de suministro. El proceso de selección es crítico para mejorar la competitividad de la empresa y requiere la evaluación de diferentes proveedores</p>	<p>Hay tres pasos o etapas significativas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La identificación de criterios, más comúnmente se trata de calidad, rendimiento de entrega, costo, capacidad, pero el precio ya no es el factor principal. En realidad, la selección de criterios adecuados depende de la compra situación. 2. Viene el estudio de la encuesta por cuestionario que se separa en el análisis de resultados y la determinación de

	<p>alternativos basados en diferentes criterios. Una adecuada selección de proveedores reduciría los costos de compra, mejoraría ganancias, disminuir el tiempo de entrega del producto, aumentar la satisfacción del cliente y fortalecer la competitividad. Es decir, se ha convertido en un enfoque esencial para cada organización de compras, pero no existe ningún estándar para el proveedor selección, y debe aplicarse en función de la situación.</p>	<p>los pesos de los criterios. Se estructuró con todos los criterios principales y subcriterios más una pregunta para investigación de criterios adicionales de selección de proveedores.</p> <p>3. El tercer paso es la toma de decisiones multicriterio. Implementación del método que consiste en elegir el método a utilizar para seleccionar al mejor proveedor:</p> <p>Método DELPHI El método Delphi se ha utilizado ampliamente para mejorar la toma de decisiones.</p> <p>Método AHP AHP fue desarrollado por Saaty (2001) como un enfoque de toma de decisiones multicriterio que emplea comparaciones por pares. Muchos de los problemas complejos de toma de decisiones, de tipo multicriterio, están estructurados en disposición jerárquica. AHP desglosa el problema en criterios de decisión interrelacionados o alternativas.</p>
(Arau García, 2023)	<p>Los Key Performance Indicators (KPI) o indicadores de desempeño: Son las herramientas con las cuales se puede medir el desempeño o nivel de cumplimiento que</p>	<p>Para poder realizar la implementación de tecnología más avanzada se recomiendan realizar las siguientes etapas:</p> <p>1. Evaluar la tecnología existente, para medir el nivel de</p>

	<p>están teniendo las áreas respecto a un proceso. Es un instrumento que permite la ejecución de la visión estratégica de la empresa. La implementación de los KPI's adecuados, permitirá conocer el nivel de rendimiento de los procesos existentes para determinar qué actividades deben ser eliminadas o modificadas para obtener un mejor resultado. La finalidad de esta propuesta es lograr un mejor monitoreo de las áreas que forman parte de la cadena de suministro e intervienen en el proceso productivo para fortalecerlas y lograr una mejor competitividad que les permita tener un mejor rendimiento en un entorno global y atender posibles mercados.</p>	<p>rendimiento que genera en los procesos productivos y el impacto que esta tiene en la elaboración del producto final.</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Planificar el proceso de implementación de las nuevas herramientas tecnológicas, al contar la empresa con un tiempo para la reparación en este se puede realizar por etapas las modificaciones para no afectar el periodo destinado a la producción. 3. Ejecutar, normalizar y mantener las iniciativas de mejora, es importante que se cuente con un monitoreo de las nuevas adaptaciones para medir de forma el impacto que tendrán en la empresa y de esta manera lograr una mejor estandarización de los procesos.
--	--	--

Fuente: elaboración propia

Anexo1.3. Estructura de la oferta de la mesa buffet

DESAYUNO					
Estructura	Descripción	Número de Estrellas			
		1 y 2	3	4	5
Estación de jugos	2 tipos (1 cítrico y 1 pulposo)	x			
	3 tipos de jugos (de ellos 1 cítrico y 1 pulposo)		x		
	5 tipos de jugos (de ellos 1 de naranja y 2 pulposos)			x	
	6 tipos de jugos (de ellos 1 de naranja y 3 pulposos)				x
Estación de frutas	3 tipos de frutas frescas	x			
	4 tipos de frutas frescas		x		
	5 tipos de frutas frescas			x	
	6 tipos de frutas frescas				x
Estación de panes (corteza dura, corteza suave, pan negro, panes saborizados, croissants, palitroques, galletas saladas o saborizadas y otros)	3 tipos y uno de ellos pan de molde	x			
	4 tipos y uno de ellos pan de molde		x		
	6 tipos y uno de ellos pan de molde			x	
	7 tipos y uno de ellos pan de molde				x
Estación de confituras y mantequilla	Dos tipos de mermeladas o jaleas Mantequilla	x			
	3 tipos de mermeladas o jaleas Mantequilla		x		
	3 tipos de mermeladas o jaleas 2 variedades de frutas en almíbar Mantequilla natural y saborizada.			x	
	4 variedades de mermeladas o jaleas				x

	3 variedades de frutas en almíbar Mantequilla natural, saborizada y de maní .				
Estación de vegetales	1 variedad	x	x		
	3 variedades			x	
	4 variedades				x
Salsas y aderezos (catsup, mostaza, HP, A-1, inglesa, picante base mayonesa, holandesa, vinagres saborizados, aceites saborizados, otros)	Vinagre y aceite natural Más 2 tipos	x			
	Vinagre y aceite natural Más 4 tipos		x		
	Vinagre y aceite (natural y saborizados) Mas 5 tipos			x	x
Estación de embutidos y quesos	2 tipos de embutidos 1 tipo de queso	x			
	3 tipos de embutidos 2 tipos de queso		x		
	4 tipos de embutidos 4 tipos de queso			x	
	5 tipos de embutidos 5 tipos de queso y queso crema				x
Estación de elaboraciones a base de huevos	Con 4 tipos de guarniciones	x			
	Con 5 tipos de guarniciones		x		
	Con 6 tipos de guarniciones (queso, jamón y cuatro más)			x	
	Con 8 tipos de guarniciones (queso, jamón y seis más)				x
Estación de platos calientes (albóndigas, croquetas, salchichas, bacon, jamón frito, hot cake tostadas francesas, churros, waffle, huevo poché, papas fritas, blanquetas, embutidos de	3 tipos de elaboraciones y huevos hervidos 5 y 7 minutos	x			
	4 tipos de elaboraciones y huevos hervidos 5 y 7 minutos		x		
	7 tipos de elaboraciones en rotación y huevos hervidos 5 y 7 minutos			x	

ave, fajitas de res, ave o pescado, pequeñas piezas empanizadas y similares)	8 tipos de elaboraciones en rotación y huevos hervidos 5 y 7 minutos				x
Estación de lácteos calientes e infusiones	Leche, leche c/ chocolate 1 tipo de infusión café americano	x			
	Leche, leche c/ chocolate 3 tipos de infusiones café americano		x		
	Leche, leche c/ chocolate 4 tipos de infusiones Café descafeinado, americano			x	
	Leche natural y descremada leche c/ chocolate 5 tipos de infusiones Café descafeinado, americano y expreso				x
Estación de lácteos frío	2 tipos (leche fría y yogurt natural o saborizado)				
	3 tipos (leche fría, yogurt natural y yogurt saborizado)				
	4 tipos (leche fría, yogurt natural y 2 variedades de yogurt saborizado)				
	5 tipos (leche fría, yogurt natural y 3 variedades de yogurt saborizado)				
Estación de cereales	2 tipos	x			
	3 tipos		x		
	4 tipos			x	
	5 tipos				x
ALMUERZO					
Estación de frutas	3 tipos de frutas frescas	X			
	4 tipos de frutas frescas		X		

	5 tipos de frutas frescas			X	
	6 tipos de frutas frescas				X
Estación de vegetales	3 tipos de vegetales (no menos de 3 frescos)	x			
	6 tipos de vegetales (no menos de 4 frescos)		x		
	8 tipos de vegetales (no menos de 4 frescos)			x	
	10 tipos de vegetales (no menos de 5 frescos)				x
Estación de salsas y aderezos (catsup, mostaza, HP, A-1, inglesa, picante base mayonesa, holandesa, vinagres saborizados, aceites saborizados y otros)	4 tipos	x			
	5 tipos		x		
	8 tipos			x	
	10 tipos				x
Estación de quesos	2 tipos	x	x		
	3 tipos			x	
	4 tipos				x
Estación de entrepanes (jamón, queso, vegetales, atún, mixto, paté, hamburguesas, salchichas y similares)	2 tipos de elaboraciones	x			
	3 tipos de elaboraciones		x		
	4 tipos de elaboraciones			x	
	5 tipos de elaboraciones				x
Estación de sopas y caldos (sopas, cremas, sopa puré o potajes)	1 tipo	x	x		
	2 tipos			x	x
Estación de pastas	1 tipo de pasta	x			

	2 tipos de salsa 2 guarniciones				
	2 tipo de pasta 2 tipos de salsa 3 guarniciones		X		
	3 tipos de pastas 3 tipos de salsas 7 guarniciones			X	
	4 tipos de pastas 4 tipos de salsas 8 guarniciones				X
Estación de platos principales	2 tipos de elaboraciones: 1 tipo de carne roja 1 tipo de carne de ave o producto del mar	X			
	3 tipos de elaboraciones: 1 tipo de carne roja 1 tipo de carne de ave 1 tipo de producto del mar				
	4 tipos de elaboraciones: (carne roja; carne de ave y producto del mar)				
	5 tipos de elaboraciones: (carne roja; carne de ave y producto del mar) 1 trinchado				
Estación de guarniciones (elaboraciones de arroces viandas, vegetales y otros)	2 tipos	X			
	3 tipos		X		
	6 tipos			X	
	8 tipos				X
Estación de panes (panes de corteza dura, corteza suave, panes integrales, palitroques, galletas saladas o saborizadas, croissants y otros)	3 tipos	X			
	4 tipos		X		
	5 tipos			X	
	6 tipos				X

Estación de postres (a base de pasta brisé o quebrada, choux, hojaldre, crema pastelera, mantequilla, chantilly y cobertura, dulces en conserva, dulces caseros, tortas y otros)	3 tipos de dulces 1 sabor de helados				
	4 tipos de dulces 2 sabores de helados				
	6 tipos de dulces 3 sabores de helados acompañados de siropes y grajeas				
	8 tipos de dulces 4 sabores de helados acompañados de siropes y grajeas				
CENA					
Estación de frutas	3 tipos de frutas frescas	x			
	4 tipos de frutas frescas		x		
	5 tipos de frutas frescas			x	
	6 tipos de frutas frescas				x
Estación de vegetales	3 tipos de vegetales (no menos de 2 frescos)	x			
	6 tipos de vegetales (no menos de 3 frescos)		x		
	8 tipos de vegetales (no menos de 4 frescos)			x	
	10 tipos de vegetales (no menos de 5 frescos)				x
Estación de entrantes fríos (ensaladas compuestas, escabeche, seviche, terrinas, patés, galantitas, carnes frías, embutidos y otros)	3 tipos	x			
	4 tipos		x		
	6 tipos			x	
	8 tipos				x
Estación de quesos	2 tipos	x			
	3 tipos		x		
	4 tipos			x	
	5 tipos				x
Estación de salsas y aderezos (catsup, mostaza, HP, A-1, inglesa, picante, base mayonesa, holandesa, vinagres saborizados, aceites)	4 tipos	x			
	5 tipos		x		
	8 tipos			x	
	10 tipos				x

saborizados y otros)					
Estación de sopas y caldos (sopas, cremas, sopa puré o potajes)	1 tipo	x			
	2 tipos		x		
	3 tipos			x	x
Estación de pastas	1 tipo de pasta 2 tipos de salsa 2 guarniciones	x			
	2 tipo de pasta 2 tipos de salsa 3 guarniciones		x		
	3 tipos de pastas 3 tipos de salsas 7 guarniciones			x	
	4 tipos de pastas 4 tipos de salsas 8 guarniciones				x
Estación de platos principales	3 tipos de carnes (rojas, aves, pescados)		x		
	4 tipos de carne (1 tipo carne roja, 1 tipo carne de ave, 1 tipo producto del mar y otro tipo) 1 trinchado			x	
	5 tipos de carne (1 tipo carne roja, 1 tipo carne de ave, 1 tipo producto del mar y otro tipo) 2 trinchados				x
Estación de guarniciones (elaboraciones de arroces viandas, vegetales y otros)	3 tipos	x			
	4 tipos		x		
	7 tipos			x	
	10 tipos				x
Estación de guarniciones (elaboraciones de arroces viandas, vegetales y otros)	3 tipos	x			
	4 tipos		x		
	5 tipos			x	
	6 tipos				x
Estación de postres (a base	3 tipos de dulces 1 sabor de helados	x			

de pasta brisé o quebrada, choux, hojaldre, crema pastelera, mantequilla, chantilly y cobertura, dulces en conserva, dulces caseros, tortas, helados y otros)	4 tipos de dulces 2 sabores de helados		x		
	6 tipos de dulces 3 sabores de helados acompañados de siropes y grajeas			x	
	8 tipos de dulces 4 sabores de helados acompañados de siropes y grajeas				x

Fuente: NC 127

Anexo 3.1 Análisis de la fiabilidad y validez

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	30	100.0
	Excluido ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
.856	.860	12

Estadísticas de elemento

	Media	Desviación estándar	N
Calidad de los alimentos	3.80	1.095	30
Variedad del menú	2.80	1.157	30
Suficiencia de platos	2.93	1.048	30
Opciones para los clientes con restricciones dietéticas	2.73	1.143	30
Tiempos de espera	3.97	.999	30
Disponibilidad de platos	3.73	.944	30
Reposición de platos	3.60	1.102	30
Presentación de los platos	3.77	1.006	30
Atención por parte del personal	4.17	1.085	30
Disponibilidad de mobiliario	3.97	1.033	30
Prácticas adecuadas e higiénicas	3.87	1.306	30
Satisfacción general	3.37	.928	30

Correlación entre elementos entre elementos

	Calidad de los alimentos	Variedad del menú	Suficiencia de platos	Opciones para los clientes con restricciones dietéticas	Tiempos de espera	Disponibilidad de platos	Reposición de platos	Presentación de los platos	Atención por parte del personal	Disponibilidad de mobiliario	Prácticas adecuadas e higiénicas	Satisfacción general
Calidad de los alimentos	1.000	.430	.198	.094	.246	.213	.189	.300	.203	.207	.246	.312
Variedad del menú	.430	1.000	.614	.350	-.125	.076	-.011	.255	.027	.167	.050	.488
Suficiencia de platos	.198	.614	1.000	.532	.162	.295	.096	.312	.283	.412	.245	.558
Opciones para los clientes con restricciones dietéticas	.094	.350	.532	1.000	-.099	-.100	-.115	.154	-.019	-.008	-.117	.193
Tiempos de espera	.246	-.125	.162	-.099	1.000	.611	.614	.369	.641	.567	.683	.274
Disponibilidad de platos	.213	.076	.295	-.100	.611	1.000	.722	.331	.449	.591	.445	.194
Reposición de platos	.189	-.011	.096	-.115	.614	.722	1.000	.535	.548	.624	.489	.182
Presentación de los platos	.300	.255	.312	.154	.369	.331	.535	1.000	.447	.556	.474	.575
Atención por parte del personal	.203	.027	.283	-.019	.641	.449	.548	.447	1.000	.835	.795	.519
Disponibilidad de mobiliario	.207	.167	.412	-.008	.567	.591	.624	.556	.835	1.000	.738	.553
Prácticas adecuadas e higiénicas	.246	.050	.245	-.117	.683	.445	.489	.474	.795	.738	1.000	.668
Satisfacción general	.312	.488	.558	.193	.274	.194	.182	.575	.519	.553	.668	1.000

Matriz de covarianzas entre elementos

	Calidad de los alimentos	Variedad del menú	Suficiencia de platos	Opciones para los clientes con restricciones dietéticas	Tiempos de espera	Disponibilidad de platos	Reposición de platos	Presentación de los platos	Atención por parte del personal	Disponibilidad de mobiliario	Prácticas adecuadas e higiénicas	Satisfacción general
Calidad de los alimentos	1.200	.545	.228	.117	.269	.221	.228	.331	.241	.234	.352	.317
Variedad del menú	.545	1.338	.745	.462	-.145	.083	-.014	.297	.034	.200	.076	.524
Suficiencia de platos	.228	.745	1.099	.637	.170	.292	.110	.329	.322	.446	.336	.543
Opciones para los clientes con restricciones dietéticas	.117	.462	.637	1.306	-.113	-.108	-.145	.177	-.023	-.009	-.175	.205
Tiempos de espera	.269	-.145	.170	-.113	.999	.577	.676	.371	.695	.585	.892	.254
Disponibilidad de platos	.221	.083	.292	-.108	.577	.892	.752	.315	.460	.577	.549	.170
Reposición de platos	.228	-.014	.110	-.145	.676	.752	1.214	.593	.655	.710	.703	.186
Presentación de los platos	.331	.297	.329	.177	.371	.315	.593	1.013	.489	.578	.623	.537
Atención por parte del personal	.241	.034	.322	-.023	.695	.460	.655	.489	1.178	.937	1.126	.523
Disponibilidad de mobiliario	.234	.200	.446	-.009	.585	.577	.710	.578	.937	1.068	.995	.530
Prácticas adecuadas e higiénicas	.352	.076	.336	-.175	.892	.549	.703	.623	1.126	.995	1.706	.809
Satisfacción general	.317	.524	.543	.205	.254	.170	.186	.537	.523	.530	.809	.861

Estadísticas de elemento de resumen

	Media	Mínimo	Máximo	Rango	Máximo / Mínimo	Varianza	N de elementos
Correlaciones entre elementos	.339	-.125	.835	.960	-6.667	.061	12

Variables entradas/eliminadas^a

Modelo	Variables introducidas	Variables eliminadas	Método
1	Prácticas adecuadas e higiénicas, Variedad del menú, Opciones para los clientes con restricciones dietéticas, Disponibilidad de platos, Calidad de los alimentos, Presentación de los platos, Suficiencia de platos, Tiempos de espera, Atención por parte del personal, Reposición de platos, Disponibilidad de mobiliario ^b		Intro

a. Variable dependiente: Satisfacción general

b. Todas las variables solicitadas introducidas.

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Estadísticas de cambios				
					Cambio de cuadrado de R	Cambio en F	df1	df2	Sig. Cambio en F
1	.882 ^a	.777	.641	.556	.777	5.710	11	18	.001

a. Predictores: (Constante), Prácticas adecuadas e higiénicas, Variedad del menú, Opciones para los clientes con restricciones dietéticas, Disponibilidad de platos, Calidad de los alimentos, Presentación de los platos, Suficiencia de platos, Tiempos de espera, Atención por parte del personal, Reposición de platos, Disponibilidad de mobiliario

ANOVA^a

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	19.406	11	1.764	5.710	.001 ^b
	Residuo	5.561	18	.309		
	Total	24.967	29			

a. Variable dependiente: Satisfacción general

b. Predictores: (Constante), Prácticas adecuadas e higiénicas, Variedad del menú, Opciones para los clientes con restricciones dietéticas, Disponibilidad de platos, Calidad de los alimentos, Presentación de los platos, Suficiencia de platos, Tiempos de espera, Atención por parte del personal, Reposición de platos, Disponibilidad de mobiliario

Coefficientes^a

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.	95.0% intervalo de confianza para B	
		B	Error estándar	Beta			Límite inferior	Límite superior
1	(Constante)	.754	.644		1.170	.257	-.599	2.107
	Calidad de los alimentos	-.001	.115	-.001	-.009	.993	-.243	.241
	Variedad del menú	.180	.138	.224	1.300	.210	-.111	.471
	Suficiencia de platos	.207	.174	.234	1.193	.248	-.158	.572
	Opciones para los clientes con restricciones dietéticas	-.018	.118	-.022	-.154	.879	-.267	.231
	Tiempos de espera	-.160	.180	-.172	-.885	.388	-.539	.219
	Disponibilidad de platos	-.044	.193	-.045	-.228	.822	-.449	.361
	Reposición de platos	-.167	.174	-.199	-.963	.348	-.532	.198
	Presentación de los platos	.293	.144	.318	2.040	.056	-.009	.595
	Atención por parte del personal	.035	.213	.041	.164	.871	-.412	.482
	Disponibilidad de mobiliario	-.044	.234	-.049	-.187	.854	-.535	.448
	Prácticas adecuadas e higiénicas	.486	.152	.684	3.207	.005	.168	.805

a. Variable dependiente: Satisfacción general