



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ  
MANUEL FÉLIX LÓPEZ**

**DIRECCIÓN DE CARRERA: INGENIERÍA EN TURISMO**

**INFORME DE TRABAJO DE TITULACIÓN  
PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO  
EN TURISMO**

**TEMA:**

**EVALUACIÓN DEL SISTEMA LOGÍSTICO PARA LA MEJORA DE  
LA GESTIÓN DEL HOTEL BALANDRA DE LA PARROQUIA  
MANTA, PROVINCIA DE MANABÍ**

**AUTOR:**

**SOLIS CARRERA JORGE EDUARDO**

**TUTOR:**

**ING. BLANCA MENDOZA MENDOZA, Mgs.**

**CALCETA, FEBRERO DE 2021**

## DERECHOS DE AUTORÍA

Yo **JORGE EDUARDO SOLÍS CARRERA**, con cédula de ciudadanía **130855964-8**, declaro bajo juramento que el Trabajo de Titulación titulado: **EVALUACIÓN DEL SISTEMA LOGÍSTICO PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN DEL HOTEL BALANDRA DE LA PARROQUIA MANTA, PROVINCIA DE MANABÍ** es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional, y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración, concedo a favor de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos, conservando a mi favor todos los derechos patrimoniales de autor sobre la obra, en conformidad con el Artículo 114 del Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación.

A handwritten signature in blue ink on a light-colored background. The signature is cursive and appears to read 'Jorge Eduardo Solís Carrera'.

---

**JORGE EDUARDO SOLÍS CARRERA**

## CERTIFICACIÓN DE TUTOR

Ing. **BLANCA MENDOZA, Mg.**, certifica haber tutelado el proyecto **EVALUACIÓN DEL SISTEMA LOGÍSTICO PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN DEL HOTEL BALANDRA DE LA PARROQUIA MANTA, PROVINCIA DE MANABÍ**, que ha sido desarrollado por **JORGE EDUARDO SOLÍS CARRERA**, previa la obtención del título de Ingeniero en Turismo de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN DE LA UNIDAD DE TITULACIÓN ESPECIAL** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Blanca Mendoza', is centered on a yellow rectangular background.

---

**Ing. BLANCA MENDOZA, Mg.**

## APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

Los suscritos integrantes del tribunal correspondiente, declaramos que hemos **APROBADO** el trabajo de titulación **EVALUACIÓN DEL SISTEMA LOGÍSTICO PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN DEL HOTEL BALANDRA DE LA PARROQUIA MANTA, PROVINCIA DE MANABÍ**, previa la obtención del título de Ingeniero en Turismo, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.



Ing. MARIBEL MEJÍA RAMOS, Mg.

**MIEMBRO**



Lcda. MARÍA GARZÓN FÉLIX, PhD.

**MIEMBRO**



Lcdo. NEME YAMIL DOUMETH, MSc.

**PRESIDENTE**

## **AGRADECIMIENTO**

A la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López que me dio la oportunidad de crecer como ser humano a través de una educación superior de calidad y en la cual he forjado mis conocimientos profesionales día a día;

A Dios por guiarme y fortalecerme en cada momento, ser mi padre celestial y mi amigo confidente,

A mis padres por su incondicional apoyo en cada uno de los aspectos de mi vida y amor desbordante,

A mis hijos por comprenderme y amarme a pesar de mis imperfecciones y errores, son el motor de mi vida,

A los docentes de la Carrera de Turismo por capacitarme y guiarme en el proceso de enseñanza-aprendizaje para forjarme como profesional en esta industria, y

A todos mis amigos y personas que estuvieron apoyándome en cada una de mis metas seculares.

Jorge Eduardo Solís Carrera

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a mis queridos padres y familiares quienes han sido mi mano amiga durante todo este proceso, gracias a vuestra ayuda y cariño he conseguido grandes logros.

Jorge Eduardo Solís Carrera

## TABLA DE CONTENIDO

DERECHOS DE AUTORÍA .....	ii
CERTIFICACIÓN DE TUTOR .....	.iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL.....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
DEDICATORIA .....	vi
RESUMEN.....	xi
PALABRAS CLAVE .....	xi
ABSTRACT.....	.xii
KEY WORDS.....	.xii
<b>CAPÍTULO I. ANTECEDENTES .....</b>	<b>1</b>
1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	1
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	5
1.2.1. TEÓRICA.....	5
1.2.2. METODOLÓGICA.....	5
1.2.3. PRÁCTICA.....	6
1.3. OBJETIVOS .....	7
1.3.1. OBJETIVO GENERAL .....	7
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	7
1.4. IDEA A DEFENDER .....	7
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>8</b>
2.1. EVOLUCIÓN DE LA HOTELERÍA DENTRO DE LA INDUSTRIA TURÍSTICA	9
2.2. LA GESTIÓN HOTELERA Y SU IMPORTANCIA .....	14
2.3. CARACTERIZACIÓN HOTELERA.....	18
2.3.1. CLASIFICACIÓN Y CATEGORIZACIÓN.....	18
2.3.2. DISTRIBUCIÓN FÍSICA DE LAS INSTALACIONES.....	21
2.3.3. LA ORGANIZACIÓN EN LA EMPRESA HOTELERA .....	23
2.3.4. DEPARTAMENTOS OPERATIVOS Y SUS FUNCIONES.....	25

2.4. LA GESTIÓN LOGÍSTICA COMO FACTOR DE COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL .....	30
2.4.1. LA CADENA DE SUMINISTROS.....	33
2.5. SISTEMA LOGÍSTICO.....	50
2.6. EVALUACIÓN DEL SISTEMA LOGÍSTICO EN UNA EMPRESA HOTELERA	56
<b>CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO .....</b>	<b>59</b>
3.1. DESCRIPCIÓN DE LAS FASES.....	62
3.1.1. FASE I: DIAGNÓSTICO DEL ESTADO ACTUAL DEL SISTEMA LOGÍSTICO..	63
3.1.2. FASE II: DEFINICIÓN DE CRITERIOS E INDICADORES LOGÍSTICOS .....	64
3.1.3. FASE III. EVALUACIÓN DEL SISTEMA LOGÍSTICO DEL HOTEL.....	65
3.1.4. FASE IV. PLAN DE ACCIONES DE MEJORA.....	66
<b>CAPITULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....</b>	<b>67</b>
4.1. FASE I. DIAGNÓSTICO DEL ESTADO ACTUAL DEL SISTEMA LOGÍSTICO	67
4.1.1. CARACTERIZACIÓN GENERAL DEL HOTEL CABAÑAS BALANDRA.....	67
4.1.2. IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS LOGÍSTICOS DE LA EMPRESA.....	69
4.1.3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	75
4.2. FASE II. DEFINICIÓN DE CRITERIOS E INDICADORES LOGÍSTICOS .....	80
4.2.1. LEVANTAMIENTO BIBLIOGRÁFICO DE INDICADORES ASOCIADOS A LA LOGÍSTICA EN HOTELES .....	81
4.2.2. PROCESO DE VALIDACIÓN DE EXPERTOS DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN LOGÍSTICA.....	87
4.2.3. DEFINICIÓN DE LISTA DE INDICADORES.....	94
4.3. FASE III. EVALUACIÓN DEL SISTEMA LOGÍSTICO DEL HOTEL .....	99
4.3.1. RESULTADOS DE LOS INDICADORES LOGÍSTICOS APLICADOS.....	99
4.4. FASE IV. DISEÑO DEL PLAN DE ACCIONES DE MEJORA .....	116
5.1. PLAN DE ACCIONES DE MEJORA.....	116
<b>CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>123</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>125</b>

## CONTENIDO DE CUADROS Y FIGURAS

### TABLAS

<b>Tabla 2.1.</b> Sistema de Clasificación Hotelera del Ecuador.....	<b>19</b>
<b>Tabla 2.2.</b> Canales de distribución en la mercadotecnia.....	<b>44</b>
<b>Figura 2.3.</b> Modelo de Sistema Logístico Integrado .....	<b>49</b>
<b>Figura 2.4.</b> Modelo Supply Chain Operations Reference (SCOR) .....	<b>50</b>
<b>Figura 2.5.</b> Modelo de gestión logística para Pyme .....	<b>51</b>
<b>Figura 2.7.</b> Esquema del proceso de evaluación del sistema de gestión logística .....	<b>56</b>
<b>Tabla 3.1.</b> Metodologías para la evaluación del sistema logístico en hoteles ..	<b>61</b>
<b>Tabla 3.1.</b> Matriz de integración de criterios .....	<b>61</b>
<b>Tabla 3.3.</b> Matriz de leyenda de criterios .....	<b>62</b>
<b>Tabla 3.4.</b> Metodología para la evaluación del sistema logístico del Hotel Balandra.....	<b>62</b>
<b>Tabla 4.1.</b> Áreas de almacenamiento del Hotel Cabañas Balandra.....	<b>71</b>
<b>Tabla 4.2.</b> Factores internos y externos.....	<b>75</b>
<b>Tabla 4.3.</b> Posicionamiento estratégico del Hotel Balandra.....	<b>80</b>
<b>Tabla 4.4.</b> Indicadores asociados a la gestión logística .....	<b>82</b>
<b>Tabla 4.5.</b> Perfiles del panel de expertos.....	<b>89</b>
<b>Tabla 4.6.</b> Valoraciones de Coeficiente de conocimiento de los expertos (Kc)	<b>90</b>
<b>Tabla 4.7.</b> Tabla patrón de valoraciones de Coeficiente de argumentación (Kc) .....	<b>91</b>
<b>Tabla 4.8.</b> Ponderaciones de Coeficiente de Argumentación de los expertos .	<b>92</b>
<b>Tabla 4.9.</b> Ponderaciones de Coeficiente de competencia de los expertos (Kp) .....	<b>93</b>
<b>Tabla 4.10.</b> Perfiles del panel de expertos.....	<b>94</b>
<b>Tabla 4.11.</b> Indicadores asociados a la logística.....	<b>95</b>
<b>Tabla 4.12.</b> Indicador de entregas rechazadas .....	<b>100</b>
<b>Tabla 4.13.</b> Indicador nivel de cumplimiento de proveedores .....	<b>101</b>
<b>Tabla 4.14.</b> Indicador de cantidad de ofertas recibidas de proveedores .....	<b>102</b>
<b>Tabla 4.15.</b> Información del indicador volumen de compras .....	<b>102</b>
<b>Tabla 4.16.</b> Indicador de rotación de mercancías .....	<b>103</b>
<b>Tabla 4.17.</b> Información del Indicador de rotación de mercancías .....	<b>104</b>
<b>Tabla 4.18.</b> Indicador de duración de mercancías .....	<b>104</b>
<b>Tabla 4.19.</b> Información de indicador duración de mercancías.....	<b>105</b>
<b>Tabla 4.20.</b> Indicador de exactitud de los inventarios .....	<b>105</b>
<b>Tabla 4.21.</b> Indicador de almacenamiento por unidad .....	<b>107</b>
<b>Tabla 4.22.</b> Indicador de costo por unidad despachada .....	<b>108</b>
<b>Tabla 4.23.</b> Información del indicador costo por unidad despachada .....	<b>109</b>
<b>Tabla 4.24.</b> Indicador de nivel de cumplimiento de despacho.....	<b>109</b>
<b>Tabla 4.25.</b> Información del indicador nivel de cumplimiento de despacho ...	<b>109</b>
<b>Tabla 4.26.</b> Indicador de ADR.....	<b>110</b>
<b>Tabla 4.27.</b> Información del indicador ADR.....	<b>111</b>
<b>Tabla 4.28.</b> Indicador de Revenue total por cliente.....	<b>111</b>
<b>Tabla 4.29.</b> Indicador de costo de transporte.....	<b>112</b>
<b>Tabla 4.30.</b> Indicador cumplimiento de entregas a clientes .....	<b>113</b>
<b>Tabla 4.31.</b> Total de pedidos entregados a tiempo (restaurante) .....	<b>114</b>

<b>Tabla 4.32.</b> Indicador calidad de la facturación .....	<b>114</b>
<b>Tabla 4.33.</b> Resultados de la evaluación del sistema logístico del Hotel Balandra .....	<b>116</b>
<b>Tabla 4.34.</b> Plan de acciones de mejora .....	<b>118</b>

## **FIGURAS**

<b>Figura 2.1.</b> Hilo conductor .....	<b>8</b>
<b>Figura 2.2.</b> Organigrama vertical.....	<b>24</b>
<b>Figura 2.3.</b> Modelo de Sistema Logístico Integrado.....	<b>51</b>
<b>Figura 2.4.</b> Modelo Supply Chain Operations Reference (SCOR).....	<b>52</b>
<b>Figura 2.5.</b> Modelo de gestión logística para Pyme.....	<b>53</b>
<b>Figura 2.6.</b> Modelo de referencia para la logística competitiva de las empresas. .....	<b>55</b>
<b>Figura 2.7.</b> Esquema del proceso de evaluación del sistema de gestión logística .....	<b>58</b>
<b>Figura 4.1.</b> Misión, visión y valores corporativos del hotel.....	<b>68</b>

## **RESUMEN**

Este estudio tiene como objetivo conocer el estado actual del sistema logístico del Hotel Balandra para la dirección de acciones que contribuyan en la mejora de la gestión empresarial. La investigación tiene un enfoque mixto (cualitativo-cuantitativo) y de carácter descriptivo y explicativo. La estructura metodológica se compone de cuatro fases importantes. En la primera fase se realizó el diagnóstico del estado actual del sistema logístico del hotel, logrando identificar sus principales características como la categoría, infraestructura, oferta de servicios, mercado y estructura organizativa. Seguido se identificaron los procesos que componen el sistema logístico de la empresa como son aprovisionamiento, inventario, almacenamiento, distribución, transporte y servicio al cliente. Dichos resultados tuvieron como base el método de análisis y síntesis, inductivo-deductivo y la entrevista como técnica. En la fase segunda se procedió a definir una lista de indicadores logísticos a través del levantamiento bibliográfico, una vez definidos los indicadores estos se sometieron al criterio de expertos obteniendo una lista de 14 indicadores asociados a los procesos logísticos antes mencionados. Las herramientas utilizadas en esta fase fueron la matriz de validación de expertos y como métodos el inductivo-deductivo, análisis-síntesis y el método de expertos. En la tercera fase se desarrolló la evaluación del sistema logístico obteniendo como resultado que su estado es regular ya que existen varias falencias que interfieren en su adecuada gestión. En la fase final de la investigación se diseñó un plan de acciones de mejora para cada una de las falencias identificadas en el proceso evaluativo.

## **PALABRAS CLAVE**

Hotelería, logística, sistema logístico, gestión empresarial

## **ABSTRACT**

This study aims to know the current state of the logistics system of the Hotel Balandra for the direction of actions that contribute to the improvement of business management. The research has a mixed approach (qualitative-quantitative) and descriptive and explanatory. The methodological structure is made up of four important phases. In the first phase, a diagnosis of the current state of the hotel's logistics system was carried out, managing to identify its main characteristics such as category, infrastructure, service offer, market and organizational structure. Next, the processes that make up the company's logistics system were identified, such as supply, inventory, storage, distribution, transportation and customer service. These results were based on the inductive-deductive method of analysis and synthesis and the interview as a technique. In the second phase, a list of logistics indicators was defined through the bibliographic survey. Once the indicators were defined, they were submitted to the criteria of experts, obtaining a list of 14 indicators associated with the aforementioned logistics processes. The tools used in this phase were the expert validation matrix and the inductive-deductive, analysis-synthesis and the expert method as methods. In the third phase, the evaluation of the logistics system was developed, obtaining as a result that its state is regular since there are several shortcomings that interfere with its proper management. In the final phase of the research, an improvement action plan was designed for each of the shortcomings identified in the evaluation process.

## **KEY WORDS**

Hospitality, logistics, logistics system, business management

# CAPÍTULO I. ANTECEDENTES

## 1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Se reconoce a la hotelería como una rama del turismo que ha generado una gran demanda de consumidores de diversas tipologías alrededor del mundo, su actuación en el mercado turístico es realmente importante ya que se necesitará casi siempre un lugar donde hospedarse. Un buen servicio hotelero viene encadenado a procesos logísticos que hacen posible la estadía del huésped, de allí la importancia de la gestión logística como “medio para maximizar el nivel de satisfacción del cliente, a través de la distribución de productos con altos estándares de calidad, con un servicio esmerado y entregados en el tiempo oportuno” (Molina, 2015, p18). Veloz y Vasco (2016) manifiestan lo siguiente:

Las empresas hoteleras en la actualidad son conscientes que para mantenerse en el mercado deben realizar cambios radicales en su calidad de servicio, no solo hacia sus clientes externos, sino a sus colaboradores, los servicios ofrecidos se perciben históricamente tanto por el turista como por el recepcionista, con una vivencia diferente de la experiencia durante el proceso de hospedaje. (p.20)

Desde este punto de vista, la actividad hotelera ha tenido que adaptarse a las necesidades de los usuarios actuales quienes cada vez son más exigentes optando por una buena relación entre los clientes externos e internos de tal manera que el servicio sea el mejor, considerando que “un cliente satisfecho colabora en la venta de los productos de una empresa al informar acerca de ellos a sus familiares, amigos y colegas” (Tamayo y Vega, 2017, p.10). Para lo cual todos los servicios ofertados por el hotel deben ser de calidad.

Un hotel no solo brinda el servicio de alojamiento, sino que también servicios complementarios que hacen la estadía del huésped más placentera tal son el caso de servicios como: Habitación, Alimentos & Bebidas, Business Center, Salones, Casino, Spa, Restaurantes, transporte entre otros. Es ahí donde la

logística se convierte en un “elemento de gran importancia para las empresas, puesto que de allí surge la buena atención y satisfacción del cliente, permitiendo unir una serie de procesos que permiten por medio de la eficiencia y la eficacia el cumplimiento de los objetivos” (Bossio, 2016, p2). A través de la aplicación adecuada de los procesos logísticos se asegura que la empresa podrá evolucionar y adquirir beneficios, sin embargo, si estos fallan estos “se tornan lentos e ineficientes haciendo a la empresa incapaz de prestar un buen servicio y por ende poniendo en riesgo la rentabilidad y existencia de la misma” (Bohórquez y Puello, 2013, p.9).

En el Ecuador, la hotelería así como el resto de actividades relacionadas con la prestación de servicios presentan cierto retraso en cuestiones de logística puesto que en su mayoría ésta se gestiona de manera empírica. A diferencia, las empresas comerciales e industriales poseen un importante flujo de bienes tangibles que se gestionan logísticamente desde un punto de vista técnico y estructurado (Revista EKOS, 2018). Dada situación minimiza las oportunidades para la creación de valor en los establecimientos de hospedaje, especialmente en las Pymes (Pequeñas y Medianas Empresas). Según datos del Banco Central del Ecuador (2019) en el primer trimestre del año 2019 el VAB (Valor Agregado Bruto) de esta actividad apenas logró expandirse en 1,8%, un porcentaje inferior al que presentó Perú durante este mismo periodo (3,7%) (INEI (Instituto Nacional de Estadística e Informática), 2019).

El principal problema encontrado en la gestión de la cadena de suministros dentro del área logística se relaciona directamente con la limitada planificación de esta área, lo que hace que no se empleen modelos logísticos adecuados para el mejoramiento de la productividad principalmente en las actividades donde se tiene una relación directa con el cliente (Molina J. , 2015, p.23). A lo anterior se asocia el deficiente grado de conocimiento que posee el recurso humano tanto administrativo como operativo sobre esta temática, lo que influye negativamente en la calidad del producto/servicio que se ofrece al consumidor final o turista.

Entre las estrategias y técnicas logísticas más utilizadas dentro de las empresas ecuatorianas se encuentran las siguientes: sistemas de información, estrategias de almacenamiento, inventario, servicio al cliente, están corresponden a políticas del servicio al cliente, outsourcing en el área de transporte, ubicación de productos por rotación en bodegas, clasificación ABC de inventarios y compra estándar (Fondevila, 2008). Por su parte, el ámbito tecnológico ha sido relegado a segundo plano debido a su alto coste y demora en la recuperación de la inversión requerida para dicho equipamiento.

En Manabí la mayor parte de establecimientos de hospedaje se concentran en los cantones adyacentes al perfil costero. La planta hotelera cuenta con una plaza de 501 establecimientos entre ellos hostales, hoteles, hosterías y cabañas en su mayoría de 1 y 2 estrellas, con una disponibilidad aproximada de 18.884 camas (Diario El Comercio, 2018). En lo que respecta al área logística, la mayor parte de estas empresas la gestionan empíricamente. Los propietarios de hoteles desconocen de técnicas o herramientas que ayuden a realizar una adecuada gestión puesto que no se han capacitado en esta área ni cuentan con colaboradores calificados sobre la misma. Por otro lado, a la logística no se le atribuye la importancia necesaria, por lo que la mayoría de establecimientos no cuentan con un departamento que gestione esta área de manera independiente, tampoco cuentan con un sistema logístico estructurado.

La ciudad de Manta está localizada en el centro Sur de Manabí y posee una población de 183.105 habitantes (INEC, 2010) es considerada como uno de los mejores destinos de la provincia ya que posee la mayor y mejor infraestructura hotelera de Manabí con cadenas de hospedaje reconocidas a nivel nacional e internacional, criterio expresado por las autoridades de la Dirección de Turismo de la ciudad. En una entrevista la directora de Turismo manifestó que “Manta tenía, previo al terremoto, 6.300 plazas de alojamiento y dos semanas después solo había 400. Pero en agosto, ya estaban habilitadas 5.000, lo que significa que para esa fecha ya se tenía el 80% de la plaza hotelera activa” (El Telégrafo, 2016).

En Manta se desagrega la problemática nacional relacionada con la gestión logística, especialmente en las pequeñas y medianas empresas. No se realiza

una planificación logística, tampoco cuentan con personal capacitado en la materia, ni poseen un departamento destinado para dicha área promoviendo la existencia de falencias en el proceso de distribución. El Hotel Balandra es uno de los establecimientos de primera categoría de la parroquia Manta el cual presenta un desarrollo de su sistema logístico, la problemática principal radica en que el área logística se encuentra aislada a la estructura organizativa de la empresa, restándole prioridad y por ende minimizando la importancia de su planificación.

Por otra parte, al no contar con un modelo logístico estructurado y adaptado a las necesidades del hotel, se reduce la eficiencia en el desarrollo de los procesos operativos, minimizando la eficiencia y eficacia en las tareas relacionadas con la cadena de suministros. Estas problemáticas han ocasionado que existan una mala distribución de los productos y servicios ofertados, provocando además una negativa relación con los principales distribuidores de los mismos, mientras que el desconocimiento de los productos ofertados provoca una baja en la operatividad afectando la productividad en general.

Finalmente, la incorrecta utilización de los equipos e infraestructura genera que el producto sea deficiente llegando a la pérdida de los clientes por el ciclo de falencias en los procesos. Por lo tanto se debe contemplar una estrategia más dinámica, acorde a las exigencias del entorno para lograr mejorar la gestión del Hotel Balandra y hacer que esta tenga mayor apertura en el ámbito nacional e internacional. De acuerdo a la problemática antes descrita se formula la siguiente interrogante:

¿Cómo la evaluación del sistema logístico contribuye en la mejora de la gestión del Hotel Balandra de la parroquia Manta, provincia de Manabí?

## **1.2. JUSTIFICACIÓN**

### **1.2.1. TEÓRICA**

La presente investigación permitirá generar una importante base teórica y conceptual sobre el estudio del sistema logístico en las empresas hoteleras dentro del contexto ecuatoriano, debido a que la limitada y superficial información que existe sobre esta temática no permite evaluar correctamente la logística dentro de este sector. Cabe mencionar que para el análisis cualitativo de esta investigación, se siguió la línea de pensamiento basada en los criterios expuestos por Gómez (2015) el cual expone un conjunto de procesos y actividades logísticas aplicadas al sector de servicios.

Actualmente uno de los pilares fundamentales para lograr la sostenibilidad empresarial es contar con un sistema logístico bien estructurado, cuyos procesos este bien delimitados y acordes a la realidad de las mismas ya que cada establecimiento posee un nivel de organización distinto, dado el caso es necesario que a la vez se realice un seguimiento y control de la cadena de suministro para determinar si el producto o servicio satisface al cliente y por ende detectar las falencias en las actividades involucradas dentro de la gestión logística que se lleva a cabo. Es así como el presente trabajo se constituye en un referente bibliográfico para nuevas investigaciones que guarden similitud con el objeto de estudio práctico.

### **1.2.2. METODOLÓGICA**

Para la evaluación del sistema logístico del Hotel Balandra de la parroquia Manta, provincia de Manabí, se consideró como principales referentes metodológicos la investigación desarrollada por Bossio (2016) bajo la temática “Evaluación de los procesos logísticos mediante la gerencia estratégica” y el estudio elaborado por Valdés (2012) el cual se denomina “Procedimiento para el diagnóstico de la logística interna aplicado en una empresa de servicios extrahoteleros”. El análisis de los antecedentes metodológicos antes descritos permitió la estructura de una metodología propia adaptada a las necesidades de la actual propuesta que permite identificar el estado actual del sistema

logístico del hotel y los procesos, mecanismos y actividades que se llevan a cabo dentro del mismo. La metodología planteada ha permitido evaluar de manera correcta y factible el sistema logístico del Hotel Balandra por la cual se han determinado varios puntos débiles que afectan en la gestión empresarial.

El logro de los objetivos planteados y las actividades que se llevaron a cabo en este estudio estuvieron apoyados en importantes métodos, técnicas, instrumentos y herramientas, constituyéndose el mismo en un modelo metodológico a seguir para futuras investigaciones similares.

### **1.2.3. PRÁCTICA**

Ante una demanda turística cada vez más exigente e informada y un plano empresarial mucho más competitivo es imprescindible manejar un adecuado sistema logístico que fomente la seguridad empresarial, un ambiente laboral estable para el cliente interno y un producto hotelero de calidad que logre satisfacer al cliente externo (turista). Debido a esto, es de vital importancia que se gestione correctamente el área logística de los hoteles para lograr la fidelización de los clientes y por ende concebir mayor apertura en el mercado.

La importancia que adquiere la evaluación del sistema logístico del Hotel Balandra se debe a que la investigación aporta una serie de estrategias, acciones y mecanismos que permitirán a los gerentes y/o propietarios de los establecimientos hoteleros la mejora continua de los procesos aplicados dentro del sistema logístico promoviendo la mejora de su gestión y por ende fomentando su sostenibilidad empresarial, lo que implica bienestar laboral a nivel organizativo (adecuada toma de decisiones en el campo administrativo y mejora del desempeño profesional en los procesos operativos). Al mejorar las actividades involucradas en la cadena de suministros se logra que todo el sistema logístico funcione correctamente, esto repercute positivamente en el nivel de satisfacción del cliente sobre la calidad del producto hotelero y además incentiva a que estos se fidelicen con la empresa.

## **1.3. OBJETIVOS**

### **1.3.1. OBJETIVO GENERAL**

- Evaluar el estado actual del sistema logístico para la mejora de la gestión empresarial del Hotel Balandra.

### **1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar un diagnóstico del sistema logístico del Hotel Balandra, para la identificación de los procesos logísticos que se implementan actualmente.
- Establecer los criterios e indicadores para la evaluación de los sistemas logísticos en los establecimientos hoteleros.
- Valorar los procesos logísticos aplicados en el Hotel Balandra para la identificación de sus puntos débiles y fuertes.
- Elaborar un plan de acción enfocado en el desarrollo del sistema logístico del hotel en estudio.

## **1.4. IDEA A DEFENDER**

Si se realiza una evaluación del sistema logístico, se podría contribuir en la mejora de la gestión empresarial del Hotel Balandra de la parroquia Manta, provincia de Manabí.

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se ha realizado un análisis de los preceptos teóricos derivados de las variables de investigación encontradas en el actual estudio como son la gestión hotelera y la logística con el fin de conocer su implicancia y así profundizar las bases teóricas para el desarrollo de la actual investigación (ver figura 2.1).

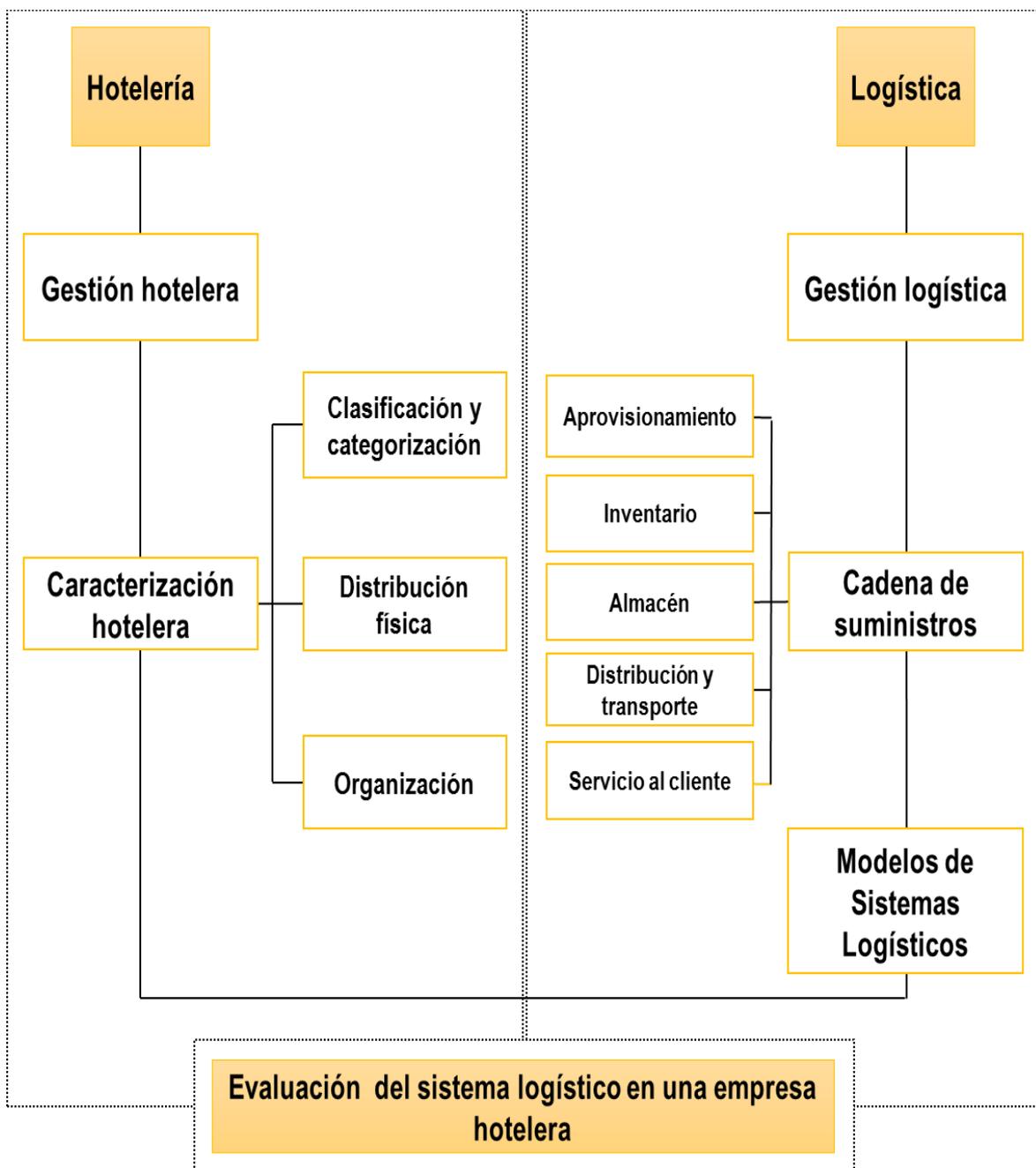


Figura 2.1. Hilo conductor.  
Fuente: Elaboración propia.

## 2.1. EVOLUCIÓN DE LA HOTELERÍA DENTRO DE LA INDUSTRIA TURÍSTICA

El turismo da pasos gigantados y se ha convertido en una de las actividades económicas mas importantes a nivel mundial, y es que bajo la ideología capitalista, este fenómeno ha llegado a considerarse como una necesidad del ser humano. Al ser la hoteleria parte indispensable dentro de la producción del servicio turístico de un destino esta ha ido cambiando sus conceptos de negocio por lo que se hace necesario conocer cómo ha evolucionado, cuáles son las tendencias aplicadas en los ultimos años y a qué retos se enfrentan actualmente las empresas que conforman este sector.

Según Hernández (2014) la hotelería es el “nombre genérico de las actividades económicas consistentes en la prestación de servicios ligados al alojamiento y la alimentación esporádicos, muy usualmente ligados al turismo”. De manera empírica la hotelería surge a partir de los años 1000 a 500 a.C., en principio por fines comerciales ya que se realizaban largos desplazamientos para el intercambio de mercancías (Nebreda, 2019). Los lugareños quienes receptaban a los comerciantes brindaban posadas en sus casas de forma voluntaria y a cambio éstos le regalaban parte de sus productos por la acogida, se consideraba mucho la amabilidad para con el residente forastero, por lo que no todos lo veían como un negocio.

Tiempo después entra en auge el desplazamiento por motivos religiosos el cual tuvo gran apertura para el desarrollo de este sector. Entre los acontecimientos más destacados se encontraban las cruzadas o guerras santas de diversas instituciones religiosas y monasterios, dándose a conocer a la “iglesia” como la primera cadena hotelera en la historia (Rodriguez, 2012, p34). Lo que al principio comenzó como un gesto de amabilidad entre las ciudades que receptaban a los viajeros y feligreses, luego comenzó a visualizarse como un negocio potencial, es así como se empezaron a introducir leyes para regular los precios y tarifas de las posadas y cavernas en dependencia de sus características.

La hotelería moderna tuvo sus inicios luego de la caída de Constantinopla (1453) y finalizaría en la Revolución Francesa (1789). En esta época los establecimientos seguían ofreciendo únicamente el servicio de hospedaje, los sistemas de comunicación y transporte tuvieron un importante cambio lo que despertó el interés de viajar de los portugueses y británicos (Ordoñez, 2016). El transporte utilizado eran los carruajes tirados por caballos aunque también se conoce que para esta etapa los españoles ya empezaban a realizar grandes expediciones por mar, lo que permitió el aumento del número de posadas y cavernas y posteriormente la creación de albergues para alojarse en los lugares de destino (Ordoñez, 2016).

Luego de la revolución industrial (1760) aparece el primer hotel de concepción moderna el “Badische Hof” en Alemania, este incluía aspectos novedosos como la sala de lectura y biblioteca, luego con la llegada del ferrocarril se crean los hoteles “término” los cuales eran alojamientos que se encontraban junto a las estaciones de trenes (Nebreda, 2019). Sin dudas esta fue la época donde empezó a visualizarse al alojamiento como un modelo de negocio sostenible, además se puede notar la variación de tendencias y motivaciones de los viajeros.

La hotelería contemporánea aparece luego de la revolución francesa (1789) y se fortalece mediante la consolidación de la burguesía y la generación y evolución de la tecnología. Al existir mayor capacidad de recursos económicos, mejoría en el sistema de comunicación y transporte (gracias a la invención de la máquina de vapor) y mayor disponibilidad de tiempo libre, se incrementaron los viajes y por ende la necesidad de hospedaje, esto dio paso a la compra, construcción y arrendamiento de edificaciones para la creación de establecimientos de hospedaje así como el surgimiento de hoteles de propiedad corporativa y/o cadenas hoteleras a mediados del año 1800 (Nebreda, 2019; Toriz, 2013).

En 1880 César Ritz (1850- 1918) un ingenioso suizo, viene a darle un nuevo enfoque a este campo promoviendo la individualización y especialización del servicio de hospedaje y la incorporación del servicio de alimentación con el apoyo de Escoffier (1846-1935) conocido como el “emperador de las artes

culinarias” (Quesada, 2006, p.70). Unas de las 12 creaciones que César Ritz dirigió fue el Grand Hotel National en la ciudad de Lucerna (Suiza), el establecimiento estaba diseñado con baño privado y con una decoración diferente a las de la época. En poco tiempo las empresas que administraba Ritz llegaron a convertirse en un referente de prestigio y exclusividad tanto de políticos como de gente pudiente, además administradores alrededor de Europa y posteriormente de Estados Unidos (Norteamérica) comenzaron a incorporar este modelo de gestión hotelera en sus empresas (Quesada, 2006; Nebreda, 2019).

De acuerdo con Baz (2018) entre los aportes más relevantes al sector de hospedaje propuestos por Ritz (Padre de la Hotelería), se encuentran los siguientes:

- Room service (servicio a la habitación)
- Baños privados por cada habitación
- El lujo, decoración y amplitud de las habitaciones (tanto en el mobiliario como en la infraestructura)
- Atención personalizada
- Uso de uniforme para el personal operativo que sirvió como diferenciación jerárquica
- El uso del término restaurante (en lugar de comedor) y reducción del tamaño de las mesas lo que permitía servir a menos comensales por cada sección
- Figura del sumiller
- Estrategia de personalización del servicio al huésped

Actualmente la hotelería es considerada como unos de los elementos más importantes dentro del turismo, su indispensabilidad dentro de esta industria ha provocado una “saturada oferta de opciones para el cliente con miles de hoteles y millones de habitaciones” (Meza, Zaldivar, & Martín, 2016). El constante cambio en los gustos, expectativas y motivaciones de la demanda han hecho que no solo se incremente la capacidad hotelera a nivel mundial sino que a la vez surjan nuevas modalidades turísticas (Rodríguez, 2012, p.1).

Lo anterior permite visualizar a la sobreoferta y la adaptabilidad al cambio como importantes factores de riesgo para el fomento de la competitividad en el sector de hospedaje, sobre todo en los países primer mundistas. Por mencionar un ejemplo, en España la sobreoferta existente en la planta hotelera y la dificultad de afrontar cambios en la manera de hacer de los empresarios, son dos de los problemas que todavía atañen al sector. Sin embargo, la eficiencia energética y la innovación tecnológica se constituyen como puntos clave que pueden ayudar a su evolución (CEHAT (Confederación de Empresas y Alojamientos Turísticos), 2011).

Entre las últimas tendencias e innovaciones hoteleras se encuentran las tecnológicas y las no tecnológicas, en las primeras se hallan las plataformas de reservas directas (Trivago, Booking.com etc.), los chatbots, utilización de drones, asistentes personales de voz, espacios y salas tecnológicas, manejo de tecnologías de Blockchain (el nuevo internet que por medio de criptomonedas simplifican los pagos reales), realidad virtual, menús digitales, control digital de habitaciones, sistemas de sonido, sistematización para el ahorro de agua y electricidad y demás soluciones tecnológicas (Getabed Team, 2019; Multimedia, 2018). En el segundo grupo se da gran importancia a la experiencia ininterrumpida, a la personalización y transformación del servicio y a la experiencia gastronómica y ecológica (Trivago Business Blog, 2018).

La globalización ha hecho que de manera imprescindible las empresas hoteleras centren su atención en estrategias que les permitan el reconocimiento, expansión y sostenibilidad en el mercado, es allí donde “la fusión y el uso adecuado entre la cultura organizacional y la innovación puede ser fructífera ya que esta favorecería la rentabilidad y contribuiría en la generación de capacidades innovadoras para el talento humano y la mejora de la estructura y calidad del servicio a ofertar” (Padrón, Palafox, & Vargas, 2019, p16.).

Siguiendo esta línea de análisis que ubica al sector hotelero como uno de los más cambiantes y competitivos Vega *et al.*, (2015) indican lo siguiente:

Hoy en día el simple alojamiento es algo que los clientes dan por descontado, de tal forma que ya no constituye una garantía de éxito en el mercado, y que; la clave reside ahora entre otras cosas en dispensar un trato cordial, amable y personalizado a los turistas, en disponer de buenos accesos a establecimientos o en contar con una decoración acogedora, dichos aspectos ayudan a una comercialización y fidelización de los clientes (p.22).

Haciendo énfasis en lo que indica el autor antes mencionado, la personalización del servicio hotelero resulta una estrategia elemental para lograr captar la demanda y de hecho hacer que esta se fidelice con la empresa, sin embargo para que esto funcione de tal forma se debe determinar en principio y con claridad cuál es el segmento de mercado al que se dirigirá la oferta para apegarse lo más posible a sus gustos y así cumplir con sus expectativas.

Sin lugar a dudas y como suele suceder con el resto de los sectores productivos, la política y los gustos de la demanda, son los aspectos más imperativos e influyentes en la evolución de la hotelería dentro del turismo, la cual cada día avanza conforme a las tendencias y aumento del interés por el conocimiento que mueve a los turistas a desplazarse de un lugar a otro. La nueva propuesta del servicio estructurado que trajo Cesar Ritz en la época contemporánea fue vital para fomentar la innovación en este sector y a la vez sirvió como modelo de gestión tanto para las nuevas empresas que empezaban a incursionar en aquel entonces como para las de hoy en día ya que sus terminologías e ideas siguen siendo aplicables.

Por otra parte, en esta nueva era uno de los condicionantes que enfrenta el campo hotelero es la competitividad, que no solo es a escala local o nacional sino internacional, lo que indica que el alcance y apertura que deben tener los establecimientos de hospedaje para ser exitosos y sostenibles en el mercado deben ser muchos mayores. A lo anterior se suma el hecho de que el turista actual está muy informado, dispone de variados medios por los cuales conectarse cibernéticamente con el mundo en tiempo real, es autoeducado y esto hace que se vuelva más exigente a la hora de requerir un servicio.

## **2.2. LA GESTIÓN HOTELERA Y SU IMPORTANCIA**

La gestión hotelera es “el proceso organizado de cada una de las áreas de la empresa lo cual permite la dirección y aplicación de estrategias con la finalidad de generar valor tanto para el cliente como para la misma, así como el desarrollo de ventajas competitivas a nivel de destino” (Meza, 2019, p.11). Dicha gestión se orienta tanto a la mejora de los procesos administrativos como operativos en donde se produce la relación directa con el cliente.

La importancia de una óptima gestión hotelera radica en que con ella se logra planificar y afrontar estrategias encaminadas a mejorar el proceso de toma de decisiones para contribuir con ello a la elevación de la eficiencia y la calidad del servicio a los clientes, y así mismo un incremento de rentabilidad y beneficio” (Martínez, 2009, p.3). Al desarrollar una adecuada gestión se oferta calidad en el servicio, y al generarse calidad, “se produce sostenibilidad de la ciudad, puesto que se da un incremento en el número de personas de origen nacional e internacional atraídas por el destino turístico” (Monsalve & Hernández, 2015). Con esto se llega a la conclusión de que para que una empresa hotelera sea sólida necesita mejorar su capacidad de gestión aplicando controles de calidades eficientes y estrategias bien definidas que ayuden con el logro de los objetivos planteados, de esta manera promueve competitividad a nivel de destino.

A nivel internacional, las principales ventajas competitivas de las cadenas hoteleras se generan justamente en la gestión. Esto les permite separar el capital tangible (bienes inmuebles) del intangible (conocimiento) empleando nuevas modalidades de gestión de forma que provoquen su expansión internacional (Meza, Zaldivar, & Martín, 2016, p.35). En materia de gestión hotelera, los países que poseen una máquina de gestión mejor engrasada son Francia y Estados Unidos de América, los anglosajones poseen un nivel de especialización y profesionalización incluso mayor que España (Ortega, 2018). Mientras más planificación y disponibilidad de herramientas de gestión existan en una empresa, esta será más sostenible y competitiva en el mercado.

Según la Hosteltur (2014) los directivos de las empresas hoteleras “saben que la clave del éxito reside principalmente en los recursos con los que cuenta su hotel, un equipo de personas formado y motivado, unas instalaciones de calidad, un servicio de primer nivel y en el uso adecuado de esos recursos”. A parte de tener un interés real en la calidad de los servicios hoteleros, “es de primordial interés de los directivos obtener información relevante que les permita establecer una visión como soporte para la toma de decisiones a nivel departamental y como empresa en general” (Sánchez, 2002, p.20). Cuestión difícil de aceptar es que mientras en los países primermundistas los directivos o propietarios desconocen el valor de la gestión hotelera, en los países desarrollados estos tipos de empresarios ya no son una figura relevante (Ortega, 2018).

De acuerdo con Meza, Zaldivar, & Martín (2016) “la modalidad de gestión predominante en la expansión de las cadenas hoteleras internacionales la constituyen las franquicias hoteleras, que representan más del 70% del total de las habitaciones disponibles a nivel mundial, siendo los Estados Unidos de América el líder con más del 40% del total. Esto provoca un importante tráfico de huéspedes que afecta en gran sentido a la internacionalización de la Pymes hoteleras (pequeñas y medianas empresas) las cuales se adentran a un mercado monopolizado y altamente competitivo.

Monsalve & Hernández (2015) en un estudio aplicado dentro del sector hotelero determinaron que entre los principales aspectos de gestión que inciden en la calidad de servicios se encuentran: la fidelización, la capacitación al talento humano, la innovación, la tecnología, la promesa de venta y la promoción (Monsalve & Hernández, 2015). Dentro de la gestión, el uso de las TICs y demás herramientas tecnológicas se han convertido en algo tan básico y elemental para que las personas puedan acceder a una reserva con solo deslizar un dedo por uno de los dispositivos a su alcance, y esto recién empieza, se espera que las tendencias que revolucionan el sector de hospitalidad de hoy incrementen sus utilidades para un futuro que se aproxima rápidamente, sin embargo es de vital importancia reconocer que estos sirven

para agilizar los procesos en la producción del servicio hotelero y por ende ahorrar costes y mejorar la rentabilidad y competitividad turística.

Hoy en día gracias a las bondades de la tecnología se puede gestionar la hotelería de manera más proactiva mediante el empleo de sistemas informáticos. Los sistemas informáticos de gestión hotelera han evolucionado incorporando las nuevas tecnologías tanto desde el punto de vista funcional como de diseño (Gonzales, García, & García, 2014). Las grandes estructuras hoteleras con una compleja organización departamental requieren un software mucho más ambicioso y multifuncional (Hosteltur, 2014). En base a ello existen una serie de herramientas que permiten la gestión de un hotel mediante sistemas, entre ellos están los Channel Managers, las OTAs (agencias de reserva online como Expedia y otras), los PMS (Project Management System), los Motores de reservas y las herramientas de pago online como PayPal (TecnoHotel, 2018).

En el contexto ecuatoriano, la hotelería juega un papel imprescindible dentro de la actividad turística, sin embargo la población dedicada a esta actividad no posee el nivel de profesionalización como para competir en el mercado internacional. Existen estudios como el de Torres (2015) que demuestran que en el país son pocos los que hoteles que aplican modelos de gestión que les permita mejorar los servicios que ofrecen, tampoco cuentan con un plan estratégico que potencie el turismo local (p.4). La plataforma turística actual pone de manifiesto una demanda muy informada y exigente, esto implica que los hoteles deben innovar de manera constante tanto en condiciones de infraestructura física así como en el empleo de nuevas modalidades administrativas, especialmente las relacionadas con la promoción.

Meléndez (2015) menciona que “es importante que estemos preparados para recibir gente tecnológica y también a la que prefiere un trato más personal y que “la industria hotelera en general, y la local en particular, deberá apostar por mantener o aumentar las tarifas para asegurar su crecimiento” (p.41, 46). A esto se debe tener en cuenta que debe existir una buena relación precio-calidad del producto hotelero que se desea ofertar, ya que existe un mercado saturado de oferta.

En hora buena la política nacional establece lineamientos que apoyan el avance y mejoramiento de esta actividad, promoviendo una amplia y variada oferta académica para quienes desean prepararse en este campo (Meléndez, 2015, p.44). La academia hace énfasis en adoptar una cultura de servicio y capacitación sobre nuevas estrategias y modelos de gestión para propietarios y directivos hoteleros, brindando especial atención a las Pymes.

Es importante que los establecimientos hoteleros realicen una adecuada gestión a través de estrategias y mecanismos que les permitan ofertar una gama de servicios completa y de calidad para captar la atención de los clientes potenciales dentro del mercado y a la vez lograr la fidelización de los clientes actuales. A través de los conocidos sistemas de gestión hotelera o PMS la empresa podrá realizar sus actividades con mayor eficiencia y por ende ahorrar costes. Entre las actividades que se desarrollan a través de los nuevos sistemas de gestión está su aplicación como canales de distribución, la actualización de la disponibilidad de las habitaciones, mejora del índice de incremento de ventas, la división de tareas en tiempos claramente establecidos y el acceso a que los clientes pueden encontrar un lugar donde emitir sus comentarios sobre los servicios prestados y la valoración de sus experiencias.

Por otro lado, a partir de la situación actual por la que atraviesan la mayoría de países a nivel mundial en lo relacionado con la aparición de esta nueva pandemia denominada "COVID-19", se necesitarán nuevas invenciones y estrategias para captar la demanda y a la vez mantenerla. Tanto las normas de bioseguridad así como la seguridad personal serán indispensables para poder ofrecer un servicio y la industria hotelera es la que mayormente sufre ya que en el momento menos pensado los rankings de desplazamientos tanto nacionales como internacionales descendieron en gran manera y así mismo la estadía de huéspedes.

Este cambio traumático que se ha convertido en un modo de vivir sirve de ejemplo para reflexionar y tratar de reinventar los modelos de negocios dentro de la hotelería hacia mejores prácticas que fomenten tanto la confianza de los nuevos clientes como la sostenibilidad empresarial en un mercado lleno de incertidumbres.

## **2.3. CARACTERIZACIÓN HOTELERA**

Caracterizar un hotel no es más que determinar los rasgos distintivos que conforman su infraestructura, organización y oferta de servicios en función de su tipología. Estos aspectos característicos están relacionados con la ubicación, las actividades y espacios de esparcimiento, detalles extras con valor agregado, actividades “todo incluido”, planes de comida “todo incluido”, piscinas y parques acuáticos, entrenamiento para toda la familia, limpieza extrema, personal servicial y amable etc (Suppa, 2013).

La oferta de servicios en un establecimiento de hospedaje ayuda a establecer diferencias entre un servicio y otro que oferte la competencia, es así como los clientes pueden comparar precios y tomar su decisión final en función de los mismos. Dependiendo del tipo de hospedaje y del segmento de mercado al que direccionan su oferta, se pueden incorporar a parte del servicio de hospedaje otros más servicios como el de alimentación, bares, piscinas, spas, salas de eventos, gimnasios y otros. Dicho lo anterior, en los siguientes epígrafes se analizarán varios de los componentes característicos de un establecimiento de hospedaje, considerando como principales actividades la clasificación y categorización, la distribución física de las instalaciones, las formas de organización y los departamentos operativos y sus funciones.

### **2.3.1. CLASIFICACIÓN Y CATEGORIZACIÓN**

Existe una gran variedad de lugares de hospedaje a nivel mundial en sus diferentes tipologías, de entre ellas las más clásicas son los hoteles, casas de huéspedes, hosterías, hostales, pensiones y refugios. Debido a las diferentes condiciones políticas, socio-económicas y geográficas de los diversos países no se puede decir que existe un sistema global de clasificación hotelera oficializado, por ello cada país en función de sus características adopta un sistema único donde establece requisitos propios para la evaluación de los establecimientos en base a su realidad situacional (Momondo Team, 2016). No obstante, entre las representaciones de categorías más utilizadas se encuentran las estrellas, lunas o coronas.

En el Ecuador el Sistema de Clasificación Hotelera (SCH) fue desarrollado por el MINTUR (Ministerio de Turismo) en base a los principios de la Ley de Turismo (2002). Actualmente este SCH se encuentra explícito en el Reglamento de Alojamiento Turístico (2015) y es aplicado en cada unas de las regiones ecuatorianas. El SCH está clasificado en 7 tipos de establecimientos que se dividen en 2 grupos, hoteleros y extrahoteleros, a su vez se encuentran representados mediante nomenclaturas y categorizados por estrellas. En la tabla 2.1 se describen la nomenclatura, categoría y definición de los tipos de establecimientos con los que se cuenta.

**Tabla 2.1.** Sistema de Clasificación Hotelera del Ecuador.

TIPOS, NOMENCLATURA Y CATEGORIZACIÓN	DEFINICIÓN
<p><b>Hotel (H)</b> (2 a 5 estrellas)</p>	<p>Establecimiento de alojamiento turístico que cuenta con instalaciones para ofrecer servicio de hospedaje en habitaciones privadas con cuarto de baño y aseo privado, ocupando la totalidad de un edificio o parte independiente del mismo, cuenta con el servicio de alimentos y bebidas en un área definida como restaurante o cafetería, según su categoría, sin perjuicio de proporcionar otros servicios complementarios. Deberá contar con mínimo de 5 habitaciones. *Para el servicio de hotel apartamento se deberá ofrecer el servicio de hospedaje en apartamentos que integren una unidad para este uso exclusivo. Cada apartamento debe estar compuesto como mínimo de los siguientes ambientes: dormitorio, baño, sala de estar integrada con comedor y cocina equipada. Facilita la renta y ocupación de estancias largas.</p>
<p><b>Hostal (HS)</b> (1 a 3 estrellas)</p>	<p>Establecimiento de alojamiento turístico que cuenta con instalaciones para ofrecer el servicio de hospedaje en habitaciones privadas o compartidas con cuarto de baño y aseo privado o compartido, según su categoría, ocupando la totalidad de un edificio o parte independiente del mismo; puede prestar el servicio de alimentos y bebidas (desayuno, almuerzo y/o cena) a sus huéspedes, sin perjuicio de proporcionar otros servicios complementarios. Deberá contar con un mínimo de 5 habitaciones.</p>
<p><b>Hostería (HT)</b> (3 a 5 estrellas)</p>	<p>Establecimiento de alojamiento turístico que cuenta con instalaciones para ofrecer el servicio de hospedaje en habitaciones o cabañas privadas, con cuarto de baño y aseo privado, que pueden formar bloques independientes, ocupando la totalidad de un inmueble o parte independiente del mismo; presta el servicio de alimentos y bebidas, sin perjuicio de proporcionar otros servicios complementarios. Cuenta con jardines, áreas verdes, zonas de recreación y deportes, estacionamiento. Deberá contar con un mínimo de 5 habitaciones.</p>
<p><b>Hacienda turística (HA)</b> (3 a 5 estrellas)</p>	<p>Establecimiento de alojamiento turístico que cuenta con instalaciones para ofrecer el servicio de hospedaje en habitaciones privadas con cuarto de baño y aseo privado y/o compartido conforme a su categoría, localizadas dentro de parajes naturales o áreas cercanas a centros poblados. Su construcción puede tener valores patrimoniales, históricos, culturales y mantiene actividades propias del campo como siembra, huerto orgánico, cabalgatas, actividades culturales patrimoniales, vinculación con la comunidad local, entre otras; permite el disfrute en contacto directo con la naturaleza, cuenta con estacionamiento y presta servicio de alimentos y bebidas, sin perjuicio de proporcionar otros servicios complementarios. Deberá contar con un mínimo de 5 habitaciones.</p>
<p><b>Lodge (L)</b> (4 a 5 estrellas)</p>	<p>Establecimiento de alojamiento turístico que cuenta con instalaciones para ofrecer el servicio de hospedaje en habitaciones o cabañas privadas, con cuarto de baño y aseo privado y/o compartido conforme a su categoría.</p>

	Ubicado en entornos naturales en los que se privilegia el paisaje y mantiene la armonización con el ambiente. Sirve de enclave para realizar excursiones organizadas, tales como observación de flora y fauna, culturas locales, caminatas por senderos, entre otros. Presta el servicio de alimentos y bebidas sin perjuicio de proporcionar otros servicios complementarios. Deberá contar con un mínimo de 5 habitaciones.
<b>Resort (RS)</b> (4 a 5 estrellas)	Es un complejo turístico que cuenta con instalaciones para ofrecer el servicio de hospedaje en habitaciones privadas con cuarto de baño y aseo privado, que tiene como propósito principal ofrecer actividades de recreación, diversión, deportivas y/o de descanso, en el que se privilegia el entorno natural; posee diversas instalaciones, equipamiento y variedad de servicios complementarios, ocupando la totalidad de un inmueble. Presta el servicio de alimentos y bebidas en diferentes espacios adecuados para el efecto. Puede estar ubicado en áreas vacacionales o espacios naturales como montañas, playas, bosques, lagunas, entre otros. Deberá contar con un mínimo de 5 habitaciones.
<b>Refugio (RF)</b> (Categoría única)	Establecimiento de alojamiento turístico que cuenta con instalaciones para ofrecer el servicio de hospedaje en habitaciones privadas y/o compartidas, con cuarto de baño y aseo privado y/o compartido; dispone de un área de estar, comedor y cocina y puede proporcionar otros servicios complementarios. Se encuentra localizado generalmente en montañas y en áreas naturales protegidas, su finalidad es servir de protección a las personas que realizan actividades de turismo activo.
<b>Campamento turístico (CT)</b> (Categoría única)	Establecimiento de alojamiento turístico que cuenta con instalaciones para ofrecer el servicio de hospedaje para pernoctar en tiendas de campaña; dispone como mínimo de cuartos de baño y aseo compartidos cercanos al área de campamento, cuyos terrenos están debidamente delimitados y acondicionados para ofrecer actividades de recreación y descanso al aire libre. Dispone de facilidades exteriores para preparación de comida y descanso, además ofrece seguridad y señalética interna en toda su área.
<b>Casa de huéspedes (CH):</b> (Categoría única)	Establecimiento de alojamiento turístico para hospedaje, que se ofrece en la vivienda en donde reside el prestador del servicio; cuenta con habitaciones privadas con cuartos de baño y aseo privado; puede prestar el servicio de alimentos y bebidas (desayuno y/o cena) a sus huéspedes. Debe cumplir con los requisitos establecidos en el presente Reglamento y su capacidad mínima será de dos y máxima de cuatro habitaciones destinadas al alojamiento de los turistas, con un máximo de seis plazas por establecimiento. Para nuevos establecimientos esta clasificación no está permitida en la Provincia de Galápagos.

**Fuente:** Reglamento de Alojamiento Turístico (2015).

La clasificación hotelera es elemental para el óptimo funcionamiento de las empresas que conforman este sector y por ende ayuda a los turistas (tanto nacionales como internacionales) a mantenerse informados sobre los servicios que deben ofrecer estos establecimientos en función de su categoría y tipología. Sin embargo se reconoce que la categoría que presentan los establecimientos no es definitiva a la hora de percibir la calidad por el cliente, por ejemplo un hotel de 3 estrellas puede brindar un mejor servicio que uno de 4, ya sea por sus condiciones de infraestructura o en base a la atención al cliente, a su vez dos hoteles que presenten la misma categoría pueden ofrecer servicios diferentes uno del otro.

En el caso ecuatoriano existe irregularidad en la clasificación y asignación de las estrellas para la categorización de los establecimientos de hospedaje, sobre todo en la PyMES. Varios establecimientos no poseen las características establecidas en el SCH para su denominación como tal, por lo que brindan una mala información al cliente convirtiéndose en una de sus quejas más frecuentes.

### **2.3.2. DISTRIBUCIÓN FÍSICA DE LAS INSTALACIONES**

La distribución física de un hotel está relacionada directamente con el diseño de la infraestructura así como la ubicación en donde este se encuentra. En la práctica no se puede hablar de un orden estandarizado de áreas ya que cada empresa lo decide en función de su organización, su estado financiero, demanda y gusto por la calidad y excelencia que se quiera transmitir al cliente. Sin embargo, generalmente un hotel se distribuye en las siguientes 4 áreas básicas: área habitacional, áreas comunes, área de recreación y área común (Michelena, 2011).

**AREA HABITACIONAL:** El área habitacional está compuesta por las habitaciones de hospedaje al servicio del huésped y los espacios que permiten el acceso a las mismas, generalmente estas zonas están ligadas a las áreas comunes de estos establecimientos. Esta área puede dividirse a la vez en las siguientes sub áreas: seca, húmeda y exteriores tal como se pone a continuación:

- Área seca: Closets, habitación.
- Área húmeda: Regadera, excusado, lavamanos, bañera.
- Área de exteriores: Terrazas, balcones.

**AREAS COMUNES:** Las áreas comunes son los espacios en donde el huésped o cliente tiene libre acceso, puede recrearse y realizar varias actividades tanto lúdicas como laborales, entre dichos espacios se encuentran los siguientes:

- Recepción

- Sala de espera o vestíbulo
- Servicio de A&B (Alimentos y bebidas)
- Discoteca
- Bar
- Cafetería

**ÁREA DE RECREACIÓN:** Están destinadas a la distracción, diversión y descanso, son áreas especialmente utilizadas por el huésped y son diseñadas de acuerdo a las actividades recreativas que se desean ofrecer.

- Spa
- Piscinas
- Baño turco
- Salas de hidromasaje
- Sauna
- Juegos infantiles
- Salas de juego para adultos
- Canchas de tenis etc.

**ÁREA DE SERVICIO:** El área de servicio es donde labora el personal que no tiene contacto directo con el cliente (back office). Sin estas áreas los hoteles dejaran de funcionar y en la gran mayoría de casos estas comprende los siguientes puntos:

- Servicio de personal (vestidores)
- Servicio administrativo (oficinas)
- Equipo y talleres de mantenimiento

Sanisaca (2010) menciona que debido a que en la mayoría de hoteles las zonas comunes y las de servicio se encuentran mezcladas, se dificulta mucho las circulaciones internas, por ello se debe considerar de que el área de servicio deba estar diseñada de tal manera que se pueda acceder a las habitaciones sin atravesar las zonas comunes (p. 49, 50). Es importante mencionar que dado a que los gustos de la demanda van cambiando día a día,

los hoteles van implementando varias formas de ofrecer los servicios y por ende reestructurar su diseño de instalaciones, por ejemplo existen hoteles donde la cocina se encuentra a la vista del cliente para que este pueda observar cómo se elaboran ciertas especialidades o platillos que únicamente el hotel prepara, de esta manera se interactúa con el cliente convirtiéndose en una más de sus experiencias innovadoras.

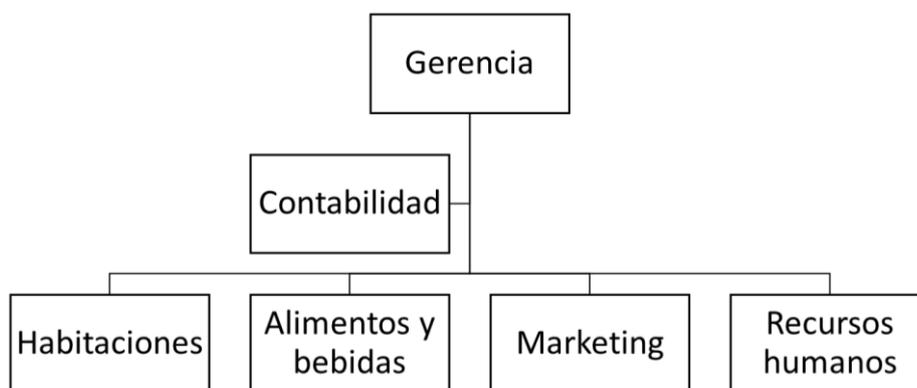
Ahora gracias a las bondades de las tecnologías también se pueden emplear nuevos mecanismos y herramientas que permiten hacer más fácil la estadía del huésped, que van desde el encendido de luces y/o climatización de la habitación automática hasta el uso de cerraduras digitales y demás ingenios aplicables a la hotelería.

### **2.3.3. LA ORGANIZACIÓN EN LA EMPRESA HOTELERA**

La estructura organizacional es fundamental en todas las empresas, define muchas características de cómo se va a organizar, tiene la función principal de establecer autoridad, jerarquía, cadena de mando, organigramas y departamentalizaciones entre otras (Vásquez, 2012). Cada hotel, ya sea pequeño, mediano o grande, necesita una estructura organizativa para llevar a cabo sus operaciones diarias. Mesa (2019) indica que “cada hotel tiene una estructura organizativa diferente y va en consecuencia del propio tamaño del hotel, el número de habitaciones, número de empleados, así como la política de la propiedad y dirección del hotel”, por lo que no se puede hablar de un orden o estructura estándar para ser aplicada en este campo.

La manera en cómo se representa gráficamente la estructura organizativa de un hotel es mediante organigramas. Los organigramas “reflejan, en forma esquemática, la posición de las áreas que integran la empresa, sus niveles jerárquicos, líneas de autoridad y de asesoría” (Thompson, 2017). El orden jerárquico expresado en un organigrama es vital para la determinación de tareas específicas para cada uno de los colaboradores del hotel, esto ayuda especialmente al departamento de recursos humanos en la reclutación y selección del personal de la empresa. Según menciona Mesa (2019) dentro de

la estructura organizativa de un hotel los cinco departamentos más relevantes son: Habitaciones, Alimentos y bebidas, Recursos Humanos, Marketing y Contabilidad. Con los departamentos que menciona el autor antes citado, un organigrama vertical adquiriría la siguiente estructura (ver figura 2.2):



**Figura 2.2.** Organigrama vertical.

**Fuente:** Elaboración propia a partir de lo expuesto por Mesa (2019).

Los organigramas permiten ver los eslabones o tipos de mandos que se desarrollan en una empresa, a su vez ayudan en la determinación y división de tareas en función de las actividades a realizar y servicios a ofrecer. Es muy importante delimitar cuales serían las funciones que debe cumplir cada colaborador dentro de cada departamento para gestionar de manera eficiente un hotel, esto ayudaría en el proceso de adaptación de los mismo y provee un ambiente más propicio para el desempeño del capital humano.

Cuando un hotel recién empieza a incursionar debe partir de una organización jerárquica con un menor número de departamentos y por ende de colaboradores, de preferencia que estos sean de carácter polifuncional, es decir, que puedan realizar diversas actividades dentro de una misma área. A su vez se debe comenzar por reclutar un pequeño número de colaboradores ya que al principio no se conoce cuál es el índice de la demanda durante un determinado tiempo (día, semana, mes). Contratar personal sin pronosticar la demanda y por ende desconocer cuales son los ingresos generados con las ventas que se realizan puede repercutir en la rentabilidad de la empresa y hacer que esta sea insostenible a largo plazo.

Los departamentos de un hotel se dividen en administrativos y operativos, en los primeros se desarrollan las actividades de gestión, planeación y control, aquí se diseñan las estrategias y objetivos y se lleva el control de tareas y resultados, se podría decir que son el cerebro de la organización, entre ellos se pueden encontrar la gerencia, contabilidad, ventas, marketing, sistemas etc. Por su parte en los departamento operativos se desarrollan las actividades involucradas en el proceso del servicio directo al cliente, conocidos en el idioma universal como front office, entre ellos los departamentos de hospedaje y A&B.

#### **2.3.4. DEPARTAMENTOS OPERATIVOS Y SUS FUNCIONES**

Los departamentos operacionales son “aquellos que realizan tareas repetitivas, con un marco de trabajo básico, y que están relacionadas directamente con ofrecer un buen servicio al cliente, satisfaciendo sus necesidades” (Equipo Vértice, 2008). De acuerdo con el autor antes mencionado, los departamentos que componen este conjunto son los de alojamiento o recepción (reservas, caja, mano corriente, mostrador), el departamento de comunicación y el de alimentos y bebidas (A&B).

**Departamento de alojamiento o recepción:** Está conformado por varios sub-departamentos, siendo de ellos el más importante el de recepción (Equipo Vértice, 2008). Entre sus principales características se tiene que:

- Es el “centro neurálgico del hotel”, la razón de ser de la empresa y donde nace la iniciativa para la toma de decisiones.
- Es el lugar donde se desarrollan las actividades relacionadas con el contacto principal y directo con el cliente (sea físico u online) y se convierte en el canal de información para el control y coordinación de los demás departamentos.
- Se encarga de “vender las habitaciones” las cuales constituyen la más importante fuente de ingresos para el hotel (kong, 2019).

A continuación se definen las funciones de los subdepartamentos de alojamiento de la siguiente manera:

- o **Reservas:** Este sub-departamento trabaja de puertas para dentro, y su trabajo es básicamente de tipo comercial y administrativo (kong, 2019). Entre sus principales características se destacan la venta y control de las habitaciones, la comunicación constante con los diferentes canales de reservas externos con los que se trabaja, el control de los depósitos y la confección de una hoja de reservas, así como de una lista de llegadas y salidas, con el fin de lograr una buena organización y gestión del departamento y evitar posibles problemas.
  
- o **Caja:** Se encarga de la actividad financiera y administrativa desarrollada a través del contacto con el cliente, Vargas, Rodriguez, & Quito (2010) definen las siguientes funciones desempeñadas dentro de este sub-departamento:
  - Control de cargos realizados por los huéspedes
  - Cambio de moneda extranjera
  - Manejo de cajas de seguridad
  - Sistema central de cajas de seguridad
  - Sistema habitacional (cajas de seguridad ubicadas en las habitaciones del hotel)
  - Recepción de depósitos a clientes de eventos
  - Cobro de cuentas de huéspedes
  - Solicitud de llave de habitación y caja de seguridad
  - Consulta de cómo se desarrolló la estancia
  - Revisión de la habitación
  - Ingreso a la cuenta de consumos de última hora
  - Presentación y cobro de la cuenta
  - Agradecimiento y ofrecimiento de una futura estancia en el hotel
  - Cierre de caja
  - Controlar el uso correcto uso de las facturas y formatos impresos
  
- o **Mano corriente:** “Al igual que el departamento de reservas, trabaja de puertas para dentro, su actividad es administrativa y está caracterizada por llevar a cabo las siguientes funciones” (kong, 2019):
  - Cargo de los conceptos y servicios consumidos por los clientes

- Control de facturas y supervisión del saldo
  - Cuadre de las liquidaciones de los departamentos de servicios
  - Cierre diario
  - Cálculo de las comisiones a agencias de viajes y compañías de crédito
  - Cálculo de las deducciones
  - Cierre de facturas
  - Cuadre de las cuentas de las habitaciones juntamente con el departamento de mostrador
- o **Mostrador:** Trabaja de cara al público y su actividad es básicamente comercial, destacándose las siguientes funciones (Kong, 2019):
- Planificación y control de las habitaciones
  - Supervisión de la reserva y la documentación de las llegadas previstas
  - Registro de entrada (check in) y de salida (check out) de los clientes
  - Cumplimentar la documentación
  - Otorgar las habitaciones a los clientes según sus preferencias y necesidades
  - Informar a los demás departamentos sobre los movimientos del cliente

Como lo han expresado varios autores el departamento de alojamiento y recepción es la parte central de una empresa hotelera debido a que en este se centra su razón de ser, es decir que necesariamente se debe ofrecer el servicio de hospedaje y por ende debe prestar las condiciones necesarias para brindar dicho servicio. Hoy en día varias empresas mantienen al departamento de alojamiento y recepción por separados, es decir, dos departamentos distintos con asignaciones y tareas diversas pero que interrelacionan ya que una depende de la otra.

**Departamento de comunicación:** Este departamento se encarga de “ofrecer los recursos necesarios para proyectar una buena imagen entre clientes, proveedores y colaboradores” (EAE Business School, 2015). La Escuela de negocios antes citada menciona que entre las principales tareas de este departamento se encuentran las siguientes:

- “Proteger, manejar y gestionar la identidad corporativa de la empresa, así como sus elementos de diferenciación ante la competencia. Es el portavoz del hotel en cuanto a proveer y recoger información se trata, en función de la estrategia de la empresa (relacionada con la misión, visión, valores corporativos) y el segmento de mercado al que dirige su oferta”.
- “Gestionar la base de datos relacionados con la comercialización de los servicios que ofrece la empresa, lo que incluye la información de sus clientes actuales, con el fin de disponer de información rápida cuando se requiere e implementar acciones en función del contexto que amerite”.
- “Estandarizar los procesos internos de comunicación del hotel a través de canales y procedimientos para que la información fluya de forma uniforme y eficaz en cada contexto y evita, de esta manera, que la comunicación no oficial se apropie de espacios o zonas vacías”.

El departamento de comunicación es muy importante dentro de la gestión general de un hotel ya que por medio de este se produce y canaliza la información en sus diferentes ámbitos, datos que se distribuyen a la empresa en general con la finalidad de definir metas y estrategias a corto y largo plazo, planificar actividades, asignar tareas y promover la gestión del talento humano, lo que finalmente llega a convertirse en la imagen empresarial y corporativa de un establecimiento hotelero.

**Departamento de alimentos y bebidas:** Este departamento supone la mayor parte de los ingresos de un hotel junto con el de alojamiento o recepción, así como el uso de los salones para la celebración de eventos. Desde el departamento de A&B se organiza toda la actividad del hotel relacionada con las siguientes dos áreas (Zambrano, 2015, p.12):

#### **Área de consumo**

- El restaurante
- Bar o cafetería
- El service room (servicio de habitaciones)
- Las barras
- Eventos y banquetes

### Área de trabajo

- La cocina (fría y caliente) (que incluye; zona para lavar, refrigerador o nevera de carnes, verduras y vegetales, bodegas de alimentos.
- Almacén
- Restaurante y cafetería
- Bar
- Lobby bar

A continuación se encuentran descritas las funciones y características de los sub-departamentos de A&B mencionadas por Zambrano (2015).

- o **Compras:** Se encarga de la compra y control de materias primas bajo criterio del chef ejecutivo, por lo cual se debe conocer bien lo que ofertan los proveedores y comprobar si existe una buena relación precio-calidad de los insumos adquiridos.
- o **Almacén:** Es el lugar donde se guardan las materias primas en las zonas de almacenamiento disponibles, está dirigido por un responsable quien se encarga de abastecer las lista de necesidades presentadas por el departamento de A&B.
- o **Cocina:** Aquí se realiza la preparación de los alimentos, se dispone de dos zonas para su fin, fría, caliente y en algunos otros establecimientos pastelería. El chef ejecutivo es quien se encarga de crear los menús y platos que se ofrecerán en la carta y establecerá las materias primas que se necesiten para ello.
- o **Stewarding:** Tiene como función organizar y controlar la higiene y limpieza de toda los utensilios, maquinaria e implementos del servicio de restauración así como del área donde estas hayan sido utilizadas.
- o **Restaurante:** Se identifican varios responsables dentro de este sub-departamento, entre ellos el jefe de sala o maître, jefe de sala, jefe de sector, sumiller., jefe de rango, camarero ya ayudante de camarero.

- o **Lobby bar:** Existe un responsable dentro el Departamento de A&B que se encarga de servir las bebidas que se requieran es esta área.
- o **Banquetes y/o catering:** Se encarga de organizar el evento y confirmar el número de asistentes, del menú de las bebidas y alimentos y el montaje del salón para su efecto.
- o **Servicio de habitaciones o room service:** Se encarga de brindar y controlar el servicio de habitaciones.
- o **Minibar:** Su tarea consiste en abastecer el Minibar que se encuentra en las habitaciones, controlar el stock y anotar lo que el cliente ha consumido, información que emite al departamento de recepción un vez que el huésped realiza el check out en el hotel.

El departamento de A&B es elemental para que un hotel pueda ofrecer un paquete de servicios completo, como se describió en los párrafos anteriores, los hoteles poseen áreas destinadas para el almacenamiento, preparación y manipulación de alimentos en las cuales se desarrollan varias actividades que hacen factible la estadía y bienestar de los clientes.

Los departamentos operacionales son el centro de actividad de los hoteles ya que en ellos radica el trabajo más importante “establecer contacto con el cliente y tratar de cumplir con sus expectativas”. Es de vital importancia identificar los departamentos encargados de llevar a cabo las operaciones del hotel, así como las características y funciones que deben desempeñar los responsables de cada uno de los sub-departamentos y áreas para de esta manera asociar esta línea de análisis con la logística que se desarrolla en estos establecimientos y así determinar los procesos y actividades que se llevan a cabo.

## **2.4. LA GESTIÓN LOGÍSTICA COMO FACTOR DE COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL**

La logística reúne un conjunto de actividades que permiten que un producto o servicio llegue a manos del consumidor final en las condiciones adecuadas,

optimizando tanto los recursos disponibles así como el tiempo. A finales del siglo XX la logística se constituyó como un concepto integrador y una de las tendencias comerciales más significativas, bajo este régimen “se buscaba enlazar al mercado, la red de distribución, el proceso de fabricación y la actividad de obtención de recursos de tal forma que los clientes recibieran un servicio a los más altos niveles y sin embargo al más bajo coste” (Cortadellas, 2007, p.7).

Entre las ventajas que se le atribuyen a la gestión logística se encuentran el incremento del nivel de eficiencia en los procesos productivos, así como la mejora de la competitividad de las organizaciones (Alonso y Valdés, 2014, p86). Otros de los beneficios asociados a la gestión logística son la agilización de los procesos, la reducción de costes, mayor calidad, flexibilidad, rapidez en la entrega de productos y servicios y mayor rentabilidad para la empresa.

Por otra parte y de acuerdo con Adarme & Arango (2014) el correcto empleo de la logística garantiza un ejercicio consciente en la operaciones, direccionándolas no solo al beneficio económico de una empresa o sector, sino también al beneficio social de una comunidad con el fin de que ésta obtenga un desarrollo local (p.146). Al contar con un esquema logístico adaptado a las funciones de una organización se logran estandarizar las actividades y por ende los procesos, esto permite que los colaboradores se desempeñen de manera eficiente y a la vez se logra ofrecer un mejor servicio al cliente. Finalmente lo antes dicho sirve como incentivo para que las empresas adyacentes mejoren también su gestión y favorezcan la competitividad a nivel de destino.

Las empresas deben planificar y controlar la cadena de suministros a fin de satisfacer al usuario final sabiendo que como se percibe el servicio es como se lo catalogará posteriormente (García, 2015). De allí que el trato con el cliente en los servicios de pre-venta, venta, entrega y post-venta, se convierten en elementos diferenciadores y en una de las principales ventajas competitivas para la compañía (Iglesias, 2014). El cliente es y será la parte más importante para una empresa sea cual sea el sector para el que ésta opere, porque sin

clientes sencillamente no hay ventas, es por esto que merece especial atención.

Dado a que los gustos y motivaciones de la demanda son variados y cambian de manera constante, también se necesita que las empresas innoven de manera regular para lograr la fidelización de sus clientes. Entre las estrategias de innovación logística mayormente empleadas a nivel organizativo se destacan “la reingeniería de procesos, sistemas y la integración de esquemas innovadores para la ejecución de las actividades operativas en las diversas áreas de la cadena de suministro” (Ortiz y Granados, 2007). Es fundamental que en la reestructuración organizacional se incluya la contratación de personal técnico especializado y la adquisición de sistemas que mejoran eficientemente su logística, el diseño y la calidad de los productos (Villarreal, 2012).

Dentro de este proceso de adaptación al cambio además es indispensable la introducción y asimilación de nuevas tecnologías, especialmente en lo relacionado al uso de las TICs (Tecnologías de la Información y Comunicación). Estas últimas “facilitan enormemente el acceso a nuevos mercados y la creación de nuevos canales de comercialización; constituyen una gran herramienta al servicio de la desintermediación, un motor de mejora y de eliminación de costes de transacción y un instrumento para el desarrollo de servicios personalizados” (Carrasco, 2000).

Se reconoce que a través de la tecnología y la hiper-conectividad mediante las TICs se han generado importantes herramientas de gestión que ayudan a los empresarios al eficaz manejo de las materias y primas y demás elementos que hacen posible la fabricación de un producto o servicio. Entre las herramientas de formación virtual y aplicaciones asociadas con la cadena de suministros mayormente reconocidas se encuentran la VirtualPlant Logística, Fieldeas, Open Bravo, Retail Inventory entre otras.

En base a lo analizado con anterioridad se concibe a la logística como un mecanismo de gestión para el flujo correcto de la materia prima así como de los demás insumos y productos necesarios en dependencia de los servicios que se ofrecerán y las actividades que deberán llevarse a cabo dentro de la

empresa. Esto implica una serie de procesos que van desde el aprovisionamiento hasta la distribución del producto final, el cual debe realizarse al menor coste posible que genere ventajas tanto para la empresa como para el cliente. Es imprescindible que tanto las grandes empresas así como las PyMES desarrollen una adecuada gestión logística para llevar a cabo las operaciones de manera eficiente, salvaguardar su capital económico y humano y a la vez mantenerse en un mercado que cada vez se vuelve más competitivo.

#### **2.4.1. LA CADENA DE SUMINISTROS**

La cadena de suministro o también conocida como cadena de abastecimiento está definida como un conjunto de procesos, actividades y servicios funcionales, mediante los cuales la materia prima se transforma en productos terminados y llega a manos del consumidor (Ríos, 2017). Debido a su estrecha relación y dependencia, en algunas ocasiones se unifica la logística con la cadena de suministro o abastecimiento, dicha acción es errónea, puesto que mientras la logística se encarga de la planificación y organización de toda la cadena de suministros, esta última lleva a la acción las tareas que hacen factible la producción del bien o servicio que se oferta. Ríos (2017) también indica que “a medida que la cadena de suministro se hace más grande, el riesgo en la calidad del producto también aumenta y, a su vez, el control de cada empresa sobre cada uno de los otros actores presentes a lo largo de la cadena”.

Los errores que se puedan cometer durante el ciclo de la cadena de suministros repercuten sustancialmente en la calidad del producto final, por ello se deben estandarizar las actividades y contar con un manual de procesos formalizados que ayude a los colaboradores a realizar las tareas eficientemente para de esta manera lograr un mejor desempeño empresarial. La optimización de los recursos y la agilización de los procesos mediante la utilización de la tecnología es vital para hacer que una empresa sea rentable y sostenible a largo plazo, de allí que la gestión que se realice debe ir a favor de los objetivos

estratégicos, definiendo y respetando los criterios de calidad para que el producto final sea satisfactorio a la vista de los clientes.

Martin (2017) en un estudio realizado determinó que las empresas que realizaban una mejor gestión de la cadena de suministro mostraban un mejor desempeño financiero y estratégico a diferencia de las demás. Así mismo las empresas líderes indicaban que los retos por los cuales se enfrentaban actualmente estaban relacionados con la presencia de cadenas más grandes y complejas, el abastecimiento de distribución general, mayor enfoque en valor agregado que en ahorro de costes, regulaciones y restricciones gubernamentales, aumento de conciencia verde, acuerdos multinacionales y binacionales, cadenas muy magras vulnerables a crisis y la continua y rápida introducción de nuevos productos.

Según Gómez (2015) dentro de la cadena de suministro se identifican las siguientes actividades: aprovisionamiento, inventario, almacén, distribución, transporte y servicio al cliente, que según el autor están “enfocados a satisfacer las necesidades de los proveedores y clientes a través de la reducción de los errores y el aumento de la robustez de los procesos y productos” (p.36). A continuación se ha realizado un análisis de cada una de dichas actividades con la finalidad de lograr una mejor comprensión de la temática y a la vez conocer cuáles son sus objetivos, métodos y técnicas utilizadas.

#### **2.4.1.1. GESTIÓN DE APROVISIONAMIENTO**

La gestión de aprovisionamiento es fundamental dentro de los procesos productivos de las empresa, Gonzales (2019) lo define como el “conjunto de operaciones que permiten a la empresa disponer de todos los productos y/o materias primas en las mejores condiciones posibles de calidad, precio, tiempo y cantidad, para que la empresa cumpla con los objetivos definidos a nivel de dirección”. En las empresas de servicios, el aprovisionamiento “generalmente no se almacena”, ya que la mayoría de bienes que se adquieren para el desarrollo de las actividades se utiliza rápidamente (Noega System, 2016). Por mencionar un ejemplo, los hoteles y restaurantes almacenan cantidades

mínimas debido a que el aprovisionamiento es de consumo diario (alimentos y bebidas) o de uso habitual (ropa, vajilla, cristalería...).

Nuño (2017) menciona que entre las múltiples funciones de la logística de aprovisionamiento, se encuentran las siguientes:

- ✓ Decidir las cantidades a suministrar y la frecuencia de aprovisionamiento.
- ✓ Determinar el impacto sobre el inventario de la cadena de suministro, diseñando e implantando los modelos de inventario que se crean adecuados y estudiar su impacto.
- ✓ Previsión y mejora de la demanda.
- ✓ Mejorar la calidad del servicio.
- ✓ Hacer una buena selección de proveedores, que nos garantice un producto de calidad y su entrega en los tiempos previstos.
- ✓ Acotar y garantizar las fechas de entrega.
- ✓ Selección de las unidades de embalaje y carga utilizados (Nuño, 2017).

El éxito del aprovisionamiento de una empresa va a depender de una correcta gestión de compras ya que los almacenes deben estar cubiertos con los insumos y materias primas necesarias para el desarrollo de las actividades, por lo tanto “la adquisición de los productos debe ajustarse a los criterios de calidad, precio justo, momento justo y tiempo justo” (Vasco, 2016). De acuerdo al autor antes mencionado, la gestión de compras se divide en los siguientes 5 tipos:

- **Compras según las necesidades:** se compra solo lo que se necesite en el momento, siempre y cuando no exista incertidumbre en el mercado.
- **Compras para un período determinado:** se compra la cantidad exacta de lo que se necesita (conocido como previsión de la demanda).
- **Compras programadas:** se previenen las cantidades que se necesitan mediante un contrato con el proveedor.

- **Compras especulativas:** se compra basándose en las oscilaciones de los precios en el mercado, en las cuales representa un riesgo el hecho de que no se cumplan las expectativas previstas.
- **Compras conjuntas de pequeñas partidas:** la cual se realiza un pedido conjunto, a un mismo proveedor, de varios artículos, para conseguir mejores condiciones de precio por el volumen de la compra (Vasco, 2016).

“La elección de una simple compra puede generar más beneficios que una simple venta, por tanto, la negociación con proveedores en la política de aprovisionamiento es clave para conseguir mayor rentabilidad” (EAE Business School, 2017). En relación a ello, Pacheco, Pupo, & Parra (2019) mencionan que se deben considerar varias alternativas que vayan más allá del precio y la calidad; como su experiencia, localización, servicio al cliente, reputación, organización, servicio postventa, convenios publicitarios, entre otros. La colaboración con los proveedores permite que el flujo de información sobre las necesidades y requerimientos sea más eficiente y facilita e incrementa el rendimiento y de la empresa, por ello es vital que se establezcan los criterios para la selección de los proveedores en función de las necesidades de los clientes.

#### **2.4.1.2. GESTIÓN DE INVENTARIO**

La expresión stock, existencias o inventario se refiere a los artículos que almacena la empresa, tanto a los necesarios para la fabricación como a los que se van a vender (Llauger, 2014). El objetivo de esta área es determinar a través de modelos cuantitativos cuánto y cuándo pedir los materiales. La gestión del inventario “es fundamental para que la organización del almacén y el desarrollo de la actividad sean correctos. De esta forma la empresa tendrá los suficientes bienes para satisfacer la demanda del producto” (Fresneda, 2019)

Según Llauger (2014) los productos que comprenden un inventario logístico se dividen en:

- **Materias primas:** productos que sirven para la fabricación y que se encuentran en el almacén a la espera de ser empleados en el proceso de producción.
- **Productos parcialmente terminados o producción en proceso:** Identifica a los productos en curso, es decir, los que se encuentran a la espera de ser reintegrados en la siguiente fase de un proceso de fabricación, o los fabricados por la empresa que no se destinan a la venta mientras no se completa su fabricación.
- **Productos terminados:** se encuentran en los almacenes a la espera de ser vendidos.
- **Bienes de equipo y recambios:** Es la máquina y los equipos empleados por la empresa para desarrollar su actividad, así como las piezas dedicadas a la sustitución de las que se van deteriorando en las maquinas del proceso productivo.
- **Materiales e insumos diversos:** Sirven para mantener las maquinas a punto o soportar la actividad general administrativa.
- **Productos defectuosos u obsoletos:** Son los que han salido con algún defecto de fabricación o se han quedado desfasados por permanecer mucho tiempo sin venderse.
- **Envases y embalajes:** Los envases y embalajes son aquellos recipientes desinados a la venta, esto es, que servirán para comercializar el producto que contienen. Los embalajes sirven para proteger el producto envasado durante la manipulación, el almacenamiento y el transporte. En el proceso productivo se generan desechos o restos sobrantes a los que o bien no se puede sacar ningún provecho, o bien se pueden aprovechar de alguna manera (Ej. chatarra).

La finalidad de realizar un control de inventario es “desarrollar pronósticos de ventas o presupuesto, para así determinar los costos de inventarios, compras u obtención, recepción, almacenaje, producción, embarque y contabilidad” (Velásquez, 2016). Las actividades o tareas que se desempeñan dentro de la gestión de inventarios están relacionadas con la aplicación de métodos de

registro, la determinación de los puntos de rotación, las formas de clasificación, y el modelo de reinventario determinado por los métodos de control.

Un adecuado control del inventario permite cuidar la inversión y la fidelización de los clientes de la empresa, y lo contrario a ello, produciría exceso, desperdicio y variabilidad del stock (Conexionesan, 2016). Algunos consejos para mantener en orden el estado de los inventarios son: llevar el control de entradas y salidas, realizar la clasificación de los almacenes y de las mercancías, mantener un almacén organizado, presentable y funcional, destacar el peso de la mercancía y la presentación o empaque, así como su rotación (AmericaEconomía.com, 2017). La gestión de inventarios puede ser un arma valiosa como estrategia de negocio para competir frente al mercado, no obstante es muy común que empresas pequeñas no lo lleven a cabo porque desconocen cómo hacerlo.

A continuación se describen algunos de los principales métodos que permiten el cálculo del valor y el orden de las existencias en los almacenamientos, su aplicación va a depender de las estrategias y toma de decisiones de cada empresa.

- o **Sistema ABC:** El Activity Based Costing (Costeo Basado en Actividades), “consiste en efectuar un análisis de los inventarios estableciendo capas de inversión o categorías con objeto de lograr un mayor control y atención sobre los inventarios, que por su número y monto merecen una vigilancia y atención permanente” (Velásquez, 2016).
- o **Criterio PMP (Precio Medio Ponderado):** “Consiste en calcular el valor medio de las existencias iniciales y de las entradas ponderadas según sus cantidades. Si  $p$  es el precio o valor y  $q$  la cantidad de existencias o de producto entrante, el PMP se calcula de la siguiente manera: Las entradas se registran a su valor y las existencias y las salidas al PMP correspondiente” (Manene, 2012).
- o **Punto de Reorden:** El Punto de Reorden “se refiere a la determinación de la cantidad de inventario que se debe mantener, la fecha en que se

deberán colocar las órdenes y la cantidad de unidades que se deberá ordenar cada vez” (Velásquez, 2016).

- o **Criterio FIFO** (First In, First Out: primera entrada, primera salida). El valor de salida de los productos del almacén es el precio de las primeras unidades físicas que entraron. De esta forma, las existencias salen del almacén valoradas en el mismo orden en que entraron. Las existencias se registran a su valor de entrada respetando el orden cronológico (Manene, 2012).
- o **Criterio LIFO** (Last In, First Out: última entrada, primera salida). “El valor de la salida de las existencias es el precio de las últimas que entraron. Así, las existencias salen del almacén valoradas en orden inverso al que entraron. Las existencias se registran a su valor de entrada, respetando también el orden cronológico” (Manene, 2012).
- o **Control de inventarios justo a tiempo (Just in time)**: “Este pretende que los clientes sean servidos justo en el momento preciso, exactamente en la cantidad requerida, con productos de máxima calidad y mediante un proceso de producción que utilice el mínimo inventario posible y que se encuentre libre de cualquier tipo de despilfarro o coste innecesario” (Mendoza E. , 2013).
- o **Modelo básico de Cantidad Económico de Pedido (CEP)**: “Este modelo puede utilizarse para controlar los artículos “A” de las empresas, pues toma en consideración diversos costos operacionales y financieros y determina la cantidad de pedido que minimiza los costos de inventario total” (Velásquez, 2016).

Entre los métodos de inventario más utilizados se encuentra el método FIFO debido a su simplicidad y nivel de adaptabilidad, sin embargo es muy importante que se realice un control del stock en la medida que se posibles para no tener errores de inventario que influyan en la disponibilidad de productos al momento que el cliente requiera el servicio. Actualmente existen varias herramientas tecnológicas que ayudan a desarrollar este proceso de manera mucho más factible y rápida.

### **2.4.1.3. GESTIÓN DE ALMACENAMIENTO**

La gestión de almacenes se puede definir como “el proceso de la función logística que trata la recepción, almacenamiento y movimiento dentro de un mismo almacén hasta el punto de consumo de cualquier material – materias primas, semielaborados, terminados, así como el tratamiento e información de los datos generados” (Salazar, 2019). Para que la gestión de almacenes se desarrolle de manera adecuada deben existir procesos bien definidos los cuales permitan que los productos adquiridos sean conservados en el lugar y temperatura correcta, es muy importante además el control de la gestión en general.

Entre los principios para la gestión óptima de los almacenes se considera la coordinación con otros procesos logísticos, el equilibrio en el manejo de los niveles de inventario y en servicio al cliente y la flexibilidad para adaptarse a los cambios de un mundo empresarial globalizado (Correa, Gómez, & Cano, 2010). Como bien lo indica el autor, debido a la dependencia existente entre uno y otro proceso, estos deben estar coordinados entre sí para que todo el sistema empresarial funcione de manera correcta y de esa manera se logre cumplir con los estándares que exigen la operatividad en el sector hotelero.

Desde el punto de vista sistémico, el almacenamiento reúne los elementos tecnológicos, organizativos, de seguridad y de control (Soulary & Gutierrez, 2011). Cada sistema de almacenamiento comprende características particulares que ponen en juego ventajas y desventajas según el modelo de gestión logística aplicada (Algevasa Logistics, 2019). Las herramientas y mecanismos para el control de almacenes deben ser las más apropiadas conforme las necesidades del hotel, esto ayudará a que la realización de las actividades implicadas en dicha área sean desarrolladas de mejor manera y por ende exista mayor productividad y optimización de espacio y recursos.

Los tipos de almacenamiento van a depender de la forma en como opere la empresa, no obstante dentro de la industria turística como campo de acción de

esta investigación, se identifican 6 tipos de almacenajes mixtos (Soulyary & Gutierrez, 2011):

- **Área de víveres:** En este sitio se depositan aquellos alimentos que requieren de condiciones de temperatura específicas hasta el momento en que se consumen, como los granos secos, productos en conservas, etc.
- **Área de insumos:** En este lugar como su nombre lo indica se almacenan todos los utensilios y medios que se usan para la gastronomía, limpieza, papelería, oficina, etc.
- **Área de bebidas:** El almacén para el resguardo de estos productos, debe tener una temperatura de entre 12°C y 20°C (climatizado) con condiciones de humedad del 50 al 25 por ciento con un tipo de luz baja y opaca.
- **Área de mantenimiento:** En este sitio se pueden encontrar los útiles y materiales para hacer las reparaciones de mantenimiento en general.
- **Área de blancos o lencería:** Este almacén requiere de menos especificaciones en su manejo, pero no por ello, es menos importante: en él se guardan las toallas, colchas, fundas, cortinas y mantelería.
- **Almacén de productos del agro:** Como su nombre lo indica este sirve para guardar todos los productos del agro, cuidando siempre de mantener una óptima limpieza tanto en los productos como en el almacén. Así como, tener en las mismas estructuras colgantes para los productos que lo requieran, como el ajo, la cebolla, entre otros.
- **Área refrigerada:** Se les llama de esta forma a las cámaras de conservación, refrigeración y congelación.
- **Área de partes, piezas y agregados automotor:** Sitio donde se almacena todo el aseguramiento para uso en el taller, donde existiera el mismo. Las piezas almacenadas deberán contar con un plan de conservación de las mismas.

Las áreas de almacenaje que se muestran con anterioridad son las comunes, esto no quiere decir que todos los establecimientos de hospedaje consideren las mismas al momento de gestionar el almacenamientos de sus insumos y

productos, si no que de manera particular se diseñan áreas conforme a la organización de cada hotel.

Según Ramírez (2014) para el cálculo del tamaño del almacén o bodega se debe tener en cuenta los siguientes factores

- ✓ Productos a almacenar (cantidad y tamaños)
- ✓ Demanda de los mercados
- ✓ Niveles de Servicio al cliente
- ✓ Sistemas de manipulación y almacenaje a utilizar
- ✓ Tiempos de producción (y)
- ✓ Economías de escala

Una vez identificado los productos y los tipos de almacenes es elemental que se adopte un sistema de almacenaje de los mismos para que no perezcan, en el cuadro posterior se detallan seis tipos de almacenaje en dependencia de las características de los insumos y materias primas (Algevasa Logistics, 2019):

- **Sistema de almacenamiento convencional:** Su principal característica es la de combinar mercancías paletizadas con productos sueltos; mientras que en los niveles más altos de las estanterías se ubican los palets, en las áreas más bajas se concentran los productos que pasan inmediatamente a expedición o picking de manera manual.
- **Sistema de almacenamiento compacto o Drive:** Su principal característica es la manipulación de unidades de carga homogéneas, con lo cual puede utilizarse un único medio de manipulación y estanterías, facilitando la disposición a través de un único pasillo (Drive in) o de dos pasillos, uno a cada lado de la estantería (Drive through).
- **Sistema de almacenamiento dinámico:** Se caracteriza por el uso de estanterías con un mecanismo gravitatorio o con rodillos por donde se deslizan las mercancías paletizadas. En este sistema la gestión de cargas puede ser tradicional (con un pasillo de carga y uno de descarga), push-back (un único pasillo para carga y descarga), o una combinación de ambos.

- **Sistema de almacenamiento móvil:** Es similar al convencional en cuanto a la gestión de mercancías, pero se caracteriza por la estructura de raíles por donde se desplazan las estanterías para unir las o separarlas en función de la mercancía a la que se quiera acceder.
- **Sistema de almacenamiento automático o robotizado:** La aplicación de equipos transelevadores es la característica principal de este sistema que, además, requiere de un software de gestión propio para la identificación de las mercancías en el almacén.
- **Sistema de almacenamiento autoportante:** La característica principal de este sistema es que la estructura de estanterías soporta la instalación, eliminando vigas o pilares de una nave industrial. Se trata de almacenamientos con gran escala, especialmente definida por la altura de las estanterías y el uso indispensable de translevadores.

El almacenamiento automático o robotizado es una de las últimas tendencias que se utilizan en las grandes empresas que radican en países tercermundistas como EE.UU, Japón, China y otros, sin embargo en los países latinos este tipo de tecnologías no es tan habitual, los sistemas de almacenaje mayormente utilizados son de tipo convencional, móvil, compacto drive y dinámico.

#### **2.4.1.4. GESTIÓN DE DISTRIBUCIÓN**

La distribución es el conjunto de acciones previamente coordinadas que se desarrollan con el fin de que el producto/servicio llegue al consumidor final o cliente, de manera garantizada y bajo las condiciones previstas, ya que “no resulta suficiente con tener un artículo de calidad y a un precio competitivo” (García I. , 2017). Las etapas previas en el ciclo de venta por las cuales el consumidor debe atravesar son las siguientes (Giner, 2019):

1. **Conocimiento:** Para que el público objetivo conozca el producto, debe ofrecerse y darse a conocer por la empresa.
2. **Consideración:** El cliente está en la posición de considerar como una opción de compra el producto ofrecido, según sus necesidades y gustos.
3. **Visita:** El cliente debe tener contacto con la empresa (físico o virtual).

Sin lugar a dudas para que esos productos ofrecidos lleguen a manos del consumidor se debe elegir un canal que facilite la promoción, logística y entrega y que fomente un contacto más cercano con un mercado que conoce muy bien (Acosta, 2018). Existen varios canales por los cuales distribuir los productos, entre ellos, canal directo, canal corto, canal largo, tradicional, automatizado, audiovisual y electrónico, canal administrado, canal integrado, y canal asociado (ver tabla 2.2) (Murillo, 2017).

**Tabla 2.2.** Canales de distribución en la mercadotecnia.

<b>CANALES</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>
<b>Canal directo</b>	Es frecuente en el sector de servicios y en las ventas industriales debido a alta concentración de la demanda, y es poco frecuente en los productos de consumo.
<b>Canal corto</b>	El canal corto posee 3 niveles: el productor, el detallista o intermediario y el usuario final. Este canal es frecuente en sectores en los cuales la oferta se concentra de modo similar tanto en el fabricante como en el detallista.
<b>Canal largo</b>	Posee 4 o más niveles: productor, mayorista, minorista y usuario final. Se estila en rubros en los cuales hay marcado fraccionamiento de la oferta y la demanda, principalmente en productos de consumo masivo.
<b>Canal tradicional, convencional o independiente</b>	Se caracteriza por no haber incorporado innovaciones tecnológicas para la realización de operaciones de intercambio comercial. También se distingue por la intervención de solo dos niveles de intermediarios entre el productor y el consumidor final; estos son los mayoristas y los minoristas.
<b>Canal automatizado</b>	Se basa en el empleo de la tecnología avanzada como medio preponderante de las relaciones de intercambio comercial.
<b>Canal audiovisual y electrónico</b>	Combina medios audiovisuales e informáticos como elementos divulgadores, informadores y de contacto para el intercambio. Tales medios son la televisión, las comunicaciones vía telefónica y el correo electrónico.
<b>Canal administrado</b>	Son aquellos canales en los cuales algunos de sus miembros disponen de poderes que influyen en las decisiones de los otros integrantes del canal.
<b>Canal integrado</b>	Se caracteriza por el reagrupamiento de las instituciones que ocupan niveles verticales u horizontales en el mismo canal.
<b>Canal asociado</b>	Está conformado por miembros de un mismo nivel del canal de distribución, regularmente por mayoristas y minoristas.

Fuente: Murillo (2017).

Es imprescindible que una vez se haya seleccionado el canal de distribución más idóneo para la mercadotecnia, se deben plantear estrategias que faciliten hacer que dichos productos lleguen al consumidor final de la manera más eficaz y eficiente posible. Dentro de este proceso se reconocen tres tipos de estrategias de distribución (Abarza. F, 2019):

- o **Distribución intensiva:** Se la utiliza principalmente para la distribución de productos de masas (generalmente por canales indirectos con varios intermediarios) que son consumidos por el público en general y que deben estar posicionados en varios puntos de venta accesibles para el consumidor final.
- o **Distribución selectiva:** Se caracteriza por brindar una atención más personalizada y con menos puntos de venta, por lo general se utiliza más de un proveedor no obstante se requiere de menos intermediarios y distribuidores como en el caso de los productos de consumo masivo. Para su óptimo desarrollo, la empresa deberá tomar un conjunto de reglas base en donde los fabricantes podrán elegir un precio que se dirija a un mercado específico de consumidores.
- o **Distribución exclusiva:** Con esta estrategia se busca brindar una experiencia exclusiva para el cliente, por ende habrá un solo punto de venta en un área local a través de un único distribuidor.

La distribución es ineludiblemente el proceso más elemental dentro de la gestión logística ya que toda empresa produce “algo” para luego “venderlo”. Ningún producto que se fabrica genera rentabilidad para la empresa que lo vende si no se da a conocer al público objetivo. Según la clasificación de los canales de distribución propuestos por Murillo (2017) en los canales indirectos se emplea a la innovación tecnológica como base para proveer la información del producto que se ofrece al cliente real y potencial, utilizando variadas plataformas y en sociedad con otras empresas vinculadas a la venta de un producto específico o relacionada con el ámbito comercial para el cual se distribuye.

#### **2.4.1.5. GESTIÓN DE TRANSPORTE**

El transporte no puede aislarse de la cadena logística puesto que guarda estrecho vínculo con los procesos de aprovisionamiento y distribución. González (2016) indica que en el diseño integrado de la gestión logística el transporte es vital porque “permite el desplazamiento de las materias primas, productos terminados e incluso personas, a través de cadenas de transporte

diseñadas para cumplir despachos en tiempo y forma, al menor coste posible, tanto a nivel local, como regional, nacional o internacional” (p.2).

Cuando se habla de operación logística de transporte se hace referencia “al conjunto de actividades y procedimientos necesarios para transportar personas o carga de un punto de origen a un punto de destino” (Gonzales, 2016, p.2). El movimiento de carga dentro del transporte logístico se divide en tres tipologías: aérea, marítima y terrestre. El transporte aéreo se realiza mediante aviones cargueros o comerciales, el transporte marítimo se ejecuta mediante barcos cargueros, tanto para carga suelta (break bult) o contenedores, y el transporte terrestre mediante trenes cargueros y camiones de todo tipo y tamaño (Rojas, 2014).

El panorama comercial sumiso a los cambios de la globalización hace que las exigencias del cliente en cuestiones de calidad sean mayores, por ello los productos y servicios que se ofrecen deben ser altamente competitivos. Es de gran importancia que exista una excelente distribución de mercancías de manera que se cumpla con las expectativas de los consumidores, este crecimiento es fundamental en la búsqueda de la estabilidad económica de un destino y por ende de un país. Ante esta situación Arreola, Moreno, & Carrillo (2013) mencionan algunas propuestas que permitirán a las organizaciones llevar un adecuada gestión logística de transporte.

- ✓ Confiar en el transporte multimodal, es decir la combinación de dos o más medios de transporte para reducir costos.
- ✓ Qué las empresas de transporte mejoren un nivel de servicio al cliente requerido y así obtener clientes satisfechos con sus mercancías y con su compañía.
- ✓ Las empresas de transporte fortalezcan su área de logística para focalizar y entender mejor a su mercado.
- ✓ Como empresa tener opciones de transporte disponibles.
- ✓ Tener más comunicación entre el cliente y la empresa transportista.
- ✓ Buscar estar siempre en competencia con las demás empresas de transporte, ofreciendo más, un plus al servicio.

- ✓ Como clientes, Informarse que transporte le conviene más utilizar según sean sus necesidades y gastos.

El crecimiento de los sectores empresariales ha impulsado al crecimiento del sector transportista ya que es un medio vital para la movilización de los productos y servicios necesarios para las demás actividades, por ende, la logística en la transportación es necesaria ya que su relación abarca todos los factores.

#### **2.4.1.6. GESTIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE**

La importancia de atender exclusivamente el servicio al cliente dentro del sistema logístico de una empresa “radica en el hecho de que el cliente no está adquiriendo únicamente un producto o servicio concreto, sino toda la experiencia que va asociada a esta compra” (Abarza, Servicio al cliente y logística: fases y objetivos, 2019). El servicio al cliente es parte fundamental en una empresa y se encuentra íntimamente implícito dentro de la gestión logística, se puede definir como el desarrollo de un conjunto de acciones bajo las especificaciones y condiciones preestablecidas y al momento previsto por ambas partes (cliente-empresa).

El nivel del servicio al cliente “está directamente relacionado con la coordinación y efectividad de la gestión logística de todos los integrantes del canal: flujos de información, de materiales, de productos, etc. A mayor efectividad, mayor valor añadido incorporará el servicio prestado al cliente” (Iglesias, 2014). En un estudio relacionado con esta temática, los investigadores Alonso & Felipe (2014) concluyeron que la insatisfacción que se genera en el servicio al cliente dentro de este proceso logístico, viene motivada por las siguientes causas:

- Incumplimientos con los tiempos de entrega
- Problemas con la calidad en los servicios prestados
- Mínima información sobre los productos/servicios contratados, (y)
- Poca información sobre los servicios posventa

Es fundamental que la logística del servicio que se implemente dentro de las empresas funcionen de manera efectiva, por ello es crucial identificar las necesidades del cliente y realizar las actividades que se apeguen a la estrategia de diferenciación. Para determinar la eficacia del sistema de respuesta o servicio brindado siempre será necesario además realizar un seguimiento y evaluación del nivel de satisfacción del cliente (Zonalogística, 2017; Alonso y Felipe, 2014).

Existen varios métodos para evaluar el nivel de satisfacción del servicio logístico al cliente, entre ellos se encuentra el método de dos puntos, el método de juego y las encuestas de satisfacción (Yauyo, 2016):

- **Método de dos puntos:** Consiste en establecer el servicio logístico al cliente en un nivel muy alto para un producto/ servicio en particular y observar las ventas que pueden lograrse, y luego a través de un nivel muy bajo nuevamente realizar el mismo análisis. La finalidad es obtener un parámetro de referencia del servicio al cliente con el nivel de satisfacción.
- **Método de juego:** Básicamente es un simular de cambios en el servicio logístico para revisar el comportamiento de las ventas.
- **Encuestas:** La finalidad de los cuestionarios de encuesta es conocer las razones de por qué los clientes cambian de proveedor y cuáles son sus sugerencias de cambio dentro del servicio logístico.

A continuación se describen una serie de actividades logísticas dentro del servicio al cliente, que deben considerarse de vital importancia para la organizaciones (Zonalogística, 2017):

- **Relación con el público:** Aunque parezca un problema no tan serio, la deficiencia y la no capacitación del personal respecto a cómo este deba tratar al cliente, puede convertirse en una de las causas más representativas a la hora de elegir un proveedor (empresa). En resumidas cuentas, el trato que da un empleado a un cliente refleja la relación interna que existe en la empresa.

- **Reclamos y felicitaciones:** Es importante conocer cómo se sienten los clientes con los servicios que han sido ofrecidos, es por eso que los reclamos y sugerencias de ellos permiten a la empresa establecer acciones de mejora para corregir las falencias percibidas.
- **Contacto directo:** Es esencial establecer contacto directo, especialmente en las empresas de servicios ya que es allí en donde se produce el mismo, por ende ese contacto también debe ser estratégico y satisfactorio.
- **Correspondencia:** La gestión, organización y control de los documentos administrativos (recibos, facturas, ordenes de compra y demás documentos financieros), permite responder eficazmente a la realización de trámites de la empresa generando confianza en el cliente e influyendo en su percepción.
- **Instalaciones:** La calidad del servicio logístico al cliente es lo que define si el precio por éste es el correcto. Las instalaciones de la empresa deben ser tan acordes y placenteras así como el trato hacia el cliente, esta fusión le permitirá al cliente crear una buena imagen de la misma.

A través del análisis de las fuentes mencionadas se logró determinar que la logística abarca aspectos internos, externos e integrales con el fin de que éstos se interrelacionen a tal punto que las actividades y las operaciones que se ejecuten para la elaboración de un producto/servicio sean aplicadas de la mejor manera, logrando obtener beneficios y resultados positivos. El desarrollo de la logística viene ligada a procesos complejos que en cadena permiten que un producto cumpla con las condiciones y exigencias de la demanda, ya que es el cliente el motor que empuja a las organizaciones a mejorar su estrategia de negocio.

La inclusión del servicio al cliente como elemento estructural dentro del sistema logístico de una empresa permite en gran manera conocer el nivel de satisfacción del cliente en base a la experiencia obtenida, ayudando en la mejora de las actividades del resto de procesos que componen el sistema. La introducción de tecnologías tangibles así como programas o aplicaciones informáticas están siendo una de las herramientas más eficientes para el

control de la cadena de suministros de un hotel de manera general, esto no solo permite el ahorro de costes sino que fortalece la capacidad innovadora de la empresa y por ende motiva la generación de I+D (investigación + desarrollo).

## **2.5. SISTEMA LOGÍSTICO**

Se entiende como sistema logístico a “una parte de la cadena de suministro que planifica, almacena, implementa y controla el flujo eficiente y eficaz de productos, servicios e información entre el punto de origen y el punto de consumo, con el fin de satisfacer al cliente y los requerimientos legales” (Alandí, 2019, citado por la División Consultoría de Evaluandosoftware.com). A través de un sistema logístico bien estructurado se logra una acertada distribución del producto o servicio hacia el consumidor final. En las grandes empresas se cuentan con esquemas estructurados y procesos bien definidos para gestionar la logística, pero en las pequeñas y medianas empresas generalmente las actividades logísticas son desarrolladas de manera empírica en función de los servicios que estas brinden.

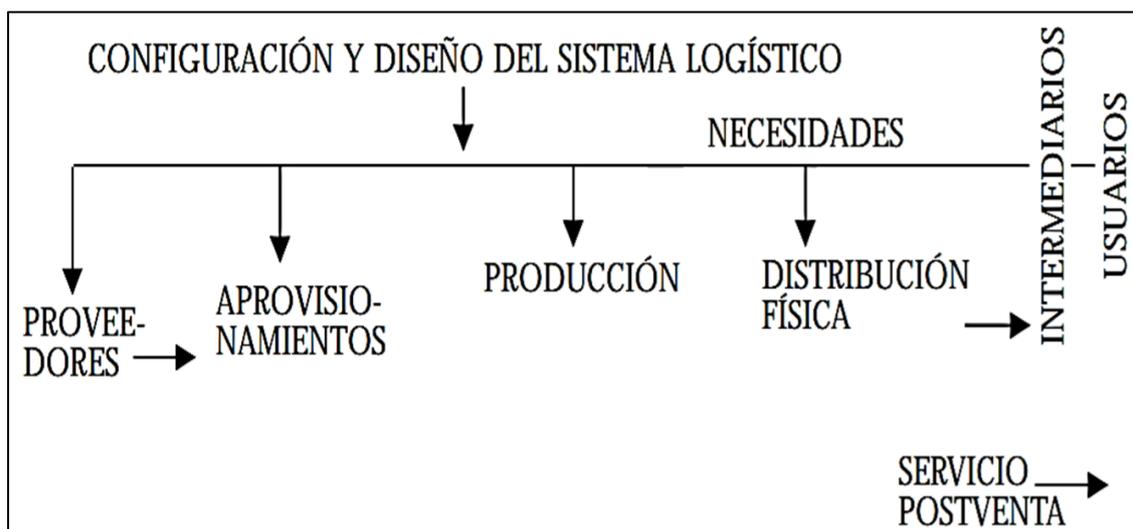
Un sistema logístico toma como base un modelo estandarizado o a su vez una fusión de los elementos característicos de varios modelos logísticos en relación a las características propias y necesidades de la empresa, esto ayuda a que las organizaciones lleven una adecuada gestión de la cadena de suministros incorporando estrategias que les permitan incrementar sus índices de competitividad y así proponer una mejor oferta en el mercado y lograr estándares de mayor calidad para satisfacer de los clientes.

Los “modelos logísticos son patrones que delimitan las políticas y estrategias que deben llevarse a cabo para alcanzar los objetivos y metas que se establecen en el plan estratégico” (Molina J. , 2015, p.22). De acuerdo a lo mencionado por el autor, un modelo logístico es la base estratégica de una empresa en el cual se planifican y definen directrices para su adecuado funcionamiento. A continuación se realiza el análisis de varios modelos

logísticos con la finalidad de identificar cuáles son los elementos diferenciadores y los objetivos que se persiguen con su empleabilidad.

### Modelo de sistema logístico integrado

La logística integrada tiene como fin “crear sistemas que duren más y requieran menos soporte, reduciendo así los costos y aumentando el rendimiento de las inversiones” (Conexionesan, 2018). En la logística integrada se busca generar valor tanto para la empresa como para los clientes mediante las operaciones realizadas, por ello las actividades deben ser compatibles con sus objetivos organizacionales. A continuación se muestra un modelo de sistema logístico integrado propuesto por Carrasco (2000) (ver figura 2.3).



**Figura 2.3.** Modelo de Sistema Logístico Integrado.  
Fuente: Carrasco (2000).

En el modelo anterior se presta especial atención al desarrollo del sistema de información, que inicialmente trata de facilitar la comunicación entre los distintos responsables del flujo de materiales en manos de la empresa, así como la correspondiente toma de decisiones. Posteriormente, el sistema de información se extiende a las restantes áreas funcionales de la empresa.

Como se puede notar, este modelo integrado reúne los elementos tradicionales dentro de la gestión logística como son proveedores, aprovisionamiento, producción y distribución. Uno de los factores que sobresalen de este sistema logístico, es la inclusión del servicio postventa, lo que implica un seguimiento y evaluación de los procesos logísticos permitiendo en un futuro conocer el

estado actual del mismo, identificar posibles falencias y por ende establecer acciones correctivas.

### Modelo Supply Chain Operations Reference (SCOR)

El modelo de referencia de operaciones de la cadena de suministro reconocido por sus siglas en inglés SCOR es una herramienta que permite analizar, representar y configurar la gestión de la cadena de suministro dentro de una organización (Castillo, 2012). El SCOR es un modelo vanguardista que ha sido tendencia en los últimos años, ha servido como instrumento de gestión para las grandes empresas donde se prioriza el benchmarking y la reingeniería de procesos, por ende la aplicabilidad de este modelo implica un riguroso y constante análisis tanto del estado actual de la organización así como de la competencia (ver figura 2.4).

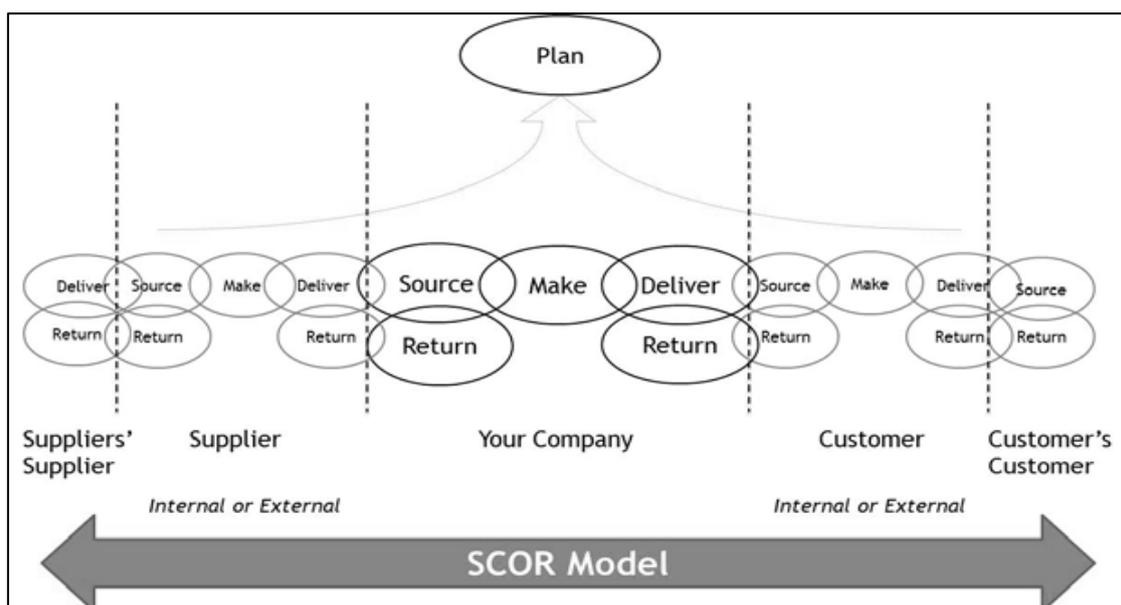


Figura 2.4. Modelo Supply Chain Operations Reference (SCOR).

Fuente: Castillo (2012).

Entre los procesos del modelo SCOR se encuentra la planificación de las actividades, el aprovisionamiento de las materias primas e insumos, la fabricación de los productos, la distribución y finalmente la devolución la cual consiste netamente en un factor retroactivo. Otras de las características que se plantean es este modelo es que las actividades deben ser realizadas bajo buenas prácticas, lo que favorece un ambiente propicio no solo para el cliente

externo sino también para el interno el cual se convierte en el capital humano de la empresa. Esto permite mejorar la calidad de los productos o servicios que se ofrecen y además favorece los factores sociales y ambientales a nivel de destino.

### Modelo de gestión logística para Pyme

Este modelo de gestión logística fue desarrollado por Cano, et al (2015), y tiene como objetivo proporcionar a las pequeñas y medianas empresas un modelo referente para gestionar de manera óptima la cadena de suministros de las mismas de manera que les permitan incrementar sus ventajas competitivas tanto a nivel nacional como internacional. Dentro del modelo se plantean tres factores de administración; el de abastecimiento y distribución, de producción y de la demanda (ver figura 2.5).

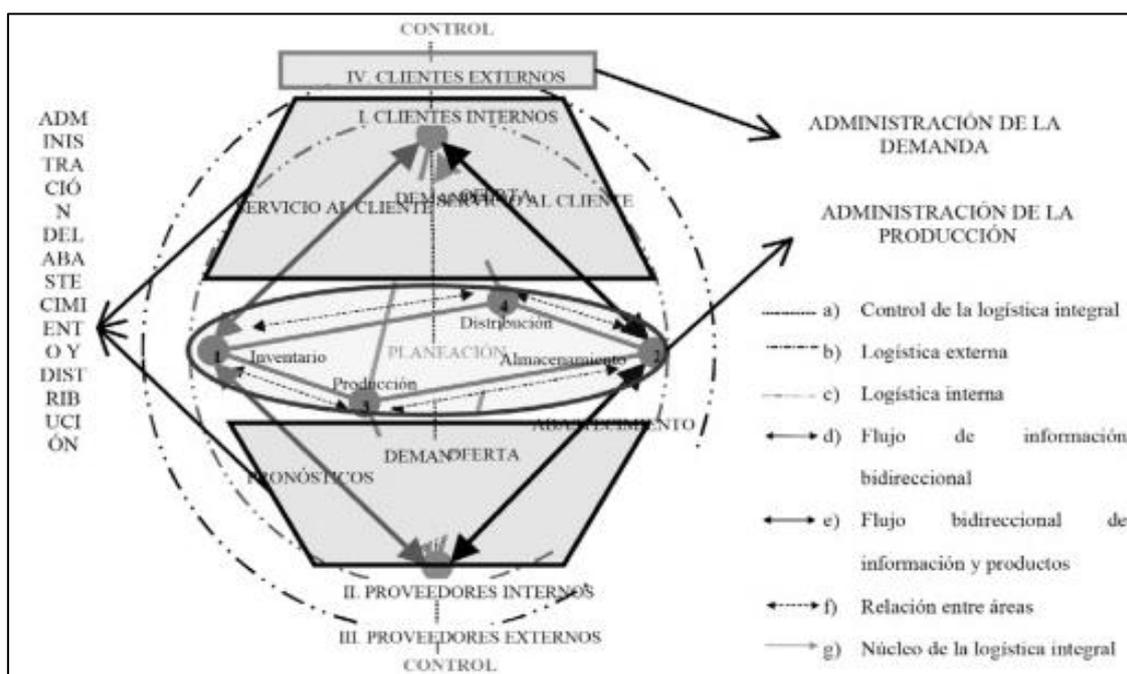


Figura 2.5. Modelo de gestión logística para Pyme.

Fuente: Cano, Carrasco, Martínez, Moreno, & López (2015).

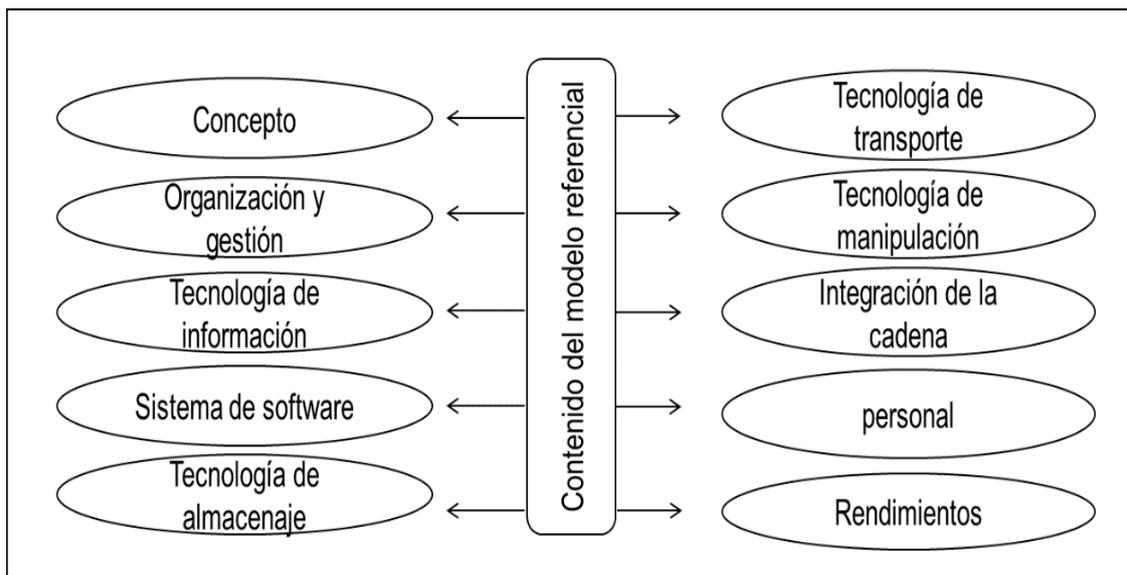
El factor de administración del abastecimiento y distribución tiene como finalidad integrar las áreas y funciones de la empresa tanto interna como externas mediante un canal de información adecuado que permita el flujo bidireccional y asegure una buena comunicación hacia todos los eslabones de la organización. La reducción de costos durante el proceso de abastecimiento

y producción es parte estratégica durante la realización de las actividades, de allí que las tareas deben estar coordinadas y sincronizadas con los demás factores, con ello se permite fortalecer la fusión entre los factores (empujar/halar).

Por su parte, el factor de administración de la producción cumple un rol importante ya que es aquí donde se estandarizan tanto las actividades para la fabricación del producto final, así como el control del ciclo de producción. Finalmente, el factor de administración de la demanda muestra el comportamiento histórico de la misma mediante el análisis cuantitativo y cualitativo del comportamiento histórico de las ventas, esto permite determinar la aceptabilidad que tiene el consumidor final sobre el producto que se ofrece y ayuda a llevar un control eficiente del pronóstico de la misma para el proceso de abastecimiento y distribución.

### **Modelo de referencia para la logística competitiva de las empresas (MRL)**

El modelo de referencia es una adaptación del modelo de calidad total (Total Supply Quality o TSQ) a la logística integral (Acevedo, Gómez, Urquiaga, & Acosta, 2004) (ver figura 2.6). Esto permite determinar que el principal objetivo en este modelo esta direccionado a fomentar la calidad empresarial para incrementar el nivel de satisfacción de los clientes por medio de una adecuada gestión en la cadena de suministros. Al igual que los modelos anteriormente planteados se propone una correcta coordinación e interacción de toda la cadena de suministros para el logro de resultados eficientes, salvo que este acoge a la tecnología como un factor preponderante y decisivo en el desarrollo de los procesos y no como un factor aislado o selectivo, es decir, la tecnología es si misma se encuentra implícita en el "*how know*" (saber hacer) de la organización.



**Figura 2.6.** Modelo de referencia para la logística competitiva de las empresas.

**Fuente:** Acevedo, Gómez, Urquiaga, & Acosta (2004).

El MRL es un modelo logístico que se elaboró como una estrategia para fomentar la competitividad internacional mediante su aplicación en las empresas cubanas, las bases de formación del personal y el desarrollo de los procesos logísticos adaptados a estándares internacionales sirve como un modelo referencial para que en otras organizaciones fuera del contexto cubano también pueda ser aplicado. Dentro de las actividades involucradas dentro de este modelo se encuentra el diagnóstico empresarial, aquí se pueden determinar tanto las principales debilidades y fortalezas así como las oportunidades y amenazas dentro del entorno de la empresa.

Todos los modelos por igual establecen como objetivo principal fomentar la competitividad y calidad empresarial, esto muestra que si la logística no es gestionada de la manera adecuada los factores de riesgos en el desarrollo de los procesos logísticos se incrementan, lo que dificulta una correcta distribución del producto final. Por otra parte, los nuevos modelos que se plantean están enfocados en estándares internacionales dando apertura a la internacionalización misma de las empresas que lo empleen.

Dado que el cliente es quien define la calidad de los productos o servicios percibidos, es necesario que cada sistema involucre como proceso final la retroalimentación, en el cual se pueden utilizar herramientas de evaluación empresarial para conocer el nivel de satisfacción de los consumidores. Un

diagnóstico periódico del estado actual del sistema logístico ayudará a identificar posibles falencias y a su vez emplear mecanismos de acción bajo buenas prácticas que brinden beneficios tanto a nivel económico así como ambiental y social para mitigar aquellas debilidades existentes.

## **2.6. EVALUACIÓN DEL SISTEMA LOGÍSTICO EN UNA EMPRESA HOTELERA**

Como se analizó en los epígrafes anteriores, la logística es una de las áreas más importantes y estratégicas de un hotel y en la búsqueda de desarrollar una mejor gestión que eleve el nivel de competitividad de los mismos cada día se vienen empleando nuevos mecanismos de acción para lograr que las actividades que se llevan a cabo dentro de la cadena de suministros se realicen de manera óptima. Pero un diagnóstico empírico basado en suposiciones no siempre será suficiente para identificar cuáles son las falencias que afectan el grado de desempeño del capital humano así como satisfacción de la demanda, es por ello que Valdés (2017) sugiere que la gestión logística debe ser evaluada desde un punto de vista eminentemente técnico, a través del establecimiento de criterios de evaluación apropiados acordes con la realidad técnico/operativa de la propia logística.

Bruixola (2008) también manifiesta que para evaluar la logística se debe partir de dos análisis importantes, desde el carácter cuantitativo y desde lo cualitativo. El primer análisis está relacionado con los datos de la actividad de la empresa, el análisis de los costos y la identificación y establecimiento de KPI's o indicadores de gestión. A su vez, el segundo análisis se enfoca en la logística estratégica y operativa, la organización y los recursos humanos y los sistemas de información y tecnologías. Los indicadores de gestión adquieren gran importancia ya que estos permiten obtener los datos necesarios sobre cada proceso logístico en base a la realidad actual y además “permiten tomar acciones eficientes y eficaces para el mejoramiento de la empresa y de esta manera con estrategias innovadoras cumplir en primera medida con las políticas y en segundo con los objetivos de la organización” (Colorado, 2016, p.15).

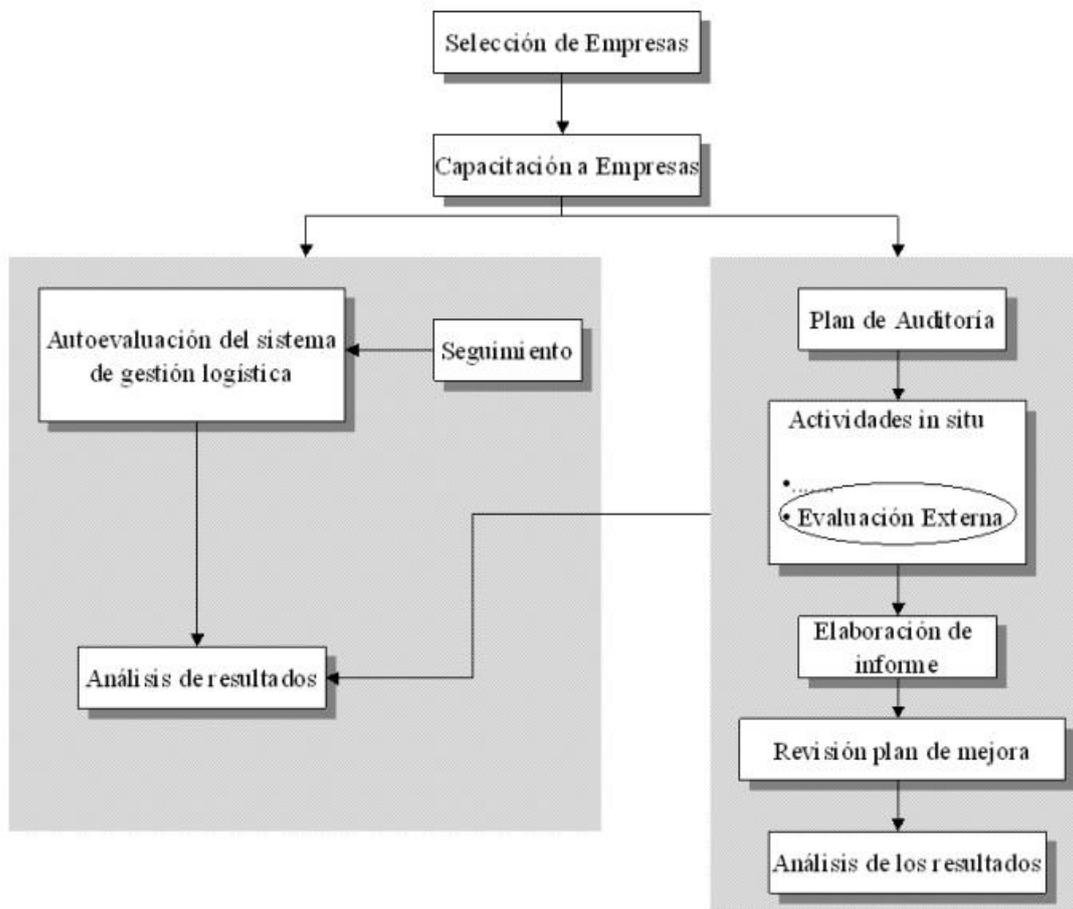
Por otra parte Valdés (2017) manifiesta lo siguiente, “se deben calcular y aplicar los indicadores teniendo en cuenta nuestra realidad y sus implicancias en el manejo y desenvolvimiento de nuestras actividades, sin necesidad de copiar o tratar de emular realidades diferentes a la nuestra”. Es decir que las herramientas de diagnóstico que se utilicen en el proceso evaluativo deben ser conforme a las características y condiciones actuales propia de cada organización y su diseño debe incluir información selecta y adaptada a las necesidades de la misma.

Algunas empresas suelen desconocer las causas que afectan el nivel de satisfacción de sus clientes simplemente porque no evalúan los procesos logísticos que se están llevando a cabo, lo cual es una de las principales problemáticas dentro del sector hotelero del Ecuador, tanto en pequeñas como medianas empresas. Esta es una situación que suele descuidarse o pasarse por alto, bien porque se posterga el control retroactivo del sistema logístico empleado o porque dicho control no se encuentra en el diseño del sistema en sí. Por otra parte está la cultura tradicional de medición en las empresas, que en muchos casos conduce a tomar medidas aisladas en puntos específicos de la cadena, y por lo tanto, lejos de un carácter sistémico” (Campos, Taboada, & Chalmeta, 2004).

No obstante si así fuere el caso, existen muchas formas para evaluar la logística y prevenir el riesgo al estancamiento o declive del ciclo de vida de las empresas a través de una capacitación interna o mediante una auditoria por medio de compañías externas. Valdés (2016) describe las siguientes siete áreas de acción que ayudan a facilitar y orientar la evaluación de la logística dentro de cualquier organización: organización, análisis financiero de los inventarios, áreas de almacén y planta, procedimientos actuales, sistema de información de materiales, relaciones intersistemas y personal.

Como indica el autor antes mencionado, la evaluación logística implica un análisis no solo de las áreas operativas sino también del área administrativa ya que el sistema incorpora toda la cadena de mando de la organización. Otro aporte importante es el propuesto por los autores Beltrán, Muñuzuri, Rivas, & Martín (2010) quienes describen un modelo de evaluación logística el cual es

una adaptación del modelo CPLA de gestión logística que será en la búsqueda de resultados fiables para dicha evaluación (ver figura 2.7).



**Figura 2.7.** Esquema del proceso de evaluación del sistema de gestión logística.

Fuente: Beltrán, Muñuzuri, Rivas, & Martín (2010).

Este proceso de evaluación parte de un análisis empresarial interno a través de una autoevaluación para en lo posterior incluir otras fuentes de información externas a la misma a la cual los autores la reconocen como evaluación de referencia. Tanto en el análisis interno como en el externo se deben incluir las mismas herramientas de diagnóstico para lograr resultados fiables y homogéneos y a la vez conseguir que estos se complementen entre sí. Finalmente, aquellos datos que se obtienen a partir de la evaluación realizada se elabora un informe donde se detallan las falencias o puntos débiles identificados y se proponen un conjunto de acciones que mitiguen dichas falencias y mejoren el desempeño de la organización en cada uno de los procesos logísticos que se desarrollan dentro de la empresa.

## **CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO**

Este capítulo tuvo como finalidad la selección de una metodología pertinente para la actual propuesta bajo la temática: “Evaluación del sistema logístico para la mejora de la gestión del Hotel Balandra de la parroquia Manta, provincia de Manabí”, previamente se realizó el análisis de varios antecedentes metodológicos que se encuentran estrechamente relacionados con el objeto de estudio práctico. El instrumento metodológico seleccionado ha sido adaptado a las necesidades y requerimientos del hotel en estudio con la finalidad de obtener resultados congruentes, siguiendo una tipología de investigación descriptiva y explicativa basado en un enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo).

A continuación se describen las metodologías como referentes para el diseño metodológico de la actual investigación.

### **I. Gestión logística en una empresa de servicio hotelero, Huancayo – 2017 - Campos (2017).**

Esta evaluación sistemática e integral se enfoca en la interpretación de datos del servicio hotelero tomando como referencia un hotel como caso de estudio práctico. La investigación constó de dos fases importantes, la primera se centró en la caracterización de sujetos donde se aplicaron entrevistas a los directivos y a los encargados de las áreas logísticas y la segunda fue el diagnóstico en el seguimiento de los procesos logísticos realizados en cada una de las áreas de las empresas en función de los servicios que brinda el establecimiento. Para el levantamiento de información de esta segunda fase se aplicaron encuestas a los clientes así como también al personal operativo y en la interpretación de dichos datos se utilizaron herramientas importantes como la matriz de caracterización y la matriz de codificación axial o relacional.

### **II. Evaluación de los procesos logísticos mediante la gerencia estratégica - Bossio (2016).**

Este estudio utilizó como método de investigación el análisis documental permitiendo comprender de qué forma la alta gerencia puede tomar decisiones

importantes en el manejo de la logística de las empresas. A su vez permitió identificar los principales aportes de la logística en las empresas y los diferentes errores que se cometen a la hora de evaluar los procesos logísticos. Finalmente se propone la creación de mecanismos de evaluación logística para lograr que la empresa sea más eficiente, eficaz e innovadora generando indicadores de evaluación para el control de los procesos que componen el sistema logístico de la misma.

### **III. El modelamiento logístico en la prestación de servicios: caso sociedad hotelera – Santos (2011).**

Dentro de esta investigación se realizó un análisis, diagnóstico, simulación y evaluación de los procesos que son claves para el desarrollo de la red de suministros de empresa destinada a la prestación de servicios, ya que son de alta prioridad para realizar su intervención, de esta manera se busca que en su gestión logística puedan implementarse prácticas sólidas y diferenciadoras que garanticen la estrategia desarrollada por el departamento de mercadeo y por la dirección de la organización.

### **IV. Procedimiento para el diagnóstico de la logística interna aplicado en una empresa de servicios extrahoteleros – Valdés (2012).**

Este procedimiento tiene como principal actividad el diagnóstico de la logística interna de la empresa, este análisis está relacionado con las actividades de aprovisionamiento, almacén y control de inventarios. Seguido se realiza el análisis de los resultados y se clasifican los productos según las compras, ventas y existencias utilizando para ello el método ABC. Otras de las actividades realizadas son el diagnóstico del transporte y mantenimiento de los productos y el diagnóstico de la comercialización. Con los resultados que se obtienen se formula un banco de problemas y se establecen propuestas de acciones para mejorar aquellos puntos débiles identificados que afectan la logística de la organización.

Una vez descritas las metodologías utilizadas por las investigaciones ya expuestas se procede a realizar un análisis comparativo entre las fases y

procedimientos empleados con el fin de identificar las metodologías más acordes a la actual propuesta y en base al resultado estructurar el cuadro metodológico de la misma (ver tabla 3.1).

**Tabla 3.1.** Metodologías para la evaluación del sistema logístico en hoteles.

<b>Campos, 2017</b>	1. Estudio del escenario 2. Caracterización de sujetos. 3. Mapeamiento.
<b>Santos, 2011</b>	1. Diseño y prestación de servicio 2. Líneas estratégicas de negocios 3. Evaluación del comportamiento semanal.
<b>Bossio, 2016</b>	1. Análisis FODA 2. Identificación de los procesos logísticos 3. Definición de indicadores de evaluación.
<b>Valdés, 2012</b>	1. Diagnóstico de la logística interna de la empresa. 2. Diagnóstico del transporte y mantenimiento de los productos. 3. Diagnóstico de la comercialización. 4. Banco de problemas 5. Propuesta de acciones correctivas.

**Fuente:** Elaboración propia.

La siguiente matriz muestra una comparación de las fases desarrolladas en los estudios antes mencionados logrando identificar que 4 de ellas presentan similitud, para mejor comprensión en la tabla 3.2 se representa con una X las fases que son similares entre los criterios de los autores.

**Tabla 3.2.** Matriz de integración de criterios.

	A	B	C	D	E	F	Total
<b>Campos, 2017</b>	X	X	X				2
<b>Santos, 2011</b>	X			X	X		2
<b>Bossio, 2016</b>	X		X		X		3
<b>Valdés, 2012</b>	X		X		X	X	3

**Fuente:** Elaboración propia.

De las metodologías antes descritas se pueden resaltar 3 fases que presentan similitud, la primera se fundamenta en un estudio preliminar que consiste en caracterizar a la empresa identificando su organización así como los procesos logísticos dentro de la cadena de suministros, la segunda en el análisis minucioso de los factores que influyen el desempeño de la misma donde los autores Santos (2011) Bossio (2016) mencionan la importancia de los indicadores de gestión para evaluar las actividades logísticas ya que en base a dichos resultados se pueden diferenciar falencias que afectan a la organización y que pueden haberse pasado por alto.

Finalmente la tercera fase que corresponde a la evaluación sistemática de los procesos logísticos de la empresa, en la cual tanto Bossio (2016) como Valdés (2012) proponen establecer acciones correctivas en base a los resultados que se logran. En la matriz de leyenda de criterios se detallan las 3 fases que presentaron similitud entre las metodologías analizadas (ver tabla 3.3).

**Tabla 3.3.** Matriz de leyenda de criterios.

LEYENDA DE CRITERIOS	
1. Estudio preliminar	2. Identificación de indicadores de gestión
3. Evaluación de los procesos logísticos	

Fuente: Elaboración propia.

Una vez obtenidos los resultados se puede destacar que las metodologías de Bossio (2016) y Valdés (2012) son las que más coinciden entre sí, y por ende los procedimientos aplicados por ambas investigaciones tienen similitud, concluyendo que se las tomará como referencias para estructurar el instrumento metodológico del presente estudio (ver tabla 3.4).

**Tabla 3.4.** Metodología para la evaluación del sistema logístico del Hotel Balandra.

FASES	ACTIVIDADES	MÉTODOS/TECNICAS /INSTRUMENTOS
<b>Fase I</b> <b>Diagnóstico del estado actual del sistema logístico</b>	1. Realizar una caracterización general del hotel.	✓ Método inductivo-deductivo ✓ Método de Análisis y síntesis ✓ Método descriptivo
	2. Identificar los procesos logísticos de la empresa.	✓ Entrevista ✓ Observación directa ✓ Ficha de caracterización
	3. Realizar un análisis estratégico.	✓ Cuestionario ✓ Matriz FODA
<b>Fase II</b> <b>Definición de criterios e indicadores logísticos</b>	1. Realizar un levantamiento bibliográfico de indicadores asociados a la logística en hoteles.	✓ Método Inductivo y deductivo ✓ Método de Análisis y síntesis ✓ Método de expertos
	2. Validar los indicadores de gestión logística.	✓ Revisión bibliográfica ✓ Cuestionario de validación de expertos
	3. Definir la lista de indicadores a evaluar	✓ Matriz de validación de expertos
<b>Fase III</b> <b>Evaluación del sistema logístico del hotel</b>	1. Evaluar los procesos del sistema logístico implementado.	✓ Método Inductivo y deductivo ✓ Método Análisis y síntesis ✓ Entrevista ✓ Mystery Shopper ✓ Cuestionario
<b>Fase IV</b> <b>Plan de acciones de mejora</b>	1. Definir las acciones de mejora en función de los puntos débiles identificados en la evaluación.	✓ Método descriptivo ✓ Matriz de plan de acciones de mejora

Fuente: Elaboración propia.

### 3.1. DESCRIPCIÓN DE LAS FASES

A continuación se explica en detalle el desarrollo de cada una de las fases propuestas en el cuadro anterior.

### **3.1.1. FASE I: DIAGNÓSTICO DEL ESTADO ACTUAL DEL SISTEMA LOGÍSTICO**

En esta primera fase se logró diagnosticar el estado actual del sistema logístico de la empresa a través de la realización de las siguientes actividades:

#### **Actividad Nº 1. Caracterización general del hotel.**

La caracterización general del hotel comprende información relacionada con la infraestructura física del establecimiento, oferta de servicios y estructura organizativa de la empresa. Para el levantamiento de dicha información se realizó una visita in situ al hotel en estudio utilizando como herramienta de recolección de datos una ficha técnica de caracterización (ver Anexo N°1), la visita in situ comprendió un recorrido por todas las instalaciones del mismo, tanto de las áreas comunes como de las habitacionales. Es importante señalar que el logro de esta actividad tuvo como base el método inductivo-deductivo.

#### **Actividad Nº 2. Identificación de los procesos logísticos de la empresa.**

Para la identificación de los procesos logísticos de la empresa se tomó como referencia las actividades logísticas expuestas en la teoría de Gómez (2015). En la obtención de datos de esta segunda actividad se aplicó una entrevista al Gerente del hotel quien se encarga de manejar la información requerida.

En el manejo de la entrevista efectuada se utilizó un cuestionario prediseñado el cual reúne datos sobre la actividad empresarial del hotel así como sobre el sistema logístico implementado y los departamentos involucrados en su desarrollo (ver Anexo N°2). Para el logro de esta fase sirvieron como base el método inductivo y deductivo, el método de análisis y síntesis y el método descriptivo.

#### **Actividad Nº 3. Análisis estratégico.**

Una vez obtenidos los datos característicos del hotel en estudio así como los procesos logísticos dentro del sistema logístico que se aplican en el, se procedió a realizar un análisis estratégico del estado actual de la empresa tomando en consideración los factores internos y externos (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas) que interfieren de manera positiva y

negativa en el desarrollo de la misma, para ello se utilizaron como herramienta de análisis la matriz FODA y la matriz de impactos cruzados (ver Anexo N°3) y como método de apoyo el de análisis y síntesis.

### **3.1.2. FASE II: DEFINICIÓN DE CRITERIOS E INDICADORES LOGÍSTICOS**

Esta segunda fase comprendió el desarrollo de las siguientes actividades:

#### **Actividad N° 1. Levantamiento bibliográfico de indicadores asociados a la logística en hoteles.**

A nivel país no se dispone de un sistema de indicadores que ayuden a evaluar la dentro del sector hotelero, dado el caso, se hizo necesario realizar un levantamiento de información bibliográfica a través de valiosas fuentes de información, en su mayoría de estudios desarrollados en el ámbito internacional los cuales utilizan una variedad de indicadores que se asocian a la gestión logística en hoteles. Esto permitió determinar una lista de 25 indicadores que en lo posterior serían sometidos a validación por un grupo de expertos. Para el desarrollo de esta actividad fue utilizado el método de análisis y síntesis y como técnica la revisión bibliográfica.

#### **Actividad N° 2. Proceso de validación de expertos de los indicadores de gestión logística.**

El proceso de validación de expertos de los indicadores de gestión logística comprendió dos pasos importantes. En el primer paso se realizó la búsqueda de expertos, aquellos especialistas debían tener conocimiento sobre la temática en estudio, especialmente en lo relacionado con la aplicación de indicadores de gestión logística en hoteles. De acuerdo a ello se obtuvo una base de 10 especialistas entre ellos docentes universitarios, empresarios, representantes y auditores hoteleros. Para seleccionar el número de expertos que formarían parte del panel se siguió la base metodológica expuesta en el estudio de Meza (2019), cuya fórmula permitió determinar los 7 especialistas con mayor nivel de Coeficiente de conocimiento (Kc), Coeficiente de

argumentación (Ka) y Coeficiente de Competencia (Kp). En el levantamiento de dicha información se aplicó una ficha técnica de expertos con preguntas de autoevaluación siguiendo como base el método de expertos (ver Anexo N°3).

En el segundo paso se realizó la validación de los indicadores de gestión logística, para ello se utilizó un cuestionario de validación donde los expertos debían indicar con una X cuáles de los indicadores estaban más asociados a los procesos logísticos del hotel, para ordenar esta información se utilizó una matriz de validación de indicadores siguiendo el método el inductivo - deductivo y el de análisis y síntesis.

### **Actividad N° 3. Definición de lista de indicadores a evaluar.**

Una vez que los indicadores fueron sometidos a la validación de expertos se procedió a analizar la información extraída y en base a las observaciones emitidas por los expertos se debían modificar la estructura de algunos indicadores adaptándolos a las necesidades de la empresa, esto generó una segunda ronda de juicio entre expertos, validando finalmente una lista de 14 indicadores de gestión logística.

## **3.1.3. FASE III. EVALUACIÓN DEL SISTEMA LOGÍSTICO DEL HOTEL**

En la tercera fase de esta investigación se llevó a cabo la siguiente actividad:

### **Actividad N° 1. Evaluación de los procesos del sistema logístico implementado.**

En esta fase se realizó un análisis cualitativo y cuantitativo de la información relacionada con el sistema logístico del hotel mediante la aplicabilidad de los indicadores asociados descritos en la fase segunda de este estudio. La manera en cómo se realizó la recogida de datos ha sido mediante entrevista con el Jefe de Operaciones del hotel (ver Anexo N°4), así como una visita in situ mediante la ayuda de un experto en la temática utilizando la técnica del Mystery Shopper, el propósito esta técnica fue medir el nivel de cumplimiento de entregas a los clientes, dado a que esta información no era manejada dentro de la empresa y para su aplicación fue necesario buscar a un profesional en logística hotelera

que pudiera pasar como cliente incógnito dentro del hotel, este cliente incógnito se hospedó por un lapso de dos días, en este tiempo logro obtener la información requerida.

En el tratamiento de la información e interpretación de los resultados se utilizaron criterios de valoración a través de escalas Lodqual. Los métodos utilizados dentro de esta fase fueron el método inductivo-deductivo y el análisis y síntesis.

#### **3.1.4. FASE IV. PLAN DE ACCIONES DE MEJORA**

Obtenidos los resultados de la evaluación del sistema logístico del hotel se identificaron varios puntos débiles que están interfieren de manera directa la en la gestión general del establecimiento. Teniendo presente que estas falencias encontradas inciden negativamente en la gestión logística del establecimiento en mención, se ha elaborado un plan de acciones correctivas con la finalidad de mejorar el desempeño de la misma. Para el desarrollo de esta actividad fue utilizado el método descriptivo y como herramienta de análisis la matriz del plan de acciones de mejora.

## **CAPITULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

En el presente capítulo se muestran los resultados de cada una de las fases propuestas en la metodología descrita con anterioridad, explicando en detalle cada una de las actividades realizadas y la aplicabilidad de los métodos, instrumentos y herramientas necesarios para el logro de los objetivos planteados en este estudio.

### **4.1. FASE I. DIAGNÓSTICO DEL ESTADO ACTUAL DEL SISTEMA LOGÍSTICO**

El propósito de esta fase fue conocer cómo están organizadas las actividades dentro del sistema logístico del hotel Balandra de manera que permita evaluarlo, para ello se ha realizado un levantamiento de información sobre las características generales de la empresa y además se han logrado identificar los procesos logísticos que se llevan a cabo para ofertar su paquete de servicios.

#### **4.1.1. CARACTERIZACIÓN GENERAL DEL HOTEL CABAÑAS BALANDRA**

Para realizar la caracterización del hotel se realizó levantamiento de información de campo utilizando una ficha de caracterización, la cual se adaptó del estudio de Meza (2019). Con su aplicación se logró reunir importante información sobre los antecedentes de la empresa, infraestructura, mercado objetivo y organización funcional de la misma (ver anexo N° 1).

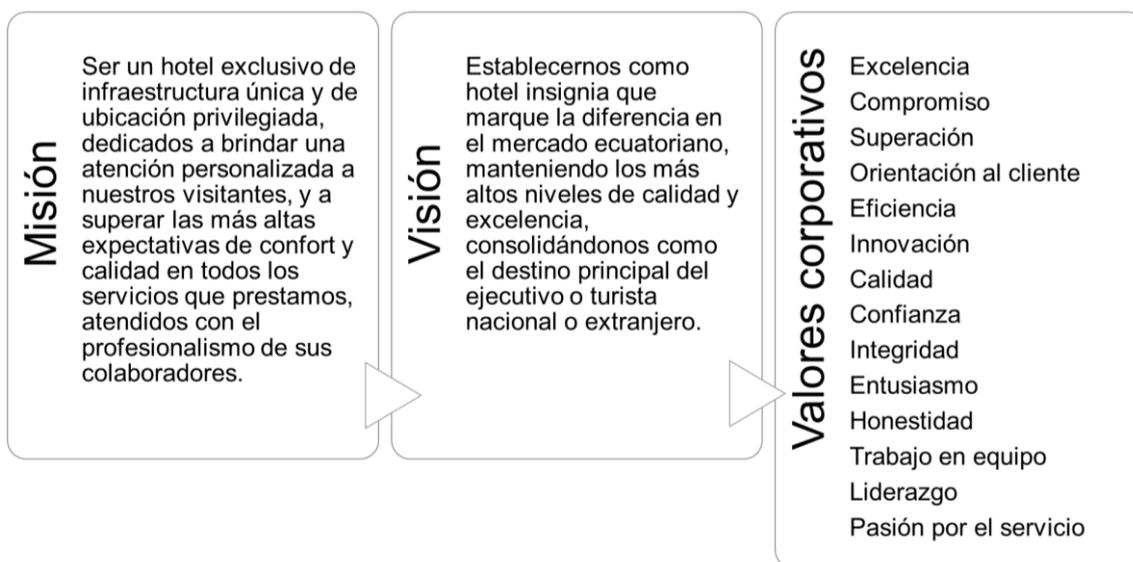
##### **Datos generales del hotel balandra**

El Hotel Balandra se encuentra ubicado en la Avenida 7 y Calle 10 (a 100 m de la playa Murciélagos) en la parroquia Manta, provincia de Manabí. A principios de los 90`s este hotel estaba conformado únicamente por 9 cabañas que habían sido creadas para la estadía vacacional de la familia Andrade Herrera, oriundos de la ciudad de Quito. Con el tiempo el lugar fue siendo visitado por turistas nacionales e internacionales quienes alquilaban las cabañas por un precio módico, es así que sus propietarios empiezan a visualizarlo como un negocio.

Hoy en día el hotel ya lleva 26 años compitiendo en el mercado y siendo uno de los establecimientos más reconocidos dentro de la parroquia Manta ofertando los servicios de hospedaje, restauración y eventos, es administrado por el Ing. Paul Andrade (Hijo de la familia Andrade-Herrera), se encuentra en la categoría 4 estrellas, su capacidad total es de 130 camas y su infraestructura mediterránea posee una totalidad de 52 habitaciones distribuidas en las dos siguientes divisiones:

- o Planta principal (vista al mar): está compuesta por dos torres de 4 pisos en la cual se encuentran 15 habitaciones dobles y 16 matrimoniales.
- o Planta trasera (vista al jardín): está compuesta por cabañas tipo bungalow, de ellas 9 son familiares, 2 dobles, 1 triple y 9 sencillas (tanto las habitaciones como las cabañas cuentan con balcón privado, internet, agua caliente).

La misión, visión y valores corporativos de la organización se detallan en la siguiente figura (ver figura 4.1).



**Figura 4.1.** Misión, visión y valores corporativos del hotel.

**Fuente:** Elaboración propia.

### **Segmento de mercado**

Desde su inicio el hotel dirigió su oferta de servicios al segmento de negocios o corporativo teniendo una gran demanda de empresarios nacionales (en su

mayoría originarios de la sierra ecuatoriana) e internacionales procedentes de Estados Unidos, Canadá y países europeos como España e Inglaterra.

### **Estructura organizativa**

A nivel organizativo el Hotel Balandra cuenta con 60 colaboradores que laboran en 10 departamentos; Gerencia, Dpto. de Reservas (quien se encarga de la recepción y botones), Dpto. de Contabilidad, Dpto. de Ventas, Dpto. de Compras y bodegas, Dpto. de Alimentos y Bebidas (subdividido en cocina y pastelería), Dpto. de Mantenimiento y Ama de llaves (encargado de la lavandería, camareras y áreas públicas), Dpto. de Talento humano, Dpto. de Operaciones y el Dpto. de Marketing. Cabe recalcar que el hotel cuenta con un organigrama de funciones desactualizado ya que en su diseño no aparecen varios de los departamentos con los que se cuenta actualmente, esto impide interpretar la cadena de mando de la empresa desde un orden gráfico.

#### **4.1.2. IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS LOGÍSTICOS DE LA EMPRESA**

El presente análisis cualitativo toma como base las actividades logísticas expuestas por Gómez (2015); aprovisionamiento, inventario, almacén, distribución, transporte y servicio al cliente. Para identificar dichos procesos logísticos en el hotel se realizó una entrevista al Gerente del hotel quien es el encargado de manejar dicha información, para ello se elaboró un cuestionario el cual reúne datos sobre la gestión logística y los departamentos que se encuentran involucrados en la misma (ver anexo N° 2).

La gestión logística es parte importante dentro de la producción del servicio hotelero de la empresa, sin embargo no se cuenta con un sistema logístico estructurado ni formalizado, situación similar ocurre con la inexistencia de flujogramas de los procesos logísticos. Por su parte los encargados de llevar el control de las actividades logísticas del hotel son el Dpto. de Compras y bodegas, Dpto. de Alimentos y Bebidas, Dpto. de Mantenimiento y Ama de llaves, no obstante toda la información que se genera es analizada por el Dpto. de Operaciones junto con el de Reservas y finalmente aprobada por la Gerencia.

## **Aprovisionamiento**

La gestión de compras depende de la demanda de huéspedes y de los clientes que visitan el restaurante, para ello el Dpto. de compras y bodegas destina un rubro mensual para la compra de los insumos en dependencia del incremento de las ventas, se compra solo lo que se necesita para que no haya desperdicios ni mermas. Se realiza una compra conjunta de pequeñas partidas de manera semanal la cual reúne una lista de todos los insumos y materia prima necesarios del hotel que es generada de forma específica por cada uno de los departamentos operativos a través de los respectivos sistemas que se encuentran interconectados con el sistema central (Mail cross).

En algunos casos debido a la demanda inesperada de clientes, el stock se agota y se recurre al abastecimiento de compras necesarias sin utilizar proveedores. El abastecimiento general de insumos del hotel sobrepasa los \$5,000.00 semanales ya que los productos alimenticios tienen un alto costo.

Respecto a los proveedores, la empresa los divide en dos grandes grupos:

- Proveedores de productos de limpieza y amenities (toallas, jabones, shamos, acondicionadores, sabanas, desinfectantes etc.
- Proveedores de alimentos y bebidas (mariscos, cárnicos, bebidas alcohólicas y no alcohólicas, víveres, vegetales y frutas, etc.).

En relación al equipamiento tecnológico y decorativo del hotel (como iluminación, florería, mobiliario, sistemas etc...) no se tiene un proveedor específico sino que se opta por reemplazar o implementar nuevo equipamiento cuando se da la necesidad. La selección de proveedores está sujeta a los criterios de calidad, precio y responsabilidad social y ambiental. Los proveedores deben llevar los insumos a la temperatura que exige el hotel, para esto el jefe de compras realiza una inspección de los mismos a través de un termómetro, de lo contrario se devuelven.

El hotel busca de preferencia trabajar con empresarios locales y estos son reemplazados únicamente cuando los insumos adquiridos presentan falencias. Para realizar las compras el Dpto. de A&B y el Dpto. de Mantenimiento y Ama

de llaves realizan una prueba de los muestrarios otorgados por los proveedores, tanto de los productos de limpieza y amenities como de los productos alimenticios, luego son inspeccionados por el Jefe de Compras y bodegas y finalmente la gerencia se encarga de corroborar dicho informe y es quien aprueba la entrada de los insumos.

### **Inventario**

La persona encargada de llevar a cabo el control de inventarios es el jefe de compras y bodegas, este se encarga de actualizar semanalmente el inventario y asegurarse de que todos los insumos y materias primas estén seguros y a tiempo para satisfacer las necesidades de los clientes. El método utilizado para el control del stock de inventarios es el FIFO (primero en entrar-primero en salir).

En la gestión del inventario, al igual que en el proceso de aprovisionamiento, todos los departamentos operativos envían la información al sistema central de la empresa y éste emite una lista general de los insumos y materia prima con los que se cuenta y de los que necesitan reponerse, facilitando la auditoría que realiza la Gerencia y el Dpto. de Contabilidad de manera mensual.

### **Almacenamiento**

Para la gestión de almacenamiento se han dividido las siguientes 7 áreas dentro de la empresa: congelación-conservación-refrigeración, víveres, bebidas, lencería, mantenimiento, menaje y equipos de cocina y finalmente el área de insumos varios (ver tabla 4.1).

**Tabla 4.1.** Áreas de almacenamiento del Hotel Cabañas Balandra.

<b>ÁREAS</b>	<b>PRODUCTOS</b>
<b>Congelación, conservación y refrigeración</b>	✓ Cámara de congelación de carnes y mariscos
	✓ Cámara de conservación de embutidos y lácteos
	✓ Cámara de refrigeración de vegetales y frutas
<b>Viveres</b>	✓ Frutos secos
	✓ Granos secos
	✓ Cereales
	✓ Alimentos enlatados y conservas
<b>Bebidas</b>	✓ Gaseosas
	✓ Bebidas alcohólicas
	✓ Bebidas No alcohólicas

<b>Lencería</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Sabanas</li> <li>✓ Edredones</li> <li>✓ Almohadas</li> <li>✓ Toallas</li> <li>✓ Mantelería</li> </ul>
<b>Mantenimiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Desinfectantes</li> <li>✓ Amenities o insumos de habitación (shampos, acondicionador, jabones de baño, papel higiénico)</li> <li>✓ Utensilios de limpieza</li> </ul>
<b>Menaje y equipos de cocina</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Utensilios de cocina (platos, platillos, vasos, cubiertos etc.)</li> <li>✓ Equipos de cocina (licuadoras, tostadoras etc.)</li> </ul>
<b>Insumos varios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Suministros de oficina (Resma de papel, lapiceros, agendas, cuadernos, carpetas, tinta de impresoras etc.)</li> <li>✓ Etiquetaje de productos alimenticios</li> <li>✓ Otros</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia.

La rotación de los productos se la realiza a través del método “*First In, First Out*” (FIFO) (primero en entrar, primero en salir), para ello se considera la temperatura, fecha de ingreso y caducidad de los insumos. Para la congelación de cárnicos y mariscos el proceso de almacenamiento consiste en limpiar y porcionar los géneros según la cantidad necesaria para cada plato, en este caso son exactamente 125g por porción, luego se empaca cada porción de manera individual, se etiqueta con la fecha de ingreso del producto y su caducidad, se sella y se guarda a una temperatura de 0 °C.

La conservación de embutidos, lácteos y la refrigeración de vegetales y frutas se mantienen en una temperatura de -18° a -12°C, los víveres en una temperatura de 10°C y 20°C y las bebidas entre 12°C y 20°C. Otras de las medidas que se toman para el almacenamiento de los productos es en lo relacionado al control de plagas e insectos, se realiza periódicamente la inspección, limpieza y fumigación de las estivas de alimentos mismas que se encuentran suspendidas a 15 cm del suelo, esto ayuda a que los roedores e insectos no dañen los víveres. En el caso de las bebidas estas se guardan en un área con poca iluminación lo que permite conservarlas de manera óptima.

Para la lencería el área siempre debe estar limpia, las toallas, sabanas, cortinaje, mantelería y demás, pasan por un proceso de lavado, secado y planchado, luego son dobladas y empaquetadas en bolsas plásticas para evitar que se ensucien. Para los insumos de mantenimiento se utilizan estanterías donde se almacenan en orden los diversos productos de limpieza tanto de las

áreas públicas como de las habitaciones, incluyendo los suministros de habitaciones para uso de los huéspedes.

El área de menaje y equipo de cocina consta de varias estanterías y dispensadoras de utensilios, estrictamente ordenados y limpios, cada semana se realiza el inventario del menaje para reponer en caso de haber pérdidas o daños. Finalmente el área de insumos varios es manejada por el Jefe de Operaciones quien se encarga de proveer un almacén con suministros de oficina (papelería, lapiceros, etiquetas, stickers, etc.), bandas de etiquetaje para la conservación de alimentos y otros insumos de oficina.

### **Distribución y transporte**

El producto hotelero que ofrece la empresa se distribuye a través de un canal directo a través del contacto directo con el cliente, existen dos formas de interacción con el cliente, la primera es a través de la conexión en línea mediante la página web y correo electrónico y la segunda es mediante el contacto físico con el cliente (es decir cuando este ingresa al hotel):

- Interacción online: El proceso de reservas que se utiliza es simplificado y amigable al usuario, el cliente ingresa a la página y automáticamente aparece una ventana indicando las habitaciones disponibles y las opciones para ingresar la fecha en la que este desea realizar la reserva (tanto de habitaciones como del salón de eventos), además se muestran las opciones para depositar el 50% del valor por adelantado, por lo que el porcentaje restante lo deberá cancelar cuando el ingrese al hotel.
- Interacción física: El cliente paga en su totalidad todo el valor del servicio en el momento del check-in.

En ambos casos una vez obtenido el servicio, el huésped realiza el check-out, la empresa emite la factura al correo electrónico, se le realiza una encuesta de satisfacción y este abandona la empresa. El valor de las habitaciones por noche no incluye el servicio de transfer desde un determinado lugar hasta las instalaciones del hotel.

En el caso del restaurante este brinda sus servicios tanto a huéspedes como al público en general, el proceso consiste en dar la bienvenida al cliente o huésped, mostrar el menú y tomar el pedido, pedir la comanda requerida en el área de cocina, servir la comida requerida en la mesa del comensal, retirar el servicio de mesa, emitir la facturación del servicio y aplicar una encuesta de satisfacción, finalmente el cliente paga el valor del servicios adquiridos y se va del restaurante.

Respecto al servicio de eventos este también se puede reservar mediante la página web y vía telefónica, el paquete de servicios depende la ocasión y de las necesidades del cliente, normalmente incluye mobiliario, decoración, iluminación, sonido y amplificación. La reserva se la realiza con el 50% del valor por adelantado y el porcentaje restante se paga el día del evento. Los servicios de animación también son otra opción que puede incluirse siempre y cuando el cliente lo requiera. En cuanto al transporte este es únicamente utilizado para la compra de productos vegetales, normalmente los proveedores de la empresa se encargan de llevar todos los insumos y demás materias primas al hotel.

### **Servicio al cliente**

La calidad del servicio al cliente es prioridad empresarial, la gerencia del hotel en conjunto con el Dpto. de Operaciones está constantemente realizando encuestas de satisfacción a los clientes para identificar en que puntos existen debilidades y como se podría establecer acciones de mejora.

Otras de las formas por las cuales se analiza la satisfacción del cliente es a través de los comentarios que escriben los clientes en la plataformas como Booking.com y Trivago en donde el Hotel Balandra aparece en primer lugar. Hoy en día ante una demanda muy influenciada por la tecnología es vital contar con estas herramientas ya que permiten conocer el grado de satisfacción del cliente, sus necesidades y las tendencias que se marcan a nivel competitivo dentro de la industria.

En este punto el lema de la empresa para sus colaboradores es “nunca digas que no sabes” es por eso que el personal se envuelve en un aprendizaje continuo y debe conocer todo sobre la empresa y del entorno para responder a las necesidades de los clientes. El talento humano del hotel provee a los huéspedes y público en general información turística del destino Manta y sus alrededores y a su vez está asociada con la operadora Pasión por Manabí ubicada en la Ciudad de Manta.

### 4.1.3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

El diagnóstico del estado actual del Hotel Balandra ha permitido identificar los factores internos y externos que interfieren en el desempeño empresarial del mismo, a continuación se describen las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas encontradas (ver tabla 4.2).

**Tabla 4.2.** Factores internos y externos.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Variedad en la oferta de servicios.</li> <li>2. Disponibilidad de herramientas tecnológicas de apoyo a la gestión logística.</li> <li>3. Control de la calidad en la prestación de servicios.</li> <li>4. Buena atención al cliente.</li> <li>5. Capital humano cualificado.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ubicación turística estratégica.</li> <li>2. Conectividad entre ciudades desarrolladas comercial y turísticamente.</li> <li>3. Incremento de la actividad turística y comercial dentro de la zona.</li> <li>4. Nuevas tendencias dentro del mercado turístico.</li> <li>5. Alianzas estratégicas con instituciones académicas y agentes de alojamientos.</li> </ol>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Deficiente planificación logística.</li> <li>2. Débil integración en los procesos logísticos de la empresa</li> <li>3. Inexistencia de un sistema logístico estructurado</li> <li>4. Organigrama funcional desactualizado</li> <li>5. Aislamiento de la gestión logística dentro de la estructura organizativa del hotel</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inestabilidad económica y política a nivel nacional.</li> <li>2. Crisis sanitaria a nivel mundial a efectos de la pandemia actual (COVID-19).</li> <li>3. Presencia de nuevas cadenas hoteleras en la ciudad de Manta.</li> <li>4. Contaminación ambiental de la zona generada por el sector industrial.</li> <li>5. Desastres naturales.</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia.

### FACTORES INTERNOS

- **Fortalezas**

Dentro de las fortalezas que se identifican en el Hotel Balandra se encuentra la variedad en la oferta de servicios. El hotel dispone de dos tipos de hospedaje distintos para segmentos diferentes, para grupos familiares se han diseñado las cabañas tipo bungalow y para el segmento de negocios se cuenta con elegantes

y confortables habitaciones. Respecto al tema de alimentación el hotel ofrece una variada lista de menús tanto nacionales como internacionales adaptada a las exigencias de los clientes. Adicional a los servicios antes mencionados, también se incorpora el servicios de eventos para lo cual se cuenta con infraestructura e instalaciones diseñadas para el desarrollo de todo tipo de eventos, incluyendo tanto la logística como la decoración, iluminación, amplificación y creación de temáticas en función de los gustos y necesidades de los clientes.

Otras de las fortalezas es que existe disponibilidad de herramientas tecnológicas de apoyo a la gestión logística en los que constan sistemas operativos, interfaces, softwares y demás equipamiento tecnológico tangible que hace factible la administración del negocio y por ende la prestación de los servicios front office. El control de la calidad de los servicios es otro punto a favor que se refleja dentro de este establecimiento ya que existe un constante interés por conocer el nivel de satisfacción del cliente a través de un seguimiento post venta. Las fortalezas antes mencionadas permiten que de manera general exista un buena atención al cliente, situación que no solo va de la mano con el control de la calidad de los servicios si no con el trato al cliente que brinda el personal, este grupo de colaboradores es altamente cualificado y se capacita de manera constante para mejorar la atención al cliente.

- **Debilidades**

Se encuentra como unas de las principales debilidades la deficiente planificación logística, debido a que la gestión logística no se planifica desde un punto de vista técnico y no consta como un proceso a seguir dentro del sistema que se aplica. Otra de las situaciones que afectan el desempeño de la empresa es la débil integración de los procesos logísticos que a la vez viene asociada con la inexistencia de un sistema logístico estructurado, los procesos logísticos que llevan a cabo son realizados de manera empírica y no siguen un modelo logístico cuya estructura se adapte a la realidad del hotel.

Otro factor que se descuida es el tema de la organización general de la empresa, se cuenta con un organigrama desactualizado en el cual no constan

los nuevos departamentos que han sido incorporados en los últimos años, esto no permite visualizar la cadena de mando desde un orden gráfico. Finalmente se identifica que la gestión logística se encuentra aislada de la estructura organizativa del hotel, no se cuenta con departamento que se encargue de la planificación general de la misma y permita establecer un mejor control en los procesos que se realizan, esto dificulta la eficiencia en el desarrollo de las actividades relacionadas con la cadena de suministros del establecimiento.

## **FACTORES EXTERNOS**

- **Oportunidades**

Respeto a las oportunidades, se tiene como una de las principales la ubicación estratégica. El Hotel Balandra se encuentra en la zona turística y comercial más importante de la ciudad de Manta y Manabí en general. Manta es un centro industrial y de negocios el cual genera una gran afluencia de visitantes cada año por motivos diversos. También es una de las zona con los mejores ambientes marinos-costeros de la provincia, la cual posee las condiciones ecosistémicas apropiadas para quienes disfrutan de la modalidad tradicional de Sol y Playa, existiendo además una gran variedad de lugares turísticos para los amantes de la naturaleza.

Al encontrarse en la Ruta Spondylus, la ciudad de Manta se encuentra conectada a ciudades desarrolladas comercial y turísticamente, esto permite un importante tráfico de visitantes hacia la zona y una oportunidad para captar la demanda turística dentro del Hotel Balandra. Por otro lado existe un incremento de la actividad turística y comercial dentro de la zona, esto puede verse en la expansión del perímetro comercial que ha tenido Manta en los últimos años y la creación de nuevas plazas de trabajo de diversas índoles especialmente relacionadas con la industria pesquera y de productos de consumo masivo. La ciudad de Manta se reconoce por ser un centro de negocios, esto brinda la oportunidad de captar dentro de ese segmento un nuevo nicho de mercado más especializado y exigente, y realmente el Hotel Balandra cuenta con todos los atributos para suplir las necesidades de dicho segmento.

La plataforma turística actual a la vez promueve nuevas tendencias dentro del mercado, esto se convierte en una oportunidad para reinventar el modelo de negocio del Hotel Balandra y proveer nuevos y mejorados servicios hoteleros. Finalmente otra de las oportunidades identificadas dentro de este análisis son las alianzas estratégicas con instituciones académicas y agentes de alojamiento, este tipo de sociedad permite realizar mejoras a nivel de gestión y por ende innovar procesos y desarrollar mecanismos y estrategias acordes y adaptadas a las necesidades de cada empresa para proveer un servicio de calidad tanto al cliente interno como externo.

- **Amenazas**

Una de las principales amenazas que afectan a la empresa es la inestabilidad económica y política a nivel nacional, esto representa un riesgo para el turismo, porque al no existir normativas y leyes claras que apoyen la actividad turística se minimiza su desarrollo y por ende afecta económicamente a las empresas, en especial a las Pymes ya que se dificulta su nivel de inversión en innovación. Por otro lado la crisis sanitaria a nivel mundial a efectos de la pandemia actual denominada COVID-19 pone en tela de juicio factores que dificultan la prestación de los servicios en el sector turístico por lo que se aproximan retos muy importantes a la hora de captar la demanda y mantenerla. Lo anterior exige nuevos cambios en la prestación de servicios adaptados a normas de bioseguridad y seguridad personal tanto para clientes como para colaboradores.

Como se expresó anteriormente, pese a que se está atravesando por la pandemia actual Manta sigue creciendo comercialmente, esto da paso a que el sector turístico a la vez se desarrolle y se incentive la inversión extranjera, muestra de ello es la presencia de nuevas cadenas hoteleras en la ciudad las cuales tienen un importante posicionamiento a nivel mundial y donde existe un alto tráfico de huéspedes. Algo importante es que estas cadenas a la vez han sido facultadas por unos de los mayores clientes empresarios que posee el mercado local, tal es el caso de la sociedad hotelera más reciente el “Wyndham

Manta Sail Plaza Hotel and Convention Center”, esto representa una importante amenaza para el hotel en estudio.

Por otra parte se presenta como amenaza la contaminación ambiental de la zona generada por el sector industrial, esto sucede a efectos de que cuando empezó el auge comercial en la ciudad de Manta no se realizó una planificación territorial, hoy en día se ha tratado de reorganizar el perímetro habitacional del comercial y el industrial con muchas dificultades en su proceso, sin embargo existen efectos adversos de contaminación ambiental ocasionada por la industrialización lo que representa un riesgo para la alteración de los ecosistemas de la zona. Finalmente se muestra como amenaza los desastres naturales, ya que como se conoce la zona costera es muy propensa a casos de tsunamis, además de ello pueden darse otro tipo de situaciones naturales de los cuales el hombre no tiene control (Inundaciones, terremotos, huracanes, etc.).

Una vez analizado los factores internos y externos dentro del Hotel Balandra fue necesario realizar un análisis estratégico mediante la utilización de la matriz de impactos cruzados (ver anexo 3), para ello se utilizó los siguientes rangos de calificación:

- 5= Fuerte Impacto
- 4= De mediano a fuerte
- 3= Mediano impacto
- 2= poco impacto
- 1= Nulo impacto

Los datos obtenidos fueron los siguientes:

#### ❖ PROBLEMA ESTRATÉGICO

Si se materializa la crisis sanitaria a nivel mundial a efectos de la pandemia actual (COVID-19), teniendo en cuenta que hay una deficiente planificación logística, aunque se disponga de variedad en la oferta de servicios, no podrán utilizar el incremento de la actividad turística y comercial dentro de la zona.

## ❖ SOLUCIÓN ESTRATÉGICA

Utilizando plenamente la variedad en la oferta de servicios para aprovechar el incremento de la actividad turística y comercial dentro de la zona, se realizarán propuestas que posibiliten minimizar la crisis sanitaria a nivel mundial a efectos de la pandemia actual (COVID-19) y superar la deficiente planificación logística.

## ❖ POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Para determinar el posicionamiento estratégico de la empresa se realizó una evaluación de tipo cualitativa-cuantitativa considerando los cuadrantes relacionados con los factores internos y externos del hotel (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas) (ver anexo N° 3).

**Tabla 4.3.** Posicionamiento estratégico del Hotel Balandra.

	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>I</b> <b>ESTRATEGIA</b> <b>OFENSIVA</b> <b>95</b>	<b>II</b> <b>ESTRATEGIA</b> <b>DEFENSIVA</b> <b>61</b>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>III</b> <b>ESTRATEGIA</b> <b>REORIENTACIÓN</b> <b>82</b>	<b>IV</b> <b>ESTRATEGIA DE</b> <b>SUPERVIVENCIA</b> <b>61</b>

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados ponderados obtenidos muestran que el Hotel Balandra se encuentra en el cuadrante ofensivo con un total de 95 puntos, por lo que se deben potenciar las fortalezas para aprovechar las oportunidades (ver tabla 4.3).

## 4.2. FASE II. DEFINICIÓN DE CRITERIOS E INDICADORES LOGÍSTICOS

Dentro de esta fase se desarrolla el levantamiento bibliográfico de los indicadores de gestión que servirán para evaluar los procesos logísticos de la empresa, seguido se realiza la validación de dichos indicadores a través de la concesión de un grupo de expertos previamente seleccionados, esto permite

determinar una lista de indicadores que pueden ser medibles dado la realidad actual del hotel en estudio.

#### **4.2.1. LEVANTAMIENTO BIBLIOGRÁFICO DE INDICADORES ASOCIADOS A LA LOGÍSTICA EN HOTELES**

En el Ecuador no se cuenta con un sistema de indicadores bajo una estructura formal y legal que permita evaluar el área logística de las empresas hoteleras, por lo cual se ha realizado una búsqueda de información documental con el fin de identificar los indicadores que puedan ser medibles dentro del objeto de estudio práctico. Es así que se han elaborado una lista de 25 indicadores para medir el nivel de desempeño dentro de los procesos logísticos de las organizaciones a través de lo expuesto por autores como Mora (2017), Tagua (2019), Villar (2011) y Villagómez (2010) (ver tabla 4.4).

**Tabla 4.4.** Indicadores asociados a la gestión logística.

PROCESOS LOGISTICOS	INDICADORES ASOCIADOS	FÓRMULA	ESCALA ESTIMATIVA DE VALORACIÓN	ESCALA NUMERICA DE VALORACIÓN	AUTOR
APROVISIONAMIENTO	1. Calidad de los Pedidos Generados	$CPG = \frac{\text{PEDIDOS GENERADOS SIN RETRASO}}{\text{TOTAL DE PEDIDOS DE COMPRAS GENERADAS}} * 100$	1. ALTO 2. MEDIO 3. BAJO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Si las CPG &gt; 80% le corresponde el valor 3 de la escala representa un alto nivel de entregas rechazadas.</li> <li>Si las CPG están entre 41 y 80% le corresponde el valor 2 de la escala, lo que representa un nivel medio de entregas rechazadas.</li> <li>Si las CPG ≤ 40 % le corresponde el valor 1 de la escala, representa un bajo nivel de entregas rechazadas.</li> </ul>	Mora (2017)
	2. Entregas Rechazadas	$ER = \frac{\text{PEDIDOS RECHAZADOS}}{\text{ORDENES DE COMPRA COLOCADAS}} * 100$	1. ALTO 2. MEDIO 3. BAJO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Si las ER &gt; 80% le corresponde el valor 3 de la escala representa un alto nivel de entregas rechazadas.</li> <li>Si las ER están entre 41 y 80% le corresponde el valor 2 de la escala, lo que representa un nivel medio de entregas rechazadas.</li> <li>Si las ER ≤ 40 % le corresponde el valor 1 de la escala, representa un bajo nivel de entregas rechazadas.</li> </ul>	Mora (2017)
	3. Nivel de Cumplimiento de Proveedores	$CP = \frac{\text{PEDIDOS RECIBIDOS A TIEMPO}}{\text{TOTAL PEDIDOS RECIBIDOS}} * 100$	3.1.4.1. ALTO 3.1.4.2. MEDIO .2. BAJO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Si el NCP &gt; 75% le corresponde el valor 1 de la escala representa un alto nivel de cumplimiento de proveedores.</li> <li>Si el NCP está entre 49 y 74% le corresponde el valor 2 de la escala, lo que representa un nivel medio de cumplimiento de proveedores.</li> <li>Si las NCP ≤ 48 % le corresponde el valor 1 de la escala, representa un bajo nivel de cumplimiento de proveedores</li> </ul>	Mora (2017)
	4. Tiempo de despacho de la orden de compra	$TDOC = \frac{\text{HORA DE SOLICITUD DE COMPRA}}{\text{HORA DE DESPACHO DE ORDEN DE COMPRA}} * 100$	1. ALTO 2. MEDIO 3. BAJO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Si el TDOC &gt; 75% le corresponde el valor 1 de la escala representa un alto nivel de cumplimiento de proveedores.</li> <li>Si el TDOC está entre 49 y 74% le corresponde el valor 2 de la escala, lo que representa un nivel medio de cumplimiento de proveedores.</li> <li>Si las TDOC ≤ 48 % le corresponde el valor 1 de la escala, representa un bajo nivel de cumplimiento de proveedores</li> </ul>	Villagómez (2010)
	5. Tiempo de ciclo de compras	$TCC = \frac{\text{HORA SOLICITUD DE COMPRA}}{\text{HORA DE DESPACHO SOLICITUD DE COMPRA}} * 100$	1. ALTO 2. MEDIO 3. BAJO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Si el TCC &gt; 85% le corresponde el valor 1 de la escala representa un alto nivel de entregas rechazadas.</li> <li>Si el TCC está entre 50 y 84% le corresponde el valor 2 de la escala, lo que representa un nivel medio de entregas rechazadas.</li> <li>Si las TCC ≤ 40 % le corresponde el valor 1 de la escala, lo que representa un bajo nivel de entregas rechazadas.</li> </ul>	Villagómez (2010)

INVENTARIO	6.	Cantidad de peticiones de ofertas enviadas	$CPOE = \frac{\text{NUMERO DE PROVEEDORES}}{\text{NUMERO DE COTIZACIONES DE OFERTAS}} * 100$	1. ALTO 2. MEDIO 3. BAJO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Si el CPOE &gt; 85% le corresponde el valor 1 de la escala representa un alto nivel de entregas rechazadas.</li> <li>Si el CPOE está entre 50 y 84% le corresponde el valor 2 de la escala, lo que representa un nivel medio de entregas rechazadas.</li> <li>Si las CPOE ≤ 40 % le corresponde el valor 1 de la escala, lo que representa un bajo nivel de entregas rechazadas.</li> </ul>	Villagómez (2010)
	7.	Cantidad de ofertas recibidas	$COR = \frac{\text{NUMERO DE OFERTAS O COTIZACIONES RECIBIDAS}}{\text{NUMERO DE COMPRAS}}$	1. ALTO 2. MEDIO 3. BAJO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Si el COR &gt; 85% le corresponde el valor 1 de la escala representa un alto nivel de entregas rechazadas.</li> <li>Si el COR está entre 50 y 84% le corresponde el valor 2 de la escala, lo que representa un nivel medio de entregas rechazadas.</li> <li>Si las COR ≤ 40 % le corresponde el valor 1 de la escala, lo que representa un bajo nivel de entregas rechazadas.</li> </ul>	Villagómez (2010)
	8.	Volumen de compras	$VC = \frac{\text{VALOR DE COMPRAS}}{\text{TOTAL DE VENTAS}} * 100$	4. ALTO 5. MEDIO 6. BAJO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Si el VC &gt; 85% le corresponde el valor 1 de la escala representa un alto nivel de entregas rechazadas.</li> <li>Si el VC está entre 50 y 84% le corresponde el valor 2 de la escala, lo que representa un nivel medio de entregas rechazadas.</li> <li>Si las VC ≤ 40 % le corresponde el valor 1 de la escala, lo que representa un bajo nivel de entregas rechazadas.</li> </ul>	Mora (2017)
	9.	Rotación de mercancías	$RM = \frac{\text{VENTAS ACUMULADAS}}{\text{INVENTARIO PROMEDIO}} = \text{NÚMERO DE VECES}$	1. ALTA 2. MEDIO 3. BAJA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Si la RM es &gt; 3 veces, le corresponde el valor 1 de la escala lo que representa un alto nivel de la rotación de mercancías.</li> <li>Si la RM es de 2 a 3 veces, le corresponde el valor 2 de la escala, lo que representa un nivel medio de la rotación de mercancías.</li> <li>Si la RM es ≤ 1 vez le corresponde el valor 3 de la escala, representa una baja rotación de mercancías.</li> </ul>	Mora (2017)
	10.	Duración de Mercancías	$DM = \frac{\text{INVENTARIO FINAL MENSUAL}}{\text{VENTAS PROMEDIO MENSUAL}} * 100$	1. ALTO 2. MEDIO 3. BAJO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Si la DM &gt; 91 % le corresponde el valor 1 de la escala, representa un alto nivel en la duración de mercancías.</li> <li>Si la DM está entre 30 y 89 % le corresponde el valor 2 de la escala, lo que representa un nivel medio en la duración de mercancías.</li> <li>Si la DM ≤ 29 % le corresponde el valor 1 de la escala lo que representa un bajo nivel en la duración de mercancías.</li> </ul>	Mora (2017)
11.	Exactitud del Inventario	$EI = \frac{\text{TOTAL DE REGISTROS EXACTOS}}{\text{TOTAL DE REGISTROS}} * 100$	1. ALTO 2. MEDIO 3. BAJO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Si el EI &gt; 85% le corresponde el valor 1 de la escala lo que representa un alto nivel de exactitud de los inventarios.</li> <li>Si el EI está entre 50 y 84% le corresponde el valor 2 de la escala, lo que representa un nivel medio de entregas rechazadas.</li> <li>Si las EI ≤ 40 % le corresponde el valor 1 de la escala, representa un</li> </ul>	Mora (2017)	

ALMACENAMIENTO	12. Quiebre de inventario	$QI = (\text{HORA DE SOLICITUD DE COMPRA}) / (\text{HORA DE RECEPCION DE PEDIDO}) * 100$	1. ALTO 2. MEDIO 3. BAJO	<p>bajo nivel de entregas rechazadas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Si el QI es &gt; 50% le corresponde el valor 1 de la escala representa un alto nivel del costo de almacenamiento por unidad.</li> <li>Si el QI está entre 10 y 49% le corresponde el valor 2 de la escala, lo que representa un nivel medio del costo de almacenamiento por unidad.</li> <li>Si el QI es ≤ 9 % le corresponde el valor 1 de la escala, lo que representa un bajo nivel del costo de almacenamiento por unidad.</li> </ul>	Villagómez (2010)
	13. Costo de Almacenamiento por unidad	$CAU = (\text{COSTO DE ALMACENAMIENTO PROMEDIO}) / (\text{NUMERO DE UNIDADES ALMACENADAS})$	1. ALTO 2. MEDIO 3. BAJO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Si el CAU es &gt; 50% le corresponde el valor 1 de la escala representa un alto nivel del costo de almacenamiento por unidad.</li> <li>Si el CAU está entre 10 y 49% le corresponde el valor 2 de la escala, lo que representa un nivel medio del costo de almacenamiento por unidad.</li> <li>Si el CAU es ≤ 9 % le corresponde el valor 1 de la escala, lo que representa un bajo nivel del costo de almacenamiento por unidad.</li> </ul>	Mora (2017)
	14. Costo por Metro Cuadrado	$CMC = \text{COSTO TOTAL OPERATIVO BODEGA} / \text{ÁREA DE ALMACENAMIENTO}$	1. ALTO 2. MEDIO 3. BAJO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Si el CMC es &gt; 50% le corresponde el valor 1 de la escala representa un alto nivel del costo de almacenamiento por unidad.</li> <li>Si el CMC está entre 10 y 49% le corresponde el valor 2 de la escala, lo que representa un nivel medio del costo de almacenamiento por unidad.</li> <li>Si el CMC es ≤ 9 % le corresponde el valor 1 de la escala, lo que representa un bajo nivel del costo de almacenamiento por unidad.</li> </ul>	Mora (2017)
	15. Productividad de almacén	$PA = \text{NÚMERO DE UNIDADES CORRECTAMENTE EXPEDIDAS} * \text{TIEMPO} * \text{COSTOS TOTALES}$	1. ALTO 2. MEDIO 3. BAJO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Si el PA es &gt; 50% le corresponde el valor 1 de la escala representa un alto nivel del costo de almacenamiento por unidad.</li> <li>Si el PA está entre 10 y 49% le corresponde el valor 2 de la escala, lo que representa un nivel medio del costo de almacenamiento por unidad.</li> <li>Si el PA es ≤ 9 % le corresponde el valor 1 de la escala, lo que representa un bajo nivel del costo de almacenamiento por unidad.</li> </ul>	Villar (2011)
	16. Costo por Unidad Despachada	$CUD = (\text{COSTO TOTAL OPERATIVO BODEGA}) / (\text{TOTAL UNIDADES DESPACHADAS}) * 100$	1. ALTO 2. MEDIO 3. BAJO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Si el CUD es &gt; 85% le corresponde el valor 1 de la escala representa un alto nivel de entregas rechazadas.</li> <li>Si el CUD está entre 50 y 84% le corresponde el valor 2 de la escala, lo que representa un nivel medio de entregas rechazadas.</li> <li>Si las CUD ≤ 40 % le corresponde el valor 1 de la escala, lo que representa un bajo nivel de entregas rechazadas.</li> </ul>	Mora (2017)

	17. Nivel de Cumplimiento del Despacho	CD= (NUMERO DE DESPACHOS CUMPLIDOS A TIEMPO) / (NUMERO TOTAL DE DESPACHOS REQUERIDOS) * 100	1. ALTO 2. MEDIO 3. BAJO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Si el CD &gt; 90% le corresponde el valor 1 de la escala representa un alto nivel de cumplimiento de despacho.</li> <li>Si el CD está entre 50 y 89% le corresponde el valor 2 de la escala, lo que representa un nivel medio de cumplimiento de despacho..</li> <li>Si el CD ≤ 40 % le corresponde el valor 1 de la escala, lo que representa un bajo nivel de cumplimiento de despacho.</li> </ul>	Mora (2017)
DISTRIBUCIÓN Y TRANSPORTE	18. ADR (Average Rate Date) o Precio medio del día (tagua 2019)	ADR= (INGRESOS DE HABITACIONES) / (HABITACIONES VENDIDAS)	1. ALTO 2. MEDIO 3. BAJO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Si el ADR es &gt; 51% le corresponde el valor 1 de la escala representa un alto nivel en la tarifa diaria.</li> <li>Si el ADR está entre 21 y 50% le corresponde el valor 2 de la escala, lo que representa un nivel medio en la tarifa diaria..</li> <li>Si el ADR es ≤ 20 % le corresponde el valor 1 de la escala, lo que representa un bajo nivel en la tarifa diaria.</li> </ul>	Tagua (2019)
	19. Revenue total por cliente (TrevPec):	RTC= (INGRESOS TOTALES DEL HOTEL) / (NUMERO DE PERSONAS ALOJADAS)	1. ALTO 2. MEDIO 3. BAJO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Si el RTC es &gt; 85% le corresponde el valor 1 de la escala representa un alto nivel en la tarifa diaria.</li> <li>Si el RTC está entre 50 y 84% le corresponde el valor 2 de la escala, lo que representa un nivel medio en la tarifa diaria.</li> <li>Si el RTC es ≤ 40 % le corresponde el valor 1 de la escala, lo que representa un bajo nivel en la tarifa diaria.</li> </ul>	Tagua (2019)
	20. Costo de transporte Vs ventas	CTVV=(COSTO DEL TRANSPORTE)/(VALOR DE VENTAS TOTALES)*100	1. ALTO 2. MEDIO 3. BAJO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Si el CTVV &gt; 85% le corresponde el valor 1 de la escala representa un alto nivel del costo de transporte.</li> <li>Si el CTVV está entre 50 y 84% le corresponde el valor 2 de la escala, lo que representa un nivel medio del costo de transporte.</li> <li>Si las CTVV ≤ 40 % le corresponde el valor 1 de la escala, lo que representa un bajo nivel del costo de transporte.</li> </ul>	Mora (2017)
	21. Nivel de Utilización de los Camiones	UC= (CAPACIDAD REAL UTILIZADAS / CAPACIDAD REAL CAMIÓN) * 100	1. ALTO 2. MEDIO 3. BAJO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Si el UC es &gt; 85% le corresponde el valor 1 de la escala representa un alto nivel de cumplimiento de entregas a clientes.</li> <li>Si el UC está entre 50 y 84% le corresponde el valor 2 de la escala, lo que representa un nivel medio de cumplimiento de entregas a clientes.</li> <li>Si el UC es ≤ 40 % le corresponde el valor 1 de la escala, lo que representa un bajo nivel de cumplimiento de entregas a clientes.</li> </ul>	Mora (2017)
SERVICIO AL CLIENTE	22. Nivel de cumplimiento entregas a clientes	CEC= (TOTAL DE PEDIDOS ENTREGADOS A TIEMPO) / (TOTAL DE PEDIDOS)	1. ALTO 2. MEDIO 3. BAJO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Si el CEC es &gt; 85% le corresponde el valor 1 de la escala representa un alto nivel de cumplimiento de entregas a clientes.</li> <li>Si el CEC está entre 50 y 84% le corresponde el valor 2 de la escala, lo que representa un nivel medio de cumplimiento de entregas a</li> </ul>	Mora (2017)

		DESPACHADOS)*100		clientes.	
				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si el CEC es <math>\leq 40\%</math> le corresponde el valor 1 de la escala, lo que representa un bajo nivel de cumplimiento de entregas a clientes.</li> </ul>	
23.	Calidad de la Facturación	$CF = \frac{\text{PEDIDOS GENERADOS SIN PROBLEMAS}}{\text{TOTAL DE PEDIDOS GENERADOS}} * 100$	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ALTO</li> <li>2. MEDIO</li> <li>3. BAJO</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si el CF <math>&gt; 90\%</math> le corresponde el valor 1 de la escala representa un alto nivel en la calidad de facturación.</li> <li>• Si el CF está entre 50 y 89% le corresponde el valor 2 de la escala, lo que representa un nivel medio en la calidad de facturación.</li> <li>• Si las CF <math>\leq 49\%</math> le corresponde el valor 1 de la escala, representa un bajo nivel en la calidad de facturación.</li> </ul>	Mora (2017)
24.	Proporción de Notas de Crédito	$PNC = \frac{\text{TOTAL DE NOTAS DE CREDITO}}{\text{TOTAL DE FACTURAS}}$	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ALTO</li> <li>2. MEDIO</li> <li>3. BAJO</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si el PNC <math>&gt; 90\%</math> le corresponde el valor 1 de la escala representa un alto nivel en la calidad de facturación.</li> <li>• Si el PNC está entre 50 y 89% le corresponde el valor 2 de la escala, lo que representa un nivel medio en la calidad de facturación.</li> <li>• Si las PNC <math>\leq 49\%</math> le corresponde el valor 1 de la escala, representa un bajo nivel en la calidad de facturación.</li> </ul>	Mora (2017)
25.	Pendientes por Factura	$PPF = \frac{\text{INGRESOS NETOS} * \text{CUENTAS POR COBRAR}}{\text{PROMEDIO}} * 100$	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ALTO</li> <li>2. MEDIO</li> <li>3. BAJO</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si el PPF <math>&gt; 90\%</math> le corresponde el valor 1 de la escala representa un alto nivel en la calidad de facturación.</li> <li>• Si el PPF está entre 50 y 89% le corresponde el valor 2 de la escala, lo que representa un nivel medio en la calidad de facturación.</li> <li>• Si las PPF <math>\leq 49\%</math> le corresponde el valor 1 de la escala, representa un bajo nivel en la calidad de facturación.</li> </ul>	Mora (2017)

Fuente: Elaboración propia a partir de los autores Mora (2017), Tagua (2019), Villar (2011) & Villagómez (2010).

Los indicadores antes propuestos permitirán evaluar el área logística del hotel Balandra y de esta manera determinar su grado de desempeño permitiendo además identificar posibles falencias y problemáticas que afecten de manera directa e indirecta a la organización. En la 2da columna del cuadro 4.4 se muestran las fórmulas para calcular cada indicador en relación con los procesos identificados. Cada una de las formulas propuestas pretende medir el estado actual de cada proceso, la manera en cómo se evalúa cada indicador será a través de escalas numéricas de valoración preestablecidas (ver columna N° 4). Por su parte, obtenidos los resultados de cada indicador se evaluará la gestión cada uno de ellos mediante escalas estimativas de valoración tomando como base de análisis tres niveles de medición; alto, medio y bajo (ver columna N° 3).

De acuerdo a los resultados que se arrojen a través del cálculo de las formulas establecidas para cada indicador se realizará un análisis del mismo, de esta manera se logrará obtener información sobre el estado actual de cada proceso. Para demostrar la asociatividad de los indicadores con cada uno de los procesos que se pretenden analizar, estos serán sometidos a una concesión a través de un grupo de especialistas en la temática.

#### **4.2.2. PROCESO DE VALIDACIÓN DE EXPERTOS DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN LOGÍSTICA**

Para la validación de los indicadores se ha utilizado el método de expertos el cual consiste en “la selección de un grupo de especialistas a los que se les pregunta su opinión sobre cuestiones referidas a acontecimientos del futuro” (Suarez, 2019, p4.). Robles & Rojas (2015) explican que “tras someter un instrumento de cotejo a la consulta y al juicio de expertos éste ha de reunir dos criterios de calidad: validez de contenido y fiabilidad” (p.2). Según Suarez (2019) “las estimaciones de los expertos se realizan en sucesivas rondas, anónimas, al objeto de tratar de conseguir consenso, pero con la máxima autonomía por parte de los participantes”.

#### 4.2.2.1. SELECCIÓN DEL PANEL DE EXPERTOS

El tamaño del panel de expertos debe estar conformado por un mínimo de 7 y un máximo de 30 integrantes (Landeta, 1999 Reguant & Torrado (2016, p.89). Para la selección del grupo de expertos que validarán la propuesta de indicadores se han considerado los siguientes criterios emitidos por Díaz (2010) en los cuales se expresa que un experto debe tener:

- ✓ Competencia
- ✓ Años de experiencia en la gestión logística
- ✓ Categoría Docente
- ✓ Conocimientos acerca del tema que se investiga
- ✓ Formación Académica
- ✓ Creatividad
- ✓ Disposición a participar en la investigación
- ✓ Capacidad de análisis y de pensamiento
- ✓ Espíritu colectivista y autocrítico expresada con la propia actitud para participar y realizar autoevaluaciones de sus conocimientos sobre el tema y las fuentes de argumentación.

Para determinar el número de especialistas que conformarían el panel de expertos se realizó el cálculo a través de la siguiente fórmula utilizada en el estudio de (Meza M. , 2019):

$$M = \frac{P(1-P)K}{I^2} \quad (1)$$

Dónde:

M: cantidad de personas necesarias.

I: nivel de precisión que expresa la discrepancia o variabilidad que muestra el grupo en general.

P: porcentaje de error que como promedio se tolera en sus juicios.

K: constante cuyo valor está asociado al nivel de confianza.

Reemplazando los valores de la fórmula para el presente estudio se tiene lo siguiente:

$$1-a = 0.99\%$$

$$P = 0.01$$

$$I = \pm 0.10$$

$$K = 6,6564$$

De acuerdo al valor muestral obtenido mediante la aplicación de la fórmula, el panel de expertos estará conformado por 7 especialistas, para ello se ha detallado el perfil de una lista de 10 posibles expertos en la temática de estudio, representados por códigos que van desde el E1 al E10 (ver tabla 4.5).

**Tabla 4.5.** Perfiles del panel de expertos.

Expertos	Nombre	Formación Académica	Años de experiencia	Institución donde labora	Área laboral o categoría docente
E1	Gilberto Blanco Gonzales	- Master en Administración de empresas turísticas y hoteleras	25	ESPAM MFL	- Docente de la Carrera de Turismo - Coordinador docente Hotel Higuierón
E2	Guillermo Félix Mendoza	- Master en planificación y gestión de proyectos eco turísticos	11	ESPAM MFL	- Docente titular de la carrera de Turismo
E3	Rodney Alfonso Alfonso	- Master en Gestión Turística	10	ESPAM MFL	- Docente-Investigador de la Carrera de Turismo
E4	Cecilia Parra Ferié	- Phd. Ciencias Técnicas	15	ESPAM MFL	- Docente de la Carrera de Administración Privada
E5	Mirian Ganchozo Lucas	- Magister en Gestión Sostenible en Destinos Turísticos	4	ESPAM MFL	- Administrativo - Docente de la Carrera de Turismo
E6	Fernando Veloz Comejo	- Master en Gestión Turística Sostenible	10	ESPAM MFL	- Docente Titular Carrera de Turismo
E7	Yadira Párraga	- Master en planificación y gestión de proyectos eco turísticos	6	ESPAM MFL	- Docente de la carrera de Turismo
E8	Zoila Oviedo	- Phd. Control Económico (Hotelería y Turismo)	20	ESPAM MFL	- Docente-investigador
E9	Nelson García Reinoso	- Máster en Gestión Turística	20	ESPAM MFL	- Coordinador académico de la Carrera de

						Turismo
E10	Ernesto Negrín Sosa	-	PhD. Ciencias Técnicas-Ingeniería industrial - Máster en Gestión de la Producción-Gestión Empresarial	24	ESPAM MFL	- Director la carrera de Administración de empresas privadas

Fuente: Elaboración propia.

**Coefficiente de conocimiento (Kc):** El coeficiente de conocimiento “es el nivel de conocimiento que tiene el experto sobre la temática que se aborda, el cual se calcula mediante la autovaloración del propio experto en una escala del 0 al 10 y multiplicado por 0.1, de modo que el valor 0 indica absoluto desconocimiento de la problemática que se evalúa y el valor 1 indica pleno conocimiento” (Díaz, 2010). Con el fin de obtener dichas valoraciones se aplicó un instrumento con preguntas de autoevaluación a los especialistas participantes incluyendo la siguiente lista de temas de los cuales debían tener dominio; gestión hotelera, desempeño empresarial, sistema logístico empresarial, gestión logística en hoteles e indicadores para evaluar el sistema logístico en los establecimientos hoteleros (ver anexo N° 3).

Con los resultados obtenidos se determinó el Kc de los especialistas utilizando la siguiente fórmula propuesta por Mendoza (2012):

$$k_c = n(0,1) \quad (2)$$

Dónde:

Kc: Coeficiente de Conocimiento o Información

n: Rango seleccionado por el experto

De acuerdo a la base metodológica que se plantea, las calificaciones de los expertos son aceptables ya que se encuentran en un rango de (6-10), el siguiente cuadro muestra en detalle las valoraciones de Kc de los expertos una vez aplicada la fórmula (ver tabla 4.6).

**Tabla 4.6.** Valoraciones de Coeficiente de conocimiento de los expertos (Kc).

Temas de conocimiento	Coeficiente de conocimiento									
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10
Gestión hotelera	10	8	10	10	9	10	9	10	10	10
Desempeño empresarial	10	9	10	10	9	10	8	10	10	10
Sistema logístico empresarial	10	9	9	10	8	9	7	9	10	10

Gestión logística en Hoteles	10	8	9	10	8	9	7	9	10	10
Indicadores para evaluar el sistema logístico en establecimientos hoteleros	10	8	8	9	8	9	6	8	10	9
Kc	1,00	0,84	0,9.2	0,98	0,84	0,94	0,74	0,92	1,00	0,98

Fuente: Elaboración propia.

**Coefficiente de argumentación (Ka):** Para obtener las valoraciones del coeficiente de argumentación o fundamentación se pidió a los expertos participantes que indicaran, mediante criterio propio, el grado de influencia de las fuentes de argumentación descritos en una tabla patrón la cual incluía las siguientes escalas; alto, medio y bajo tal como se muestran en la tabla posterior (ver tabla 4.7).

Tabla 4.7. Tabla patrón de valoraciones de Coeficiente de argumentación (Kc).

Fuentes de argumentación o fundamentación	Grado de influencia de cada una de las fuentes en sus criterios		
	Alto	Medio	Bajo
¿Conoce la evolución que ha tenido la hotelería y su campo de acción en la industria turística?	0,15	0,10	0,05
¿Conoce la importancia de la gestión logística en el desempeño de las empresas?	0,17	0,13	0,08
¿Ha realizado análisis teóricos o estudios acerca del sistema logístico en hoteles?	0,20	0,16	0,10
¿Reconoce usted las actividades logísticas dentro del sector hotelero?	0,23	0,19	0,12
¿Estaría en capacidad de elegir los indicadores que evaluarán el sistema logístico del hotel en estudio?	0,25	0,22	0,15
	1	0,80	0,50

Fuente: Elaboración propia.

Una vez obtenidas las valoraciones según la tabla patrón se realizó el cálculo del Coeficiente de argumentación siguiendo la fórmula que expone en su estudio Mendoza (2012):

$$Ka = ni = (n1 + n2 + n3 + n4 + n5 + n6) \quad (3)$$

Dónde:

Ka: Coeficiente de Argumentación

ni: Valor correspondiente a la fuente de argumentación (1 hasta 6)

A través del cálculo del coeficiente de argumentación (Ka) se determinó que el grado de influencia según las fuentes de argumentación de los expertos es Alto, pues se obtuvieron ponderaciones que van en un rango superior del (0,8 a 1,00) (ver tabla 4.8).

**Tabla 4.8.** Ponderaciones de Coeficiente de Argumentación de los expertos.

Fuentes de argumentación o fundamentación	Grado de influencia de cada una de las fuentes en sus criterios																													
	E1			E2			E3			E4			E5			E6			E7			E8			E9			E10		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B	A	M	B	A	M	B	A	M	B	A	M	B	A	M	B	A	M	B	A	M	B
¿Conoce la evolución que ha tenido la hotelería y su campo de acción en la industria turística?	0,15				0,10			0,15			0,15			0,10			0,15			0,10			0,15			0,15			0,15	
¿Conoce la importancia de la gestión logística en el desempeño de las empresas?	0,17				0,13			0,17			0,17			0,13			0,17			0,13			0,17			0,17			0,17	
¿Ha realizado análisis teóricos o estudios acerca del sistema logístico en hoteles?	0,20				0,16			0,16			0,20			0,16			0,16			0,10			0,16			0,20			0,20	
¿Reconoce usted las actividades logísticas dentro del sector hotelero?	0,23				0,19			0,19			0,23			0,19			0,19			0,12			0,19			0,23			0,23	
¿Estaría en capacidad de elegir los indicadores que evaluarán el sistema logístico del hotel en estudio?	0,25				0,22			0,22			0,22			0,22			0,22			0,15			0,22			0,25			0,22	
	1,00	0,00	0,00	0,00	0,80	0,00	0,32	0,57	0,00	0,75	0,22	0,00	0,00	0,80	0,00	0,32	0,57	0,00	0,00	0,23	0,37	0,32	0,57	0,00	1,00	0,00	0,00	0,75	0,22	0,00
<b>Total</b>	<b>1,00</b>			<b>0,80</b>			<b>0,89</b>			<b>0,97</b>			<b>0,80</b>			<b>0,89</b>			<b>0,60</b>			<b>0,89</b>			<b>1,00</b>			<b>0,97</b>		

Fuente: Elaboración propia.

**Coefficiente de competencia (Kp):** Finalmente para determinar el coeficiente de competencia de los expertos se tomaron como base e análisis las escalas: Alto A ( $0,8 > K \geq 1,0$ ), Medio M ( $0,5 > K \geq 0,8$ ) y Bajo B ( $k > 0,5$ ) (Gómez, De las Cuevas, Fernández, & Gonzales, 2013). Las valoraciones obtenidas tanto del Kc como del Ka realizando el siguiente cálculo según la fórmula que expone Mendoza (2012):

$$K = 0,05 = (Kc + Ka) \quad (4)$$

Dónde:

K: Coeficiente de Competencia

Kc: Coeficiente de Conocimiento

Ka: Coeficiente de Argumentación

Mediante el análisis efectuado se tiene que las ponderaciones de Kp de los especialistas E1, E2, E3, E4, E5, E6, E8, E9 y E10 se encuentran en la escala Alto ( $0,8 > K \geq 1,0$ ) mientras que el experto E7 se encuentra en un rango Medio ( $0,5 > K \geq 0,8$ ). De entre los 9 expertos que se encuentran en la escala Alto se han seleccionado las 7 valoraciones mayormente puntuadas para que conformen el panel en el consenso de validación de los indicadores propuestos (ver tabla 4.9)

**Tabla 4.9.** Ponderaciones de Coeficiente de competencia de los expertos (Kp).

Expertos	Kc	Ka	K	Competencia
E1	1,00	1,00	1,00	Alta
E2	0,84	0,80	0,82	Alta
E3	0,92	0,89	0,91	Alta
E4	0,98	0,97	0,98	Alta
E5	0,84	0,80	0,82	Alta
E6	0,94	0,89	0,92	Alta
E7	0,74	0,60	0,67	Media
E8	0,92	0,89	0,91	Alta
E9	1,00	1,00	1,00	Alta
E10	0,98	0,97	0,98	Alta
Kp			0,87	Alta

Fuente: Elaboración propia.

Considerando las valoraciones que se detallan en el cuadro 4.6. se define a continuación la lista de los 7 especialistas que conformarán el panel de expertos para el consenso y validación de los indicadores asociados a la logística en el hotel como objeto de estudio práctico, mismos que se encuentran en una escala alta según su nivel de competencia (ver tabla 4.10).

**Tabla 4.10.** Perfiles del panel de expertos.

Expertos	Nombre	Formación Académica	Años de experiencia	Institución donde labora	Área laboral o categoría docente
E1	Gilberto Blanco Gonzales	- Master en Administración de empresas turísticas y hoteleras	25	ESPAM MFL	- Docente de la Carrera de Turismo - Coordinador docente Hotel Higuierón
E2	Rodney Alfonso Alfonso	- Master en Gestión Turística	10	ESPAM MFL	- Docente-Investigador de la Carrera de Turismo
E3	Cecilia Parra Ferié	- Phd. Ciencias Técnicas - Master en Administración de empresas. (Mención Gestión de la Producción del servicio)	15	ESPAM MFL	- Docente de la Carrera de Administración Privada
E4	Fernando Veloz Comejo	- Master en Gestión Turística Sostenible	10	ESPAM MFL	- Docente Titular Carrera de Turismo
E5	Zoila Oviedo	- Phd. Control Económico (Hotelería y Turismo)	20	ESPAM MFL	- Docente-investigador
E6	Nelson García Reinoso	- Máster en Gestión Turística	20	ESPAM MFL	- Coordinador académico de la Carrera de Turismo
E7	Ernesto Negrín Sosa	- Phd. Ciencias Técnicas-Ingeniería industrial - Máster en Gestión de la Producción-Gestión Empresarial	24	ESPAM MFL	- Director la carrera de Administración de empresas privadas

**Fuente:** Elaboración propia.

Una vez seleccionado el grupo de expertos se procede a realizar el consenso de los mismos mediante la aplicabilidad de un instrumento de recolección de datos (ver ficha técnica de expertos anexo 4).

#### 4.2.3. DEFINICIÓN DE LISTA DE INDICADORES

Para la respectiva validación se elaboró un cuestionario que contenía una lista de 25 indicadores para medir los procesos logísticos en los establecimientos

hoteleros, para ello los expertos debían marcar con una X en caso de SI y NO aplicar, dando lugar además a que se pudieran realizar observaciones adicionales (ver anexo N° 3). Una vez realizado el consenso de los expertos se obtuvieron varios criterios y observaciones que incluía la modificación de la estructura del indicador número 23 y la eliminación de los indicadores 4, 5, 6, 7, 12, 14, 15, 21, 24 y 25 (ver cuadro 4.2, epígrafe 4.2.1), por lo que fue necesario llevar a cabo otra ronda de juicio donde se validaron los siguientes 14 indicadores (ver tabla 4.11).

Tabla 4.11. Indicadores asociados a la logística.

PROCESOS LOGISTICOS	INDICADORES ASOCIADOS	FÓRMULA	ESCALA ESTIMATIVA DE VALORACIÓN	ESCALA NUMERICA DE VALORACIÓN
APROVISIONAMIENTO	3.2.1.1. Entregas Rechazadas	$ER = (\text{PEDIDOS RECHAZADOS}) / (\text{ORDENES DE COMPRA COLOCADAS}) * 100$	3.2.1.2. ALTO 3.2.1.3. MEDIO 3.2.1.4. BAJO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Si las ER &gt; 80% le corresponde el valor 3 de la escala representa un alto nivel de entregas rechazadas.</li> <li>Si las ER están entre 41 y 80% le corresponde el valor 2 de la escala, lo que representa un nivel medio de entregas rechazadas.</li> <li>Si las ER ≤ 40 % le corresponde el valor 1 de la escala, representa un bajo nivel de entregas rechazadas.</li> </ul>
	2. Nivel de Cumplimiento de Proveedores	$CP = (\text{PEDIDOS RECIBIDOS A TIEMPO}) / (\text{TOTAL PEDIDOS RECIBIDOS}) * 100$	1. ALTO 2. MEDIO 3. BAJO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Si el NCP &gt; 75% le corresponde el valor 1 de la escala representa un alto nivel de cumplimiento de proveedores.</li> <li>Si el NCP está entre 49 y 74% le corresponde el valor 2 de la escala, lo que representa un nivel medio de cumplimiento de proveedores.</li> <li>Si las NCP ≤ 48 % le corresponde el valor 1 de la escala, representa un bajo nivel de cumplimiento de proveedores</li> </ul>
	3. Volumen de compras	$VC = (\text{VALOR DE COMPRAS}) / (\text{TOTAL DE VENTAS}) * 100$	1. ALTO 2. MEDIO 3. BAJO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Si el VC &gt; 85% le corresponde el valor 1 de la escala representa un alto nivel de entregas rechazadas.</li> <li>Si el VC está entre 50 y 84% le corresponde el valor 2 de la escala, lo que representa un nivel medio de entregas rechazadas.</li> <li>Si las VC ≤ 40 % le corresponde el valor 1 de la escala, lo que representa un bajo nivel de entregas rechazadas.</li> </ul>
INVENTARIO	4. Rotación de mercancías	$RM = (\text{VENTAS ACUMULADAS}) / (\text{INVENTARIO PROMEDIO}) = \text{NÚMERO DE VECES}$	1. ALTA 2. MEDIO 3. BAJA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Si la RM es &gt; 3 veces, le corresponde el valor 1 de la escala lo que representa un alto nivel de la rotación de mercancías.</li> <li>Si la RM es de 2 a 3 veces, le corresponde el valor 2 de la escala, lo que representa un nivel medio de la rotación de mercancías.</li> <li>Si la RM es ≤ 1 vez le corresponde el valor 3 de la escala, representa una baja rotación de mercancías.</li> </ul>
	5. Duración de Mercancías	$DM = (\text{INVENTARIO FINAL MENSUAL}) / (\text{VENTAS PROMEDIO MENSUAL}) * 100$	1. ALTO 2. MEDIO 3. BAJO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Si la DM &gt; 91 % le corresponde el valor 1 de la escala, representa un alto nivel en la duración de mercancías.</li> <li>Si la DM está entre 30 y 89 % le corresponde el valor 2 de la escala, lo que representa un nivel medio en la duración de mercancías.</li> <li>Si la DM ≤ 29 % le corresponde el valor 1 de la escala lo que representa un bajo nivel en la duración de mercancías.</li> </ul>
	6. Exactitud del Inventario	$EI = (\text{TOTAL DE REGISTROS EXACTOS}) / (\text{TOTAL DE$	1. ALTO 2. MEDIO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Si el EI &gt; 85% le corresponde el valor 1 de la escala lo que representa un alto nivel de exactitud de los inventarios.</li> </ul>

		REGISTROS) * 100	3. <b>BAJO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si el EI está entre 50 y 84% le corresponde el valor 2 de la escala, lo que representa un nivel medio de entregas rechazadas.</li> <li>• Si las EI <math>\leq</math> 40 % le corresponde el valor 1 de la escala, representa un bajo nivel de entregas rechazadas.</li> </ul>	
ALMACENAMIENTO	7.	Costo de Almacenamiento por unidad	$\text{CAU} = \frac{\text{COSTO DE ALMACENAMIENTO PROMEDIO}}{\text{NUMERO DE UNIDADES ALMACENADAS}}$	1. <b>ALTO</b> 2. <b>MEDIO</b> 3. <b>BAJO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si el CAU es <math>&gt;</math> 50% le corresponde el valor 1 de la escala representa un alto nivel del costo de almacenamiento por unidad.</li> <li>• Si el CAU está entre 10 y 49% le corresponde el valor 2 de la escala, lo que representa un nivel medio del costo de almacenamiento por unidad.</li> <li>• Si el CAU es <math>\leq</math> 9 % le corresponde el valor 1 de la escala, lo que representa un bajo nivel del costo de almacenamiento por unidad.</li> </ul>
	8.	Costo por Unidad Despachada	$\text{CUD} = \frac{\text{COSTO TOTAL OPERATIVO BODEGA}}{\text{TOTAL UNIDADES DESPACHADAS}} * 100$	1. <b>ALTO</b> 2. <b>MEDIO</b> 3. <b>BAJO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si el CUD es <math>&gt;</math> 85% le corresponde el valor 1 de la escala representa un alto nivel de entregas rechazadas.</li> <li>• Si el CUD está entre 50 y 84% le corresponde el valor 2 de la escala, lo que representa un nivel medio de entregas rechazadas.</li> <li>• Si las CUD <math>\leq</math> 40 % le corresponde el valor 1 de la escala, lo que representa un bajo nivel de entregas rechazadas.</li> </ul>
	9.	Nivel de Cumplimiento del Despacho	$\text{CD} = \frac{\text{NUMERO DE DESPACHOS CUMPLIDOS A TIEMPO}}{\text{NUMERO TOTAL DE DESPACHOS REQUERIDOS}} * 100$	1. <b>ALTO</b> 2. <b>MEDIO</b> 3. <b>BAJO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si el CD <math>&gt;</math> 90% le corresponde el valor 1 de la escala representa un alto nivel de cumplimiento de despacho.</li> <li>• Si el CD está entre 50 y 89% le corresponde el valor 2 de la escala, lo que representa un nivel medio de cumplimiento de despacho..</li> <li>• Si el CD <math>\leq</math> 40 % le corresponde el valor 1 de la escala, lo que representa un bajo nivel de cumplimiento de despacho.</li> </ul>
DISTRIBUCIÓN Y TRANSPORTE	10.	ADR (Average Rate Date) o Precio medio del día (tagua 2019)	$\text{ADR} = \frac{\text{INGRESOS DE HABITACIONES}}{\text{HABITACIONES VENDIDAS}}$	1. <b>ALTO</b> 2. <b>MEDIO</b> 3. <b>BAJO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si el ADR es <math>&gt;</math> 51% le corresponde el valor 1 de la escala representa un alto nivel en la tarifa diaria.</li> <li>• Si el ADR está entre 21 y 50% le corresponde el valor 2 de la escala, lo que representa un nivel medio en la tarifa diaria..</li> <li>• Si el ADR es <math>\leq</math> 20 % le corresponde el valor 1 de la escala, lo que representa un bajo nivel en la tarifa diaria.</li> </ul>
	11.	Revenue total por cliente (TrevPec):	$\text{RTC} = \frac{\text{INGRESOS TOTALES DEL HOTEL}}{\text{NUMERO DE PERSONAS ALOJADAS}}$	1. <b>ALTO</b> 2. <b>MEDIO</b> 3. <b>BAJO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si el RTC es <math>&gt;</math> 85% le corresponde el valor 1 de la escala representa un alto nivel en la tarifa diaria.</li> <li>• Si el RTC está entre 50 y 84% le corresponde el valor 2 de la escala, lo que representa un nivel medio en la tarifa diaria.</li> <li>• Si el RTC es <math>\leq</math> 40 % le corresponde el valor 1 de la escala, lo que representa un bajo nivel en la tarifa diaria.</li> </ul>

SERVICIO AL CLIENTE	12.	Costo de transporte Vs ventas	$CTVV = (\text{COSTO DEL TRANSPORTE}) / (\text{VALOR DE VENTAS TOTALES}) * 100$	1. ALTO 2. MEDIO 3. BAJO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si el CTVV &gt; 85% le corresponde el valor 1 de la escala representa un alto nivel del costo de transporte.</li> <li>• Si el CTVV está entre 50 y 84% le corresponde el valor 2 de la escala, lo que representa un nivel medio del costo de transporte.</li> <li>• Si las CTVV ≤ 40 % le corresponde el valor 1 de la escala, lo que representa un bajo nivel del costo de transporte.</li> </ul>
	13.	Nivel de cumplimiento entregas a clientes	$CEC = (\text{TOTAL DE PEDIDOS ENTREGADOS A TIEMPO}) / (\text{TOTAL DE PEDIDOS DESPACHADOS}) * 100$	1. ALTO 2. MEDIO 3. BAJO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si el CEC es &gt; 85% le corresponde el valor 1 de la escala representa un alto nivel de cumplimiento de entregas a clientes.</li> <li>• Si el CEC está entre 50 y 84% le corresponde el valor 2 de la escala, lo que representa un nivel medio de cumplimiento de entregas a clientes.</li> <li>• Si el CEC es ≤ 40 % le corresponde el valor 1 de la escala, lo que representa un bajo nivel de cumplimiento de entregas a clientes.</li> </ul>
	14.	Calidad de la Facturación	$CF = (\text{PEDIDOS GENERADOS SIN PROBLEMAS}) / (\text{TOTAL DE PEDIDOS GENERADOS}) * 100$	1. ALTO 2. MEDIO 3. BAJO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si el CF &gt; 90% le corresponde el valor 1 de la escala representa un alto nivel en la calidad de facturación.</li> <li>• Si el CF está entre 50 y 89% le corresponde el valor 2 de la escala, lo que representa un nivel medio en la calidad de facturación.</li> <li>• Si las CF ≤ 49 % le corresponde el valor 1 de la escala, representa un bajo nivel en la calidad de facturación.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia a partir de los autores Mora (2017), Tagua (2019), Villar (2011) & Villagómez (2010).

La tabla antes expuesto detalla la lista de los 14 indicadores asociados que permitirán evaluar el sistema logístico implementado en el hotel Balandra, con esto se lograrán identificar los puntos débiles y fuertes dentro de los procesos logísticos implementados y a su vez determinar una serie de acciones y estrategias para su mejora.

### **4.3. FASE III. EVALUACIÓN DEL SISTEMA LOGÍSTICO DEL HOTEL**

Esta fase comprende la evaluación del sistema logístico del hotel mediante la utilización de indicadores asociados, analizados mediante una serie de criterios y valoraciones previas. Una vez obtenidos los resultados, se determinaron acciones correctivas para mejorar los puntos débiles identificados en los procesos logísticos implementados dentro de la organización.

#### **4.3.1. RESULTADOS DE LOS INDICADORES LOGÍSTICOS APLICADOS**

La evaluación del sistema logístico de la empresa consistió en un análisis cualitativo y cuantitativo de los indicadores seleccionados a través de la determinación de escalas de valoración de tipo numérica y estimativa para la interpretación de los datos. Para la recolección de información sobre los indicadores a evaluar se desarrolló una entrevista al Jefe de Operaciones del establecimiento utilizando un cuestionario con preguntas abiertas, cabe recalcar que los datos obtenidos son solo una aproximación debido a que la empresa no proveyó información confidencial acerca de sus balances y estados financieros (ver datos Anexo N° 6).

Por otra parte, fue necesario aplicar la técnica de Mystery Shopper (cliente misterioso) a través de un profesional en la temática para determinar indicadores de los cuales no se disponía información. A continuación se presenta el cálculo de los indicadores y análisis general de los distintos procesos (aprovisionamiento, inventario, almacén, distribución y transporte y servicio al cliente) para los cuales se determinaron las siguientes escalas de valoración según la interpretación de los resultados:

1. **Adecuado:** Si todos los resultados de los indicadores calculados resultan positivos de acuerdo a sus criterios de medición.
2. **Regular:** Si la mayoría de los resultados de los indicadores calculados resultan positivos de acuerdo a sus criterios de medición.
3. **Inadecuado:** Si la mayoría de los resultados de los indicadores calculados resultan negativos de acuerdo a sus criterios de medición.
4. **Muy inadecuado:** Si todos los resultados de los indicadores calculados resultan negativos de acuerdo a sus criterios de medición.

## INDICADORES DE APROVISIONAMIENTO

**Entregas rechazadas:** Este indicador “muestra el número y porcentaje de pedidos que no cumplen las especificaciones de calidad y servicio definidas, recomendando hacer desglose por proveedor”. De acuerdo con Mora (2017) “las entregas rechazadas ocasionan incremento en los costos de retorno, costo de volver a realizar pedidos, retrasos en la producción y costo de inspecciones adicionales de calidad”. Para el cálculo de este indicador se utilizaron los siguientes criterios de medición (ver tabla 4.12):

**Tabla 4.12.** Indicador de entregas rechazadas.

ESCALA ESTIMATIVA DE VALORACIÓN	ESCALA NUMERICA DE VALORACIÓN
1. ALTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si las ER &gt; 80% le corresponde el valor 3 de la escala representa un alto nivel de entregas rechazadas.</li> <li>• Si las ER están entre 41 y 80% le corresponde el valor 2 de la escala, lo que representa un nivel medio de entregas rechazadas.</li> <li>• Si las ER ≤ 40 % le corresponde el valor 1 de la escala, representa un bajo nivel de entregas rechazadas.</li> </ul>
2. MEDIO	
3. BAJO	

**Fuente:** Elaboración propia.

Según la información obtenida los proveedores con los que trabaja actualmente la empresa cumplen con los estándares exigidos en cuestiones de calidad y tiempo de entrega, es por ello que se estima que apenas 1 pedido sea rechazado dentro de las 4 órdenes de compras conjuntas de pequeñas partidas que se realizan de manera mensual, debido a que en el hotel se realiza una sola compra semanal que incluye la lista de todos los insumos y materia prima necesarios para el desarrollo de las operaciones del establecimiento. Aplicando la fórmula se obtuvieron los siguientes datos:

$$ER = \frac{PEDIDOS RECHAZADOS}{ORDENES DE COMPRA COLOCADAS} * 100 \quad (1)$$

$$ER = (1 / 4) * 100$$

$$ER = 25\%$$

Los resultados obtenidos en base a la escala numérica de valoración planteada permitieron determinar que el hotel presenta un nivel bajo de entregas rechazadas, lo que facilita a los departamentos operativos contar con los productos necesarios para ofrecer los servicios requeridos y hacer satisfactoria la estadía de los huéspedes.

**Nivel de cumplimiento de proveedores:** Con este indicador se logra “identificar el nivel de efectividad de los proveedores de la empresa y que afectan el nivel de “recepción a tiempo” de mercancía en la bodega de almacenamiento, impactando el despacho oportuno a los clientes” (Mora, 2017). Los criterios de valoración e interpretación de datos de este indicador se exponen a continuación (ver tabla 4.13):

**Tabla 4.13.** Indicador nivel de cumplimiento de proveedores.

ESCALA ESTIMATIVA DE VALORACIÓN	ESCALA NUMERICA DE VALORACIÓN
1. ALTO 2. MEDIO 3. BAJO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si el NCP &gt; 75% le corresponde el valor 1 de la escala representa un alto nivel de cumplimiento de proveedores.</li> <li>• Si el NCP está entre 49 y 74% le corresponde el valor 2 de la escala, lo que representa un nivel medio de cumplimiento de proveedores.</li> <li>• Si las NCP ≤ 48 % le corresponde el valor 1 de la escala, representa un bajo nivel de cumplimiento de proveedores</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia.

Según las estimaciones realizadas por el entrevistado se recibe 1 pedido fuera de tiempo, siendo 4 el total de pedidos recibidos de manera mensual. Aplicando la fórmula propuesta se obtuvo el siguiente resultado:

$$NCP = \frac{PEDIDOS RECIBIDOS A TIEMPO}{TOTAL PEDIDOS RECIBIDOS} * 100 \quad (2)$$

$$NCP = (3 / 4) * 100$$

$$NCP = 75\%$$

La valoración obtenida expresa que el 75% de los pedidos recibidos son entregados en el tiempo establecido por la empresa, por lo cual el nivel de cumplimiento de proveedores según la escala numérica de este indicador es alto.

**Volumen de compra:** Su objetivo es controlar el volumen de compra en relación con el volumen de venta (Mora, 2017). La tabla 4.14 muestra los criterios de medición para la obtención del indicador y la tabla 4.15 la información obtenida para su cálculo.

**Tabla 4.14.** Indicador de cantidad de ofertas recibidas de proveedores.

ESCALA ESTIMATIVA DE VALORACIÓN	ESCALA NUMERICA DE VALORACIÓN
1. ALTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si el VC &gt; 85% le corresponde el valor 1 de la escala representa un alto nivel de entregas rechazadas.</li> <li>• Si el VC está entre 50 y 84% le corresponde el valor 2 de la escala, lo que representa un nivel medio de entregas rechazadas.</li> <li>• Si las VC ≤ 40 % le corresponde el valor 1 de la escala, lo que representa un bajo nivel de entregas rechazadas.</li> </ul>
2. MEDIO	
3. BAJO	

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 4.15.** Información del indicador volumen de compras.

VOLUMEN DE COMPRAS		
AÑO	VALOR DE COMPRAS	TOTAL DE VENTAS
2019	\$ 250.000,00	\$ 500.000,00

Fuente: Elaboración propia.

$$VC = \frac{VALOR DE COMPRAS}{TOTAL DE VENTAS} * 100 \quad (3)$$

$$VC = (250.000,00/500.000,00) * 100$$

$$VC = 50\%$$

El volumen de compras corresponde al 50% del volumen de ventas de la empresa, por lo tanto el nivel de indicador es medio.

El hotel Balandra desarrolla una gestión regular dentro del proceso de aprovisionamiento lo que se refleja en el bajo nivel de entregas rechazadas de los insumos requeridos. Esto demuestra que las mercancías y demás materias primas abastecidas están cumpliendo con los criterios de calidad que exige la empresa.

La adecuada gestión que se realiza dentro de las actividades de abastecimiento les otorga a los proveedores un alto nivel de cumplimiento en base a los pedidos generados, lo que se convierte en un punto fuerte dentro de la gestión general del hotel. Esto permite determinar que la selección de proveedores se está llevando a cabo de manera eficiente ya que el 75% de los pedidos generados son entregados en el tiempo establecido, favoreciendo la efectividad en cadena entre proveedores, empresa y consumidores finales al tener a disposición los servicios solicitados en el momento requerido. El volumen de compras necesarias para la operación del hotel también es un punto a favor ya que el valor de las mismas corresponden al 50% del volumen de las ventas, lo que indica que se genera el doble de ganancias de la inversión realizada en compras.

Entre los puntos débiles que se identifican dentro del proceso de abastecimiento se encuentra el hecho de que la empresa al contar con un solo proveedor le impide establecer comparaciones de precios en base las cotizaciones de los productos que ofrecen otros proveedores para en base a ello seleccionar la opción más conveniente para la empresa. Aparte no se realiza la homologación del proveedor en el cual se describen los requerimientos que estos deben de tener para la dotación de los insumos y demás productos que necesita el hotel para operar, ni tampoco se realiza la respectiva evaluación de proveedores.

## INDICADORES DE INVENTARIO

**Rotación de mercancías:** Este indicador permite medir la proporción entre las ventas y las existencias promedio y así conocer la cantidad de veces que es recuperado el capital invertido mediante las ventas (Mora, 2017).

**Tabla 4.16.** Indicador de rotación de mercancías.

ESCALA ESTIMATIVA DE VALORACIÓN	ESCALA NUMERICA DE VALORACIÓN
1. ALTA	• Si la RM es > 3 veces, le corresponde el valor 1 de la escala lo que representa un alto nivel de la rotación de mercancías.
2. MEDIO	• Si la RM es de 2 a 3 veces, le corresponde el valor 2 de la escala, lo que representa un nivel medio de la rotación de mercancías.
3. BAJA	• Si la RM es ≤ 1 vez le corresponde el valor 3 de la escala, representa una baja rotación de mercancías.

Fuente: Elaboración propia.

Para el cálculo de este indicador se han considerado las ventas mensuales del año 2019 incluyendo los servicios de hospedaje, alimentación y eventos, así como los valores de los inventarios del mismo año los cuales se realizaron a través de compras conjuntas de pequeñas partidas (ver tabla 4.17). Aplicando la fórmula se obtuvo lo siguiente:

Tabla 4.17. Información del Indicador de rotación de mercancías.

ROTACIÓN DE MERCANCIAS		
AÑO 2019	VENTAS ACUMULADAS	INVENTARIO PROMEDIO
TOTAL	\$ 500.000,00	\$ \$ 250.000,00

Fuente: Elaboración propia.

$$RM = \frac{VENTAS ACUMULADAS}{INVENTARIO PROMEDIO} = \text{Numero de veces} \quad (4)$$

$$RM = 500.000,00 / 250.000,00$$

$$RM = 2 \text{ veces}$$

La rotación de la mercancía es media, lo que significa que el inventario cubre las necesidades relacionadas con la gestión de compras. Además se estima que el hotel recupere el doble del capital destinado para el aprovisionamiento de materias primas y demás insumos necesarios para las operaciones del hotel.

**Duración de mercancías:** “A través de este indicador se determina la proporción del inventario final con respecto a las ventas promedio para el último período, mientras mayor sea el nivel de este indicador significa que existe un mayor desperdicio de recursos y mermas” (Mora, 2017). La tabla 4.18 muestra los criterios de medición seleccionados para el cálculo de este indicador.

Tabla 4.18. Indicador de duración de mercancías.

ESCALA ESTIMATIVA DE VALORACIÓN	ESCALA NUMERICA DE VALORACIÓN
1. ALTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Si la DM &gt; 91 % le corresponde el valor 1 de la escala, representa un alto nivel en la duración de mercancías.</li> <li>Si la DM está entre 30 y 89 % le corresponde el valor 2 de la escala, lo que representa un nivel medio en la duración de mercancías.</li> <li>Si la DM ≤ 29 % le corresponde el valor 1 de la escala lo que representa un bajo nivel en la duración de mercancías.</li> </ul>
2. MEDIO	
3. BAJO	

Fuente: Elaboración propia.

Entre los servicios de hospedaje, restauración y eventos se almacena un promedio de 3.500 unidades de insumos y materias primas de manera mensual. A su vez, las ventas promedio según el cálculo de los meses de enero a diciembre del 2019 es de 3.750 (ver tabla 4.19). A continuación se realiza el cálculo de este indicador:

**Tabla 4.19.** Información de indicador duración de mercancías.

Año 2019	VENTAS
<b>Subtotal</b>	45.000
<b>Valor promedio</b>	3.750

Fuente: Elaboración propia.

$$DM = \frac{INVENTARIO\ FINAL\ MENSUAL}{VENTAS\ PROMEDIO\ MENSUAL} * 100 \quad (5)$$

$$DM = (3.500 / 3.750) * 100$$

$$DM = 93\%$$

De acuerdo al porcentaje obtenido el hotel presenta un nivel alto (93%) en la duración de mercancías, aunque existe un pequeño porcentaje de mermas de materiales en el proceso de producción, el cual debe ser reducido para evitar que estos afecten el estado financiero de la empresa.

**Exactitud de los inventarios:** “Este indicador se calcula comparando el costo de los renglones que presentan diferencias respecto al inventario físico una vez valorizado. Conociendo la diferencia de los costos entre el inventario teórico y físico, puede determinarse el nivel de confiabilidad del almacén” (Mora, 2017). En la tabla 4.20 se muestran los criterios de medición seleccionados para su cálculo.

**Tabla 4.20.** Indicador de exactitud de los inventarios.

ESCALA ESTIMATIVA DE VALORACIÓN	ESCALA NUMERICA DE VALORACIÓN
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ALTO</li> <li>2. MEDIO</li> <li>3. BAJO</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si el EI &gt; 85% le corresponde el valor 1 de la escala lo que representa un alto nivel de exactitud de los inventarios.</li> <li>• Si el EI está entre 50 y 84% le corresponde el valor 2 de la escala, lo que representa un nivel medio de entregas rechazadas.</li> <li>• Si las EI ≤ 40 % le corresponde el valor 1 de la escala, representa un bajo nivel de entregas rechazadas.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

El hotel Balandra tiene 3.500 registros de productos de manera mensual, y en el inventario del año 2019 se observó que existía un promedio de 400 ítems con problemas según el Jefe de Operaciones.

$$EI = \frac{\text{TOTAL DE REGISTROS EXACTOS}}{\text{TOTAL DE REGISTROS}} * 100 \quad (6)$$

$$EI = (3.100/3.500) * 100$$

$$EI = 89\%$$

De acuerdo a la escala estimativa de valoración la exactitud de inventarios dentro del hotel es alta ya que el 89% de los productos registrados se encontraban disponibles y en óptimas condiciones al momento de requerirlos.

En base a los datos obtenidos se pudo determinar que la logística de inventario dentro del hotel es media, dado que existe una rotación media de las mercancías pero a la vez la duración de las mismas presenta un nivel alto. Esto indica que en algunos casos los insumos se terminan antes del tiempo previsto para realizar la nueva compra, por lo que la empresa necesita abastecerse nuevamente. Por otra parte se comprobó que el 89% de los productos registrados en el inventario del hotel se encontraban disponibles y en óptimas condiciones al momento de ser utilizados, concediéndole a este indicador una puntuación alta.

De lo anterior se destacan tres causas importantes que afectan el proceso de inventario; el primero es la inexistencia de alertas de inventarios que permitan conocer el estado mínimo de existencias, de modo que no afecten las ventas por falta de mercancías. Como segunda causa se encuentra la débil previsión de la demanda ya que al no realizar una estimación efectiva de acuerdo al historial de las ventas realizadas, puede que o bien se haga sobreabastecimiento o hacer que los insumos roten demasiado rápido, por lo que en ocasiones se necesita cubrir el inventario con compras extras mínimas que a largo plazo ocasionan inconvenientes, debido a que en las compras al por menor generalmente se tiende a incrementar el valor a diferencia de las compras al por mayor.

Finalmente se observa que existe un débil sistema de información entre los empleados ya que en varias ocasiones no se informa con antelación cuando se tienen cantidades mínimas, no existe disponibilidad o los insumos presentan deterioro. En este aspecto también cabe mencionar que los pedidos se realizan de manera informal y no mediante un informe que contenga información detallada y con un formato establecido.

## INDICADORES DE ALMACENAMIENTO

**Costo de almacenamiento por unidad:** Este indicador “resulta de mucha utilidad para comparar el costo de cada unidad almacenada en el almacén propio, pudiendo decidir si es más rentable arrendar el servicio de almacenamiento o manejarlo con recursos propios” (Mora, 2017). A continuación se exponen los criterios de medición para su cálculo (ver tabla 4.21).

Tabla 4.21. Indicador de almacenamiento por unidad.

ESCALA ESTIMATIVA DE VALORACIÓN	ESCALA NUMERICA DE VALORACIÓN
1. ALTO	• Si el CAU es > 50% le corresponde el valor 1 de la escala representa un alto nivel del costo de almacenamiento por unidad.
2. MEDIO	• Si el CAU está entre 10 y 49% le corresponde el valor 2 de la escala, lo que representa un nivel medio del costo de almacenamiento por unidad.
3. BAJO	• Si el CAU es ≤ 9 % le corresponde el valor 1 de la escala, lo que representa un bajo nivel del costo de almacenamiento por unidad.

Fuente: Elaboración propia.

Debido a que en los hoteles se tiende a rotar rápidamente las mercancías porque los insumos y materias primas se consumen diariamente, los sistemas de almacenaje por lo general no implican muchos costes. En el caso del Hotel Balandra, el jefe de compras indicó que el costo promedio de las unidades almacenadas corresponde al 0.6% del valor de las mismas, las cuales según los valores del año 2019 tenían un costo promedio mensual de \$20.500,00. El inventario promedio mensual corresponde a 3.500 unidades almacenadas de productos de congelación, conservación y refrigeración, víveres, bebidas, productos de limpieza y mantenimiento, blancos e insumos varios. El cálculo de este indicador refleja los siguientes resultados:

$$CAU = \frac{COSTO DE ALMACENAMIENTO PROMEDIO}{NUMERO DE UNIDADES ALMACENADAS} * 100 (7)$$

$$\text{CAU} = (1.230,00/3.500) * 100$$

$$\text{CAU} = 35\%$$

El costo de almacenamiento por unidad en el hotel según la tabla estimativa de valoraciones corresponde a un nivel medio.

**Costo por unidad despachada:** “Determina el valor de manejo por unidad con respecto a los gastos operativos del centro de distribución. Es útil para costear el manejo de una unidad de carga en el centro distribución” (Mora, 2017). La tabla 4.22 muestra los criterios de medición seleccionados para el cálculo del indicador de costo por unidad despachada.

**Tabla 4.22.** Indicador de costo por unidad despachada.

ESCALA ESTIMATIVA DE VALORACIÓN	ESCALA NUMERICA DE VALORACIÓN
1. ALTO	• Si el CUD es > 85% le corresponde el valor 1 de la escala representa un alto nivel de entregas rechazadas.
2. MEDIO	• Si el CUD está entre 50 y 84% le corresponde el valor 2 de la escala, lo que representa un nivel medio de entregas rechazadas.
3. BAJO	• Si las CUD ≤ 40 % le corresponde el valor 1 de la escala, lo que representa un bajo nivel de entregas rechazadas.

Fuente: Elaboración propia.

Para determinar el valor de este indicador se consideró el costo total operacional de las bodegas y la totalidad de las unidades despachadas desde el mes de enero a diciembre del año 2019. En la tabla posterior se reflejan los valores obtenidos.

**Tabla 4.23.** Información del indicador costo por unidad despachada.

AÑO 2019	COSTO TOTAL OPERATIVO ÁREAS DISPONIBLES	TOTAL UNIDADES DESPACHADAS
Total	\$ 5.400,00	40.500,00

Fuente: Elaboración propia.

$$CUD = \frac{\text{COSTO TOTAL OPERATIVO BODEGA}}{\text{TOTAL UNIDADES DESPACHADAS}} * 100 \quad (8)$$

$$\text{CUD} = (5.400,00/40.500,00) * 100$$

$$\text{CUD} = \$0,13$$

$$\text{CUD} = 13\%$$

El costo por unidad despachada es de \$0,13 ctvs., por lo cual el porcentaje de manejo por unidad de los gastos operativos en bodega presenta un nivel bajo.

**Nivel de cumplimiento del despacho:** “Con este indicador se puede conocer cuán efectiva es la empresa en el cumplimiento de los despachos de mercancías, comparado con los pedidos que ha recibido de éstos en un período determinado” (Mora, 2017). Los criterios de medición de este indicador se exponen en la tabla 4.24.

**Tabla 4.24.** Indicador de nivel de cumplimiento de despacho.

ESCALA ESTIMATIVA DE VALORACIÓN	ESCALA NUMERICA DE VALORACIÓN
1. ALTO	• Si el CD > 90% le corresponde el valor 1 de la escala representa un alto nivel de cumplimiento de despacho.
2. MEDIO	• Si el CD está entre 50 y 89% le corresponde el valor 2 de la escala, lo que representa un nivel medio de cumplimiento de despacho..
3. BAJO	• Si el CD ≤ 40 % le corresponde el valor 1 de la escala, lo que representa un bajo nivel de cumplimiento de despacho.

Fuente: Elaboración propia.

El número de despachos cumplidos a tiempo según los datos obtenidos desde el mes de enero a diciembre del 2019 fueron de 35.000, siendo el total de despachos requeridos 40.500 (ver tabla 4.25).

**Tabla 4.25.** Información del indicador nivel de cumplimiento de despacho.

Año 2019	DESPACHOS CUMPLIDOS A TIEMPO	DESPACHOS REQUERIDOS
Total	35.500	40.500

Fuente: Elaboración propia.

$$CD = \frac{\text{NUMERO DE DESPACHOS CUMPLIDOS A TIEMPO}}{\text{NUMERO TOTAL DE DESPACHOS REQUERIDOS}} * 100 \quad (9)$$

$$CD = (35.000/40.500)*100$$

$$CD = 86\%$$

El porcentaje obtenido indica que existe un nivel medio respecto al cumplimiento de despacho dentro del hotel Balandra.

El proceso de almacenamiento dentro del hotel Balandra es regular, el costo de almacenamiento por unidad presenta un nivel medio lo que significa que conviene que el mismo sea manejado con recursos propios y no a través del

contrato de almacenes. Dentro de la gestión de almacenamiento se han identificado que existen costes elevados por ende se deben organizar las áreas de almacenaje de manera que permitan ahorrar más espacio y recursos.

Por otra parte se observó que en el hotel el costo por unidad despachada en relación a los gastos operativos en bodega presenta un nivel bajo, este costo podría incrementarse si no se resuelven los inconveniente relacionados con el sistema de almacenaje debido a que en este no se realiza una adecuada organización y control del stock. Finalmente el cumplimiento de los despachos de mercancías en comparación con los pedidos generados presenta un nivel medio por lo que se determina que dichas falencias antes mencionadas están afectando la relación precio-calidad de los servicios e interfieren directamente en la opinión que tenga el consumidor final sobre la oferta de servicios del establecimiento.

## INDICADORES DE DISTRIBUCIÓN Y TRANSPORTE

**ADR (Average Rate Date) o Precio medio del día:** “Se obtiene mediante el cociente entre la producción por alojamiento y el número de habitaciones vendidas para un determinado periodo, es decir, el precio medio de venta de la habitación” (Tagua, 2019). Entre menor sea el porcentaje de la tarifa diaria del hotel más ventaja competitiva representará éste en relación a la competencia. Los criterios de medición de este indicador se encuentran en el cuadro posterior (ver tabla 4.26).

**Tabla 4.26.** Indicador de ADR.

ESCALA ESTIMATIVA DE VALORACIÓN	ESCALA NUMERICA DE VALORACIÓN
1. ALTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si el ADR es &gt; 51% le corresponde el valor 1 de la escala representa un alto nivel en la tarifa diaria.</li> <li>• Si el ADR está entre 21 y 50% le corresponde el valor 2 de la escala, lo que representa un nivel medio en la tarifa diaria..</li> <li>• Si el ADR es ≤ 20 % le corresponde el valor 1 de la escala, lo que representa un bajo nivel en la tarifa diaria.</li> </ul>
2. MEDIO	
3. BAJO	

**Fuente:** Elaboración propia.

Según los datos obtenidos el número de habitaciones vendidas en el año 2019 fue de 1.200, a esta cantidad se le determinó el número promedio dividido para los 12 meses operativos. Por su parte, se efectuó la misma operación con el

valor de los ingresos de habitaciones los cuales correspondían a \$350.000,00 (ver tabla 4.27).

**Tabla 4.27.** Información del indicador ADR.

Año 2019	HOSPEDAJE	
	HABITACIONES VENDIDAS	INGRESO DE HABITACIONES
Total	1200	\$350.000,00
Valor promedio	100	\$29.166,67

Fuente: Elaboración propia.

$$ADR = \frac{INGRESOS DE HABITACIONES}{HABITACIONES VENDIDAS} \quad (10)$$

$$ADR = (29.166,67/100)*100\%$$

$$ADR = 291,67$$

Para determinar el porcentaje del indicador se aplicó una regla de tres simple.

$$ADR = \frac{291,67 * 100\%}{29.166,67}$$

$$ADR = 10\%$$

La tarifa media del hotel balandra es de \$291,67, el porcentaje obtenido indica que la tarifa promedio del Hotel Balandra es baja en relación a la competencia.

**Revenue total por cliente (TrevPec):** Este indicador determina “la relación entre los ingresos totales de un hotel durante un periodo y el número de personas alojadas en esos mismos días” (Tagua, 2019). A continuación se exponen los criterios de medición de este indicador (ver tabla 4.28).

**Tabla 4.28.** Indicador de Revenue total por cliente.

ESCALA ESTIMATIVA DE VALORACIÓN	ESCALA NUMERICA DE VALORACIÓN
1. ALTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Si el RTC es &gt; 85% le corresponde el valor 1 de la escala representa un alto nivel en la tarifa diaria.</li> <li>Si el RTC está entre 50 y 84% le corresponde el valor 2 de la escala, lo que representa un nivel medio en la tarifa diaria..</li> <li>Si el RTC es ≤ 40 % le corresponde el valor 1 de la escala, lo que representa un bajo nivel en la tarifa diaria.</li> </ul>
2. MEDIO	
3. BAJO	

Fuente: Elaboración propia.

$$ADR = \frac{INGRESOS TOTALES DEL HOTEL}{NUMERO DE PERSONAS ALOJADAS} \quad (11)$$

$$RTC = (500.000,00 / 1.200) * 100\%$$

$$RTC = 416,66$$

La siguiente regla de tres simple permitió determinar el porcentaje de este indicador:

$$RTC = \frac{416,66 * 100\%}{500.000,00}$$

$$ADR = 83\%$$

El Revenue total por cliente es de 416,66 dicho rubro representa el 83% de los ingresos totales del hotel, el cual hace que la empresa en este indicador presente un nivel alto. Por lo que se estima que existe una fuerte relación entre los ingresos totales del hotel durante el año 2019 y el número de huéspedes alojada en dicho periodo.

**Costo de transporte Vs Ventas:** El objetivo de este indicador es controlar el costo del transporte respecto a las ventas de la empresa, a través del rubro de las ventas generadas en un tiempo determinado (Mora, 2017). Los criterios de medición de este indicador se encuentran descritos en la tabla 4.29.

**Tabla 4.29.** Indicador de costo de transporte.

ESCALA ESTIMATIVA DE VALORACIÓN	ESCALA NUMERICA DE VALORACIÓN
1. ALTO	• Si el CTVV > 85% le corresponde el valor 1 de la escala representa un alto nivel del costo de transporte.
2. MEDIO	• Si el CTVV está entre 50 y 84% le corresponde el valor 2 de la escala, lo que representa un nivel medio del costo de transporte.
3. BAJO	• Si las CTVV ≤ 40 % le corresponde el valor 1 de la escala, lo que representa un bajo nivel del costo de transporte.

Fuente: Elaboración propia.

El costo del transporte dentro del hotel Balandra corresponde al 0.5% del valor total en inventario (\$250.000,00), y el valor de ventas totales para el año 2019 fue de \$500.000,00. Estos datos obtenidos permitieron realizar el siguiente cálculo:

$$CTVV = \frac{COSTO DEL TRANSPORTE}{VALOR DE VENTAS TOTALES} * 100 \quad (10)$$

$$CD = (1.250/500.000,00) * 100$$

$$CD = 25\%$$

De acuerdo a los resultados del cálculo (25%) la empresa tiene un nivel bajo en el costo de Transporte Vs Ventas.

La gestión de distribución y transporte dentro del hotel es regular, los resultados obtenidos a través de los indicadores calculados permitió determinar que tanto la tarifa promedio (\$291,67) como el nivel del Revenue total por cliente (416,66) presentan un nivel alto, esto quiere decir que el establecimiento no posee una buena tarifa en relación a la competencia. Entre las estrategias de distribución más efectivas que ha tenido el Hotel Balandra para captar a sus clientes se encuentran la página web empresarial, el acceso a plataformas de distribución como Trivago y Booking.com y la respuesta inmediata ante información solicitada por los clientes sobre servicios, ofertas y descuentos a través de e-mail. Por otra parte la empresa tiene controlado el nivel del costo de Transporte Vs Ventas.

## INDICADORES DE SERVICIO AL CLIENTE

**Nivel de cumplimiento entregas a clientes:** Este indicador “facilita el cálculo del porcentaje real de las entregas oportunas y efectivas comparado contra los pedidos despachados, es útil para controlar los errores que se están presentando en la empresa.” (Mora, 2017). El cuadro siguiente muestra los criterios de medición seleccionados para su cálculo (ver tabla 4.30).

**Tabla 4.30.** Indicador cumplimiento de entregas a clientes.

ESCALA ESTIMATIVA DE VALORACIÓN	ESCALA NUMERICA DE VALORACIÓN
1. ALTO	• Si el CEC es > 85% le corresponde el valor 1 de la escala representa un alto nivel de cumplimiento de entregas a clientes.
2. MEDIO	• Si el CEC está entre 50 y 84% le corresponde el valor 2 de la escala, lo que representa un nivel medio de cumplimiento de entregas a clientes.
3. BAJO	• Si el CEC es ≤ 40 % le corresponde el valor 1 de la escala, lo que representa un bajo nivel de cumplimiento de entregas a clientes.

Fuente: Elaboración propia.

Medir los tiempos dentro de las operaciones de un empresa de servicios es mucho más complicado que en las empresas comerciales o manufactureras,

por ello para obtener los resultados mediante la aplicabilidad de la fórmula propuesta fue necesario utilizar la técnica del cliente misterioso (Mystery Shopper) por el lapso de dos días de estadía en el hotel Balandra (lunes 20 al viernes 22 de enero del 2020). El análisis se efectuó únicamente en el área del restaurante y consistió en medir el tiempo en que los meseros se demoraban en tomar el pedido y despachar la comanda fijando un tiempo promedio de 25 min, así mismo se realizó el cálculo del número total de las comandas despachadas (ver tabla 4.31).

**Tabla 4.31.** Total de pedidos entregados a tiempo (restaurante).

DIAS	COMANDAS ENTREGADAS A TIEMPO	COMANDAS RETRESADAS
SUBTOTAL	108	82
TOTAL	190	

Fuente: Elaboración propia.

$$CEC = \frac{TOTAL DE PEDIDOS ENTREGADOS A TIEMPO}{TOTAL DE PEDIDOS DESPACHADOS} * 100 \quad (11)$$

$$CEC = (108/190) * 100$$

$$CEC = 0.56$$

$$CEC = 56\%$$

Según los resultados obtenidos el 56% del total de los pedidos despachados son entregados a tiempo, por lo que de acuerdo a las escala de valoración le corresponde un nivel medio de cumplimiento de entregas a los clientes.

**Calidad de la facturación de los servicios (hospedaje, restauración, eventos):** “Usualmente ocurren errores en las facturas que traen inconvenientes a la empresa en la interacción con sus clientes, tales como retraso en los cobros, mala imagen del servicio al cliente y la consecuente pérdida en ventas. Se determina relacionando las facturas con errores y el total de facturas emitidas” (Mora, 2017). La tabla 4.32 expone los criterios de medición seleccionados para el cálculo del indicador propuesto.

**Tabla 4.32.** Indicador calidad de la facturación.

ESCALA ESTIMATIVA DE VALORACIÓN	ESCALA NUMERICA DE VALORACIÓN
1. ALTO	• Si el CF > 90% le corresponde el valor 1 de la escala representa un alto nivel en la

---

2. MEDIO	calidad de facturación.
3. BAJO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si el CF está entre 50 y 89% le corresponde el valor 2 de la escala, lo que representa un nivel medio en la calidad de facturación.</li> <li>• Si las CF ≤ 49 % le corresponde el valor 1 de la escala, representa un bajo nivel en la calidad de facturación.</li> </ul>

---

**Fuente:** Elaboración propia.

Para obtener este indicador fue necesario realizar un análisis de las ventas correspondientes al año 2019, como el hotel ofrece 3 tipos de servicios distintos (restauración, hospedaje, eventos) se optó por restar los subtotales de los pedidos generados sin problemas (35.500) de los totales de los pedidos generados de manera anual (45.000), obteniendo los siguientes resultados (ver cuadro 4.30).

$$CF = \frac{PEDIDOS\ GENERADOS\ SIN\ PROBLEMAS}{TOTAL\ DE\ PEDIDOS\ GENERADOS} * 100 \quad (14)$$

$$CF = (35.500/45.000)*100$$

$$CF = 0.85$$

$$CF = 77\%$$

El porcentaje obtenido (77%) refleja que existe un nivel medio en la calidad de la facturación de los servicios en relación a los pedidos generados.

Las falencias encontradas dentro de la gestión de aprovisionamiento, inventario, almacén, distribución y transporte, ayudan a corroborar que el nivel de eficiencia dentro del sistema logístico de la empresa no es el adecuado ya que en la parte final del mismo no se logra brindar un servicio óptimo al cliente, lo dicho se refleja en que el nivel de cumplimiento de entrega a clientes presenta un nivel medio así como también la calidad de la facturación de los servicios en relación a los pedidos generados.

La tabla posterior muestra los resultados alcanzados dentro de la evaluación del sistema logístico del establecimiento, para ello se describen los procesos y los indicadores asociados a los mismos a la vez el nivel obtenido y el estado actual de cada uno de ellos según las escalas de valoración establecidas de manera previa (ver tabla 4.33).

**Tabla 4.33.** Resultados de la evaluación del sistema logístico del Hotel Balandra.

PROCESO	INDICADOR	NIVEL	ESTADO ACTUAL DEL PROCESO
Aprovisionamiento	1. Entregas rechazadas	Bajo	Regular
	2. Nivel de cumplimiento de proveedores	Alto	
	3. Volumen de compra	Medio	
Inventario	4. Rotación de mercancías	Medio	Regular
	5. Duración de mercancías	Alto	
	6. Exactitud del inventario	Alto	
Almacenamiento	7. Costo de almacenamiento por unidad	Medio	Regular
	8. Costo por unidad despachada	Bajo	
	9. Nivel de cumplimiento del despacho:	Medio	
Distribución y Transporte	10. ADR (Average Rate Date) o Precio medio del día	Bajo	Regular
	11. Revenue total por cliente (TrevPec):	Alto	
	12. Costo de transporte Vs Ventas	Bajo	
Servicio al Cliente	13. Nivel de cumplimiento entregas a clientes	Medio	Regular
	14. Calidad de la facturación de los servicios (hospedaje, restauración, eventos)	Medio	

Fuente: Elaboración propia.

De manera general se determina que el sistema logístico del hotel Balandra presenta una calificación regular ya que se encontraron falencias que interfieren en la calidad del producto hotelero y que se encuentran estrechamente ligadas con la gestión general del hotel. Por tanto se hace necesario establecer acciones que permitan mitigar aquellas falencias encontradas a través de un plan de acciones de mejora.

#### **4.4. FASE IV. DISEÑO DEL PLAN DE ACCIONES DE MEJORA**

En esta fase se realizó un plan de acciones de mejora a partir de los resultados de la evaluación realizada en la fase tercera de este estudio, de esta manera se pretende corregir aquellos puntos débiles identificados. Para determinar las acciones de mejora más convenientes y factibles para la empresa se consideró la información obtenida en el análisis estratégico de la misma, datos que ese encuentran expuestos en el apartado 4.1.3 (primera fase).

##### **5.1. PLAN DE ACCIONES DE MEJORA**

Durante el proceso de evaluación del sistema logístico del hotel Balandra se logró identificar varios puntos débiles que interfieren en la óptima gestión de la empresa, a partir de dicha afirmación se hace necesario el diseño de un plan de acciones correctivas para contrarrestar aquellos factores críticos de riesgo

para la organización. Se propone un plan de acciones enfocado en el desarrollo de los procesos logísticos mediante actividades que fomenten la bioseguridad y seguridad personal tanto para los clientes como razón de ser de la empresa así como para los trabajadores que se desempeñan en cada una de las actividades inherentes a la cadena de suministros del hotel, ya que se necesitarán nuevos mecanismos de acción y herramientas estratégicas para enfrentar la competencia en la etapa post COVID 19.

### **Objetivo general**

---

- Promover el desarrollo del sistema logístico del Hotel Balandra a través de acciones que permitan corregir las falencias encontradas en los procesos aplicados, para de esta manera ofertar un mejor servicio que contribuya a la sostenibilidad de la empresa dentro de la parroquia Manta.
- 

### **Estrategias**

---

- ✓ Establecer a la planificación logística como el principal proceso dentro del sistema logístico aplicado para mejorar el desarrollo de las actividades de la cadena de suministro.
  - ✓ Reunir al grupo de colaboradores para la socialización y asignación de tareas asociadas al desarrollo de las actividades logísticas el hotel.
  - ✓ Reclutar al personal sobre los nuevos métodos, técnicas y herramientas a ser utilizados dentro de cada proceso logístico conforme a las acciones de mejora planteadas.
  - ✓ Realizar un seguimiento y control de las actividades establecidas ayudando a que estas se cumplan en el plazo establecido.
- 

Es necesario además recalcar que aunque el presente plan de acciones contribuirá de manera óptima en el proceso de desarrollo de la gestión logística de la empresa, es decisión del mando administrativo el seguir las indicaciones descritas, de igual forma también es responsabilidad de la empresa designar la prioridad que amerite cada una de las actividades en función de las capacidades de la organización (ver tabla 4.34).





		interacción con el cliente																		
		28. Considerar la asociatividad con agentes de alojamientos estratégicos			X															
SERVICIO AL CLIENTE	Proveer al cliente un servicio adaptado a sus expectativas y exigencias	29. Realizar la valoración de recetas en el área de restaurant	- Dpto. de A&B		X															
		30. Controlar el tiempo entre la solicitud de un servicio y el tiempo en que el cliente es atendido	- Dpto. de Operaciones			X														
		31. Establecer procesos de servicios rápido y amigables con el cliente	- Gerencia		X															
		32. Realizar estudios de satisfacción del cliente	- Gerencia		X															
		33. Capacitar al personal en atención al cliente	- Talento Humano		X															
		34. Invertir en tecnologías que den facilidades a los huéspedes	- Gerencia	X																
<b>MEDIDAS CRÍTICAS PARA LA OPERACIÓN DEL HOTEL EN LA ETAPA POST COVID</b>																				
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Designar a un responsable de la prevención y control de infecciones.</li> <li>2. Disponer de medidas para precautelar la seguridad e integridad de los huéspedes y trabajadores (contratación de guardias privados, fuerza pública, etc.).</li> <li>3. Colocar señalización provisional por medio de carteles o medios de información donde se enfatice el significado del aislamiento y que comunica a los visitantes que puedan o no acceder al hotel.</li> <li>4. Establecer un área de baño y vestir LIMPIA para uso del personal, separada de las áreas para huéspedes.</li> <li>5. Establecer un área de vestir SUCIA para el retiro y disposición final de los equipos de protección personal.</li> <li>6. Disponer de un formato estandarizado para entrega de informes sobre: la ocupación del hotel, incluida incidencia de casos sospechosos de COVID 19.</li> <li>7. Elaborar procedimientos para la higiene adecuada de manos, incluido lavamanos, capacitación continua y materiales disponibles.</li> <li>8. Disponer de lavado y secado de manos para huéspedes en áreas comunes.</li> <li>9. Establecer el uso obligatorio de mascarillas de seguridad para el ingreso al establecimiento.</li> </ol>																				

Fuente: Elaboración propia.

En relación al proceso de aprovisionamiento se pretende minimizar el nivel de entregas rechazadas y gestionar el volumen adecuado de compras a través de la generación de una cartera de proveedores cualificados, la comparación de precios entre proveedores, un adecuado pronóstico de la demanda y la planificación de compras. Por su parte en lo que respecta al proceso de inventario existe una deficiente rotación de mercancías, por ello se debe establecer un nivel óptimo de inventario donde se clasifique cada producto por familia, se redistribuyan los almacenes para maximizar espacios y se estandaricen los artículos y descripciones de los productos, de esta manera se hará más factible realizar el control y conteo físico del inventario. Otras de las acciones sería trabajar con la alertas de inventario a través de sistemas que faciliten la información sobre el stock disponible.

Respecto al proceso de almacenamiento, se logró determinar como principal debilidad que existe un alto costo de almacenamiento por unidad de acuerdo a los productos inventariados, una de las maneras de contrarrestar tal situación sería elaborando asientos contables de costes y mejorando el control de almacenes, esto acompañado de un control de calidad en los mismos. Dentro de los puntos débiles que se identifican en el proceso de distribución y transporte se determina como principal el bajo nivel del precio medio del día o ADR, por ello se establecen como mecanismos de acción el reconocer nuevos canales de marketing y ventas, adecuar disponibilidades por canales según visibilidad y rentabilidad, gestionar las ofertas de acuerdo a los nichos de mercados presente para la empresa.

Algo muy importante a considerar dentro de la mejora de este proceso es considerar la asociatividad con agentes de alojamiento estratégicos los cuales ayuden a facilitar el proceso de compra entre clientes y a la vez mejorar la experiencia en el destino a través de ofertas en paquetes que incluyan el hotel en mención. Por otra parte la interacción con el cliente a través de las plataformas digitales es un buen medio para obtener información sobre lo que este realmente quiere, conocer sus gustos y preferencias.

Finalmente en lo relacionado con el proceso de servicio al cliente existe un deficiente nivel de cumplimiento de entregas a clientes, lo que a su vez repercute en la calidad de la facturación de los servicios (sean estos de hospedaje, restauración o eventos). Unas de las acciones de mejora para este proceso es llevar el controlar el tiempo en que el cliente solicita el servicio y es atendido para de esta manera determinar el tiempo de espera del mismo, esto implica el establecimiento de procesos de servicio rápido y amigables con el cliente, realizar la valoración de recetas en el área de restaurant e invertir en tecnologías que faciliten la estadía de los huéspedes. Por otra parte se deberá realizar estudios de satisfacción al cliente, capacitar al personal no solo del front office si no del back office también ya que esto fomentará un clima laboral estable y agradable tanto para el cliente interno como externo.

Una vez que hayan sido desarrolladas cada una de las acciones de mejora descritas con anterioridad es necesario evaluar los resultados para determinar si se logro cumplir con los objetivos establecidos. Esto permitirá estandarizar y optimizar las acciones a largo plazo y a la vez favorecer la sostenibilidad de la empresa. Con la aplicacion de las acciones de mejora se espera ahorrar costes y mejorar la relacion tanto de clientes internos como externos, haciendo que establecimiento sea mas productivo y por ende mejorando la experiencia de los visitantes dentro del destino Manta.

# **CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## **5.1. CONCLUSIONES**

- El hotel Balandra se encuentra localizado en la zona turística y comercial más importante de Manta y es uno de los establecimientos de hospedaje más reconocidos, merito que le ha sido otorgado por su larga trayectoria en el mercado. Posee una infraestructura mediterránea con 2 plantas y una capacidad de 130 camas distribuidas en 31 habitaciones y 21 cabañas tipo bungaló. La oferta del Hotel Balandra comprende los servicios de alojamiento, restauración y eventos. Su estructura organizativa está conformada por 10 departamentos (Gerencia, Reservas, Contabilidad, Ventas, Compras y bodegas, Alimentos y Bebidas, Mantenimiento y Ama de llaves, Talento humano, Operaciones y Marketing) en los cuales operan alrededor de 60 colaboradores. Cabe recalcar que el organigrama actual de la empresa se encuentra desactualizado.
- El Sistema logístico del hotel consta de 5 procesos elementales; aprovisionamiento, inventario, almacén, distribución y transporte y servicio al cliente, sin embargo este no se encuentra estructurado ni formalizado, situación similar ocurre con la inexistencia de flujogramas asociados a dichos procesos logísticos. Esto dificulta la asignación de tareas y responsabilidades de quienes operan en toda la cadena de suministro y minimiza la eficacia y optimización en las actividades que se llevan a cabo.
- A través de levantamiento bibliográfico se logró identificar 25 indicadores de gestión logística relacionada con los procesos antes descritos, mismos que fueron posteriormente sometidos al criterio de expertos para determinar aquellos que representaban mayor pertinencia para la evaluación logística del hotel en mención. Luego de someterse a 2 rondas de juicio consecutivas se logró determinar una lista de 14 indicadores asociados a la gestión logística.
- Los resultados de la evaluación realizada permitieron determinar que el estado actual del sistema logístico del Hotel Balandra es REGULAR,

debido a que en cada uno de sus procesos existen falencias, los cuales en su mayoría son aspectos internos a la organización. Se observó que aunque los proveedores cumplen una adecuada distribución de los insumos, existe una incorrecta gestión de inventario y a la vez de almacenamiento debido a que se hallan mermas y una desacertada previsión de la demanda, haciendo que se carezca de materias primas y demás insumos o a la vez que se cuente con productos deteriorados por el deficiente sistema de almacenaje.

- El mejoramiento de la gestión en el Hotel Balandra se refleja con el desarrollo de los procesos logísticos, mismos que implican un mejoramiento continuo a través de mecanismos innovadores y estrategias que optimicen el tiempo en las operaciones y los recursos materiales, humanos y económicos de la organización. Para ello se ha diseñado un plan de acciones correctivas que provoquen dicha mejora en el desempeño de la organización. Con ello se pretende gestionar debidamente la logística como un área independiente y no como un factor aislado a los procesos administrativos de la empresa, en busca de la eficacia y eficiencia en las operaciones hoteleras.

## **5.2. RECOMENDACIONES**

- Se recomienda a la gerencia la actualización del modelo de estructura organizacional, con la finalidad de que la cadena de mando del hotel pueda ser visible desde un punto de vista eminentemente técnico.
- Se recomienda al Dpto. de Marketing la búsqueda de nuevos canales de distribución a través de las nuevas plataformas de distribución online, asociatividad o gestión de OTA's o agentes mayoristas de productos hoteleros. Esto le permitirá una mayor cobertura y expansión dentro del mercado a nivel de Manta y de la provincia de Manabí en general.
- Se recomienda a la gerencia la adopción del plan de acciones de mejora propuesto así como las medidas críticas para su adecuado funcionamiento en la etapa post COVID-19.
- Se recomienda la estructura y adopción de un nuevo modelo de sistema logístico como medio para mejorar las actividades logísticas en donde existen falencias y gestionar las tareas de manera organizada y rápida.

## BIBLIOGRAFÍA

- Conexionesan*. (27 de 03 de 2018). Recuperado el 06 de 04 de 2020, de ¿Qué caracteriza al sistema logístico integrado?: [https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2018/03/que-caracteriza-al-sistema-logistico-integrado/#:~:text=El%20sistema%20log%C3%ADstico%20integrado%20\(SLI,originalmente%20desarrollado%20con%20fines%20militares.&text=Todo%20ello%20con%20el%20fin,sea%20](https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2018/03/que-caracteriza-al-sistema-logistico-integrado/#:~:text=El%20sistema%20log%C3%ADstico%20integrado%20(SLI,originalmente%20desarrollado%20con%20fines%20militares.&text=Todo%20ello%20con%20el%20fin,sea%20)
- Abarza, F. (02 de 10 de 2019). *Servicio al cliente y logística: fases y objetivos*. Recuperado el 10 de 03 de 2020, de <https://www.beetrack.com/es/blog/servicio-al-cliente-logistica>
- Abarza, F. (28 de 05 de 2020). *BEETRACK*. Recuperado el 28 de 09 de 2020, de <https://www.beetrack.com/es/blog/la-logistica-y-sus-elementos-de-gestion-de-transporte>: <https://www.beetrack.com/es/blog/la-logistica-y-sus-elementos-de-gestion-de-transporte>
- Acevedo, J., Gómez, M., Urquiaga, A., & Acosta, L. (2004). Diagnóstico del estado de la logística en cuba. *Industrial*, 15(2), 55.
- Acosta, N. (10 de 12 de 2018). *Cuida tu dinero*. Recuperado el 14 de 3 de 2020, de ¿Cuáles son los diversos canales de distribución en una empresa de servicio?: <https://www.cuidatudinero.com/13092186/cuales-son-los-diversos-canales-de-distribucion-en-una-empresa-de-servicio>
- Adarme, W., & Arango, M. (2014). Comportamientos logísticos en la distribución de última milla de productos alimenticios en Villavicencio, Colombia. *EIA*, 16,145.
- Alandí, A. (23 de agosto de 2019). *Los Sistemas Logísticos de la Cadena de Suministro*. Obtenido de División Consultoría de Evaluandosoftware.com: <https://www.evaluandosoftware.com/los-sistemas-logisticos-la-cadena-suministro/>
- Alfonso, A., & Valdés, P. (2014). Servicio logístico al cliente en empresas de servicios: procedimiento para su diseño. *Revista Economía y Desarrollo*, 152(2), 184-192.
- Algevasa Logistics. (08 de 02 de 2019). *Sistemas de almacenamiento para la gestión de almacenes*. Recuperado el 14 de 03 de 2020, de <https://www.algevasa.com/sistemas-de-almacenamiento-para-la-gestion-de-almacenes/>
- Alonso, A., & Felipe, P. (2014). Servicio logístico al cliente en empresas de servicios: procedimiento para su diseño. *Economía y Desarrollo*, 152(2).
- Álvarez, J. (2015). *Los hoteles de cuatro y cinco estrellas gran lujo como excepción a la moratoria turística Canaria*. Obtenido de

<https://riull.ull.es/.../Los%20hoteles%20de%20cuatro%2C%20cinco%20estrellas%20y..>

- AmericaEconomía.com. (24 de 08 de 2017). *Mala gestión de inventarios, una de las principales causas de quiebre de las PyMes*. Recuperado el 12 de 03 de 2020, de <https://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/mala-gestion-de-inventarios-una-de-las-principales-causas-de-quiebre-de-las-pymes>
- Angamarca, G., Cruz, E., Bucheli, J., & Martínez, C. (2018). Caracterización Tipológica del Sector Hotelero de la Provincia de Los Ríos, Ecuador. *Revista Ciencias Sociales y Económicas*, 21(1), 55-70.
- Arreola, R., Moreno, L., & Carrillo, J. (2013). Logística de transporte y su desarrollo. *Revista Académica de Economía*(185).
- Ballou, R. (2004). Logística Administración de la cadena de suministro. En R. Ballou. México: Cámara Nacional de la industria Editorial Mexicana. Pearson Education.
- Banco Central del Ecuador. (2 de julio de 2019). *LA ECONOMÍA ECUATORIANA CRECIÓ 0,6% EN EL PRIMER TRIMESTRE DE 2019*. Recuperado el 16 de septiembre de 2020, de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1182-la-econom%C3%ADa-ecuatoriana-creci%C3%B3-06-en-el-primer-trimestre-de-2019>
- Baños, C. (2015). La oferta turística complementaria en los destinos turísticos alicantinos: implicaciones territoriales y opciones de diversificación. *Revista Investigaciones Geográficas*, 13(2), 85-100.
- Baz, J. (26 de 2 de 2018). *Hotel Perú News*. Recuperado el 3 de 5 de 2020, de César Ritz: El pionero de la hotelería de lujo moderna: <https://hotelperunews.com/historias-de-hoteleros-cesar-ritz-el-pionero-de-la-hoteleria-de-lujo-moderna/>
- Beltrán, J., Muñuzuri, J., Rivas, M., & Martín, E. (2010). Modelo de evaluación de la gestión logística en empresas. *4th International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management XIV Congreso de Ingeniería de Organización*, (pág. 1136). Donostia- San Sebastián.
- Bruixola, J. (2008). Logística y transporte. *Diagnóstico logístico, herramienta para la mejora competitiva*. Valencia, España: Instituto tecnológico de embalaje, transporte y logística (ITENE).
- Cambero, P. (4 de julio de 2018). *TECNOHOTEL*. Recuperado el 20 de enero de 2020, de 5 KPIs imprescindibles para medir los resultados de tu hotel: <https://www.tecnohotelnews.com/2018/07/5-kpis-medir-resultados-hotel/>

- Campos, J., Taboada, C., & Chalmeta, R. (2004). Metodología para la Evaluación del Rendimiento de la Cadena Logística. *Información Tecnológica*, 15(4).
- Cano, P., Carrasco, F., Martínez, J., Moreno, Y., & López, G. (2015). Modelo de gestión logística para pequeñas y medianas empresas en México. *Contaduría y Administración*, 60.
- Carrasco, J. (2000). Evolución de los enfoques y conceptos de la logística su impacto en la dirección y gestión de las organizaciones. *Economía Industrial*(331), 19.
- Castillo, L. (06 de 11 de 2012). *EOI (Escuela de Organización Industrial)*. Recuperado el 04 de 06 de 2020, de Modelo Supply Chain Operations Reference (SCOR): <https://www.eoi.es/blogs/scm/2012/11/06/modelo-supply-chain-operations-reference-scor/>
- Chicaiza, J., & Sandaya, F. (2015). La investigación en la logística y transporte: Comparación entre los países de la región andina, retos y oportunidades para el desarrollo del Ecuador. *Revista Ciencia y Tecnología*, 275-280.
- Cisneros, J., & Fernández, A. (2016). Concentración estacional de la demanda hotelera en Argentina. *Revista Estudios Regionales*, 106, 197-221.
- Colorado, P. (2016). *Evaluación de los procesos logísticos mediante la gerencia estratégica*. Universidad Militar Nueva Granada, Facultad de Estudios a Distancia especialización en Alta Gerencia, Bogotá, Colombia.
- Comité de Expertos de Fundación ICIL. (6 de 6 de 2014). *Canales Sectoriales*. Recuperado el 14 de 3 de 2020, de Logística, almacenaje y transporte: <https://www.interempresas.net/Logistica/Articulos/123864-Clasificacion-de-los-almacenes.html>
- Conexionesan. (24 de 06 de 2016). *Gestión de inventarios y almacenes*. Recuperado el 12 de 03 de 2020, de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/06/gestion-de-inventarios-y-almacenes/>
- Confederación de Empresas y Alojamientos Turísticos (CEHAT). (2011). *CEHAT*. Recuperado el 6 de 5 de 2020, de La sobreoferta y el miedo al cambio, dos problemas de la hotelería actual: <https://cehat.com/frontend/cehat/La-Sobreoferta-Y-El-Miedo-Al-Cambio--Dos-Problemas-De-La-Hoteleria-Actual-vn4429-vst233>
- Correa, A., Gómez, R., & Cano, J. (2010). Gestión de almacenes y tecnologías de la información y comunicación. *Estudios Gerenciales*, 26(117), 24.
- Cortadellas, K. (2007). *Compras y logística hotelera*. Cenfotur (Centro de Información en Turismo).

- Damián, I., & Suárez, M. (2015). Innovación de procesos en la gestión turística: Una revisión de la literatura intangible Capital. *Dialnet*, 11(2), 147-165.
- Diario El Comercio. (4 de agosto de 2018). *El Comercio*. Recuperado el 24 de septiembre de 2020, de Manabí presenta una hotelería renovada: <https://www.elcomercio.com/actualidad/manabi-hoteleria-renovacion-turismo-ecuador.html>
- Díaz, D. (2010). Formación por competencias del Docente de Categoría Superior de la Universidad de Cienfuegos para la Gestión de Proyectos de Internacionalización. Cuba.
- Díaz, J. (05 de 07 de 2015). *Negocios y Emprendimiento*. Recuperado el 28 de 09 de 2020, de 7 Elementos clave en la logística de una empresa: <https://www.negociosyemprendimiento.org/2013/03/elementos-clave-logistica-de-una-empresa.html>
- Díaz, O., & López, A. (2016). Comportamiento e interrelación del turismo y el transporte aéreo en Colombia. *Revista Estudios y Perspectivas en Turismo*, 21(1), 36, 56.
- EAE Business School. (17 de 01 de 2015). *Departamento de comunicación: pieza clave*. Recuperado el 07 de 03 de 2020, de <https://retos-directivos.eae.es/el-departamento-de-comunicacion-la-pieza-clave-en-tu-empresa/>
- EAE Business School. (17 de 06 de 2017). *El desarrollo de proveedores en la gestión de compras*. Recuperado el 14 de 03 de 2020, de <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/el-desarrollo-de-proveedores-en-la-gestion-de-compras/>
- Equipo Vértice. (2008). *Gestión de hoteles*. Editorial Vertice.
- Espinoza, L. (2 de abril de 2020). *El Universo*. Recuperado el 14 de septiembre de 2020, de Logística y COVID-19: <https://www.eluniverso.com/opinion/2020/04/02/nota/7802163/logistica-covid-19>
- Esquembre. (2015). Análisis de la clasificación hotelera en España y su repercusión en la expansión empresarial. *Revista de Investigaciones Turísticas*, 12, 121-150.
- Estaún, M. (31 de 12 de 2018). *IEBS*. Recuperado el 12 de 03 de 2020, de La Cadena de Gestión de Suministro (SCM): qué es y cuáles son las ventajas que ofrece: <https://www.iebschool.com/blog/cadena-gestion-suministro-negocios-internacionales/>
- Fernández, M. (2017). El transporte público terrestre y la accesibilidad, instrumentos para el análisis funcional del sistema de asentamientos: el caso Ecuador. *Revista Estoa*, 11(6), 1-15.

- Fondevila, E. (2008). *"La logística en el Ecuador: Qué se aplica y qué falta por aplicar?"* Guayaquil-Ecuador: Escuela Superior Politécnica del Litoral.
- Fresneda, J. (07 de 06 de 2019). *RevistaDijital INESEM*. Recuperado el 12 de 03 de 2020, de Pasos en un proceso de gestión de inventarios y beneficios para la empresa: <https://revistadigital.inesem.es/gestion-empresarial/el-proceso-de-gestion-de-inventarios/>
- Fuentes, M. (2014). *Políticas de Marketing. Comercialización o marketing* (2da ed.). Paraninfo.
- García, B. (2015). Factores logísticos que inciden en el aumento de la competitividad de las PyMES: una revisión de literatura. *Revista Cultura Científica y Tecnología*, 52(12), 216-225.
- García, I. (7 de 11 de 2017). *Economía Simple.net*. Recuperado el 14 de 3 de 2020, de <https://www.economiasimple.net/glosario/distribucion>
- García, S. (2018). Factores de competitividad en logística. *Revista Aduanas*.
- Getabed Team. (2019). *Tendencias tecnológicas para hoteles en 2019*. Recuperado el 28 de 02 de 2010, de Tecnología para hoteles: <https://blog.getabedsuite.com/tendencias-tecnologicas-para-hoteles-en-2019/>
- Giner, G. (12 de 9 de 2019). *Escuela de Negocios y Dirección*. Recuperado el 14 de 3 de 2020, de Canales de distribución ¿Cuál es el adecuado para tu negocio?: <https://br.escueladenegociosydireccion.com/business/emprendedores/canales-de-distribucion-cual-es-el-adecuado-para-tu-negocio/>
- Gómez, I., De las Cuevas, H., Fernández, A., & Gonzales, D. (2013). Software evaluación de expertos por el método Delphy para pronóstico de la investigación agrícola Bauta. *Revista Ciencias Técnicas Agropecuarias*, 22(4), 81.
- Gómez, R. (2015). El Seis Sigma en la Cadena de Suministro. *Revista Entre Ciencia y Tecnología*(12), 35-42.
- Gómez, R., & Correa, A. (2015). Análisis del transporte y distribución de materiales de construcción utilizando simulación discreta en 3D. *Revista Boletín de Ciencias de la Tierra*, 14, 39-52.
- Gonzales, A., García, M., & García, H. (2014). Selección de un sistema de gestión hotelero de código abierto. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 19(2), 4.
- González, A., Mahé, Frías, A., Jiménez, & Gómez, O. (2016). Análisis de la calidad percibida por el cliente en la actividad hotelera. La Habana, Cuba. *Revista Científica Redalyc*, 3, 253-254.

- González, J. (2015). Contratación logística en Colombia: implementación de un operador logístico integral. *Revista de Economía*, 18(38), 215-238.
- González, J. (2016). Transporte y la logística. *Revista Transporte y Territorio*, 14, 1-4.
- Gonzales, R. (14 de 05 de 2019). *MeetLogistics*. Recuperado el 12 de 03 de 2020, de Conceptos básicos en la gestión del aprovisionamiento: <https://meetlogistics.com/cadena-suministro/gestion-del-aprovisionamiento/>
- Hernández, Y. (15 de noviembre de 2014). *Qué es Hotelería?* Recuperado el 15 de febrero de 2020, de <https://es.slideshare.net/yaiiriitaahernandez/que-es-hoteleria>
- Hill, K. (14 de 11 de 2018). *Cómo mejorar la gestión de inventario de su almacén: 7 estrategias que debe conocer*. Recuperado el 2 de 07 de 2020, de Shipping & Logistics Blog: <https://www.shiplilly.com/es/blog/como-mejorar-la-gestion-de-inventario-de-almacen-7-estrategias-que-debe-conocer/>
- Hosteltur. (14 de 05 de 2014). *La importancia de marcar la diferencia en la gestión hotelera*. Obtenido de [https://www.hosteltur.com/152560\\_importancia-marcar-diferencia-gestion-hoteleria.html](https://www.hosteltur.com/152560_importancia-marcar-diferencia-gestion-hoteleria.html)
- Iglesias, A. (24 de 02 de 2014). *El servicio al cliente desde la perspectiva logística*. Recuperado el 10 de 03 de 2020, de <https://www.formacionparaprofesionales.es/servicio-cliente-perspectiva-logistica/>
- INEI (Instituto Nacional de Estadística e Informática). (2019). *Comportamiento de la Economía Peruana en el primer trimestre del 2019*.
- Jaimes, Z. (2016). *Mejoramiento de los procesos de planificación de requerimientos de materiales, gestión de inventarios y almacenamiento para la empresa Calzado BROMX S.A.S, con base en el software ERP ACCASOFT*. Santamder-Colombia.
- kong, R. (04 de 10 de 2019). *ENEB Claustro*. Recuperado el 07 de 03 de 2020, de El Departamento de Alojamiento en Hoteles: <https://claustroeneb.es/2019/10/04/el-departamento-de-alojamiento-en-los-hoteles/>
- Landeta, J. (1999). El método Delphi. *Revista REIRE*, 9(1), 89.
- León, N. (2013). Fuerza de ventas determinante de la competitividad empresarial. *Revista de Ciencias Sociales*, 3, 379-389.
- Llauger, W. (13 de 03 de 2014). *Logística: una estrategia para la competitividad*. Recuperado el 10 de 03 de 2020, de

<https://www.eoi.es/blogs/madeon/2014/03/13/logistica-una-estrategia-para-la-competitividad/>

- Loa, Y., Marrero, F., Pérez, M., & Gonzáles, J. (2016). Identificación de restricciones físicas en el sistema logístico de empresas comercializadoras en Holguín, Cuba. *Revista Visión de futuro*, 21(1), 116-136.
- Lois, A. (7 de 1 de 2016). *FOROTourism*. Recuperado el 6 de 5 de 2020, de Características del Producto Hotelero: <https://forotourism.wordpress.com/2016/01/07/caracteristicas-del-producto-hotelero/>
- López, I., & Gómez, M. (2013). Auditoría logística para evaluar el nivel de gestión de inventarios en empresas. *Ingeniería industrial*, 34(1), 115.
- López, J. (2016). Incorporación de la logística inversa en la cadena de suministro y su influencia en la estructura organizativa de las empresas. *Revista Científica de la Universidad de Barcelona*, 116-136.
- Manene, L. M. (08 de 08 de 2012). *Gestión de existencias e inventarios*. Recuperado el 12 de 03 de 2020, de <http://www.luismiguelmanene.com/2012/08/08/gestion-de-existencias-e-inventarios/>
- Martin, M. (17 de julio de 2017). *Conexionesan*. Recuperado el 07 de junio de 2020, de Liderazgo y diferenciación en la cadena de suministros: <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2017/07/17/liderazgo-y-diferenciacion-en-la-cadena-de-suministros/>
- Martínez, G., Palmero, Y., & Gonzáles, L. (2017). Mejoras en las condiciones de almacenamiento del almacén de insumos de la empresa Transcupet. *Revista científica de la Universidad Cienfuegos. Cuba*, 9(2), 76-82.
- Martínez, J., De la Oz, J., García, J., & Molina, I. (2017). Gestión logística en Pymes del sector de operadores de carga del Departamento del Atlántico. *Revista Espacios*, 38(58), 1--6.
- Martínez, M. (2009). Evaluación Financiera y Operacional: aplicada en PyMEs hoteleras. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 65, 3.
- Meléndez, Á. (2015). EL DESPUNTE (¿O NO?) DE LA INDUSTRIA HOTELERA. *Gestión*(250), 46.
- Mendoza, E. (2013). "Justo a tiempo como herramienta para mejorar el servicio al cliente en empresas comercializadoras de equipo de computo de la ciudad de Quetzaltenango". Quetzaltenango-Guatemala.
- Mendoza, S. (2012). *Criterio de expertos. Su procesamiento a través del método Delphy*. Cuba. Obtenido de [http://www.ub.edu/histodidactica/index.php?option=com\\_content&view=a](http://www.ub.edu/histodidactica/index.php?option=com_content&view=a)

rticle&id=21:criterio-de-expertos-su-procesamiento-a-traves-del-metodo-delphy&catid=11:metodologia-y-epistemologia&Itemid=103

- Mesa, R. (2019). *Business School*. Recuperado el 8 de 5 de 2020, de Tipos de organigramas en hoteles: <https://blogs.imf-formacion.com/blog/mba/tipos-organigramas-hoteles/>
- Meza, G., Zaldivar, M., & Martín, R. (2016). La expansión internacional de la industria hotelera de los países desarrollados. *Economía y Desarrollo*, 157(2), 26, 35.
- Meza, M. (2019). *Evaluación de las funciones de la innovación tecnológica para la mejora de la gestión del hotel Mantahost de la parroquia Manta, provincia de Manabí*. Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Ingeniera en Turismo, ESPAM MFL, Carrera de Turismo, Calceta-Manabí-Ecuador.
- Michelena, G. (2011). Imagen y ambientación. *Áreas de un hotel*.
- Miranda, D., & Pons, R. (2018). Mejora de la imagen de hoteles desde la Planeación Estratégica. *Revista Retos*, 12(1), 17-37.
- Molina, J. (2015). *Planificación e implementación de un modelo logístico para optimizar la distribución de productos publicitarios en la empresa Letreros Universales S.A.* Guayaquil-Ecuador: Universidad Politécnica Salesiana.
- Molina, V., & Árias, A. (2016). El papel del transporte en el desarrollo de la actividad turística: un análisis bibliométrico. *Revista Geográfica Venezolana*, 57(2), 1-18.
- Momondo Team. (2016). *Clasificación por estrellas de los hoteles: ¿cómo funciona?* Recuperado el 7 de 5 de 2020, de <https://www.momondo.es/discover/clasificacion-por-estrellas-de-los-hoteles>
- Monsalve, C., & Hernández, S. (junio de 2015). Gestión de la calidad del servicio en la hotelería como elemento clave en el desarrollo de destinos turísticos sostenibles: caso Bucaramanga. (C. Universidad Santo Tomas, Ed.) *Revista EAN*(78).
- Mora, L. (2017). *Indicadores de la gestión logística. KPI "Los indicadores claves del desempeño logístico"*.
- Mulet, J. (2003). La innovación, concepto e importancia económica. *Sexto Congreso de Economía de Navarra*, (pág. 21).
- Multimedia. (2018). *Las 10 tendencias tecnológicas de los hoteles antes del 2020*. Recuperado el 28 de 02 de 2020, de <https://www.multimedia.com.mx/2018/05/30/las-10-tendencias-tecnologicas-de-los-hoteles-antes-del-2020/>

- Murillo, N. (2017). *Liferder.com*. Recuperado el 4 de 3 de 2020, de Los 9 Ejemplos de Canales de Distribución Más Destacados: <https://www.liferder.com/ejemplos-canales-distribucion/>
- Nava, J. (2015). Logística Verde y Economía Circular. *Revista Daena: International Journal of Good Conscience*, 10(3), 80-91.
- Nebreda, M. (2019). *Historia de la hotelería*. Recuperado el 2 de Mayo de 2020, de Campus Training: <https://www.campustraining.es/noticias/historia-hoteleria/>
- Neuvoo. (2017). *¿Qué hace un gerente de hotel?* Obtenido de <https://neuvoo.com.mx/neuvooPedia/es/gerente-hotel/#:~:text=A%20continuaci%C3%B3n%2C%20las%20funciones%20m%C3%A1s%20comunes%20de%20un%20Gerente%20de%20Hotel%3A&text=Coordinar%20y%20monitorear%20los%20distintos,y%20servicio%20a%20la%20habitaci%C3%B3n.>
- Noega System. (17 de 11 de 2016). *Logística y cadena de suministro*. Recuperado el 10 de 03 de 2020, de <https://www.noegasystems.com/blog/logistica/logistica-y-cadena-de-suministro>
- Nuño, P. (29 de 12 de 2017). *Emprendepyme*. Recuperado el 14 de 03 de 2020, de Logística de aprovisionamiento: <https://www.emprendepyme.net/logistica-de-aprovisionamiento.html>
- Ordoñez, P. (7 de 3 de 2016). *Hotelería en la edad moderna*. Recuperado el 3 de 5 de 2020, de <https://prezi.com/qejybo3imwci/hoteleria-en-la-edad-moderna/>
- ORGANIZACIÓN PANAMERICANA DE LA SALUD OPS/OMS. (2020). *Consideraciones para el uso de hoteles durante la pandemia COVID 19*. Documento técnico de trabajo provisional .
- Ortega, J. (2018). La gestión hotelera en España está aún en fase "embrionaria". *HOSTELTUR*.
- Ortíz, O., & Granados, T. (2007). Innovación Logística: Sistemas y Procesos. *Revista Énfasis*.
- Pacheco, A., Pupo, J., & Parra, E. (04 de 08 de 2019). Criterios para la selección de proveedores en el sector camaronero ecuatoriano. *Revista Espacios*, 40(14).
- Padrón, E., Palafox, A., & Vargas, E. (2019). Cultura organizacional e innovación en el sector hotelero: estado del conocimiento. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(85), 16.
- Prieto, L. (2015). *Sistemas inteligentes de transporte y nuevas tecnologías en el control y administración del transporte*. Recuperado el 28 de 12 de

- 2019, de Dialnet 9 (1), 53-62: Recuperado de <https://revistas.upb.edu.co/index.php/puente/article/download/7122/6513>
- Quesada, R. (2006). *Elementos del turismo* (1 ed.). San José, Costa Rica: EUNED.
- Quintero, J., & Quintero, L. (2015). El transporte sostenible y su papel en el desarrollo del medio ambiente urbano. *Revista Dialnet*, 14(2), 87-97.
- Rabanal, L. (2016). Papel del transporte terrestre en la sucursal TRNSTUR S.A. *Revista Gestiópolis*(5), 1-26.
- Ramírez, A. (2015). Procesos logísticos en el seguimiento de contenedores por vía terrestre desde la liberación de las almaceneras. *Revista Polo del Conocimiento*, 1-26.
- Ramírez, J. (27 de abril de 2014). *Importancia y objetivos de la gestión de almacenamiento*. Recuperado el 14 de 03 de 2020, de <https://es.slideshare.net/johanalbertoramirezmejia/importancia-y-objetivos-de-la-gestin-de-almacenamiento>
- Reglamento de Alojamiento Turístico. (2015). Obtenido de <https://www.hotelesecuador.com.ec/downloads/Reglamento-de-Alojamiento-Turistico-con-Reformas-del-14.10.2015.pdf>
- Revista EKOS. (04 de septiembre de 2018). *El sector logístico creció en estos últimos 2 años en Ecuador*. Recuperado el 14 de septiembre de 2020, de <https://www.ekosnegocios.com/articulo/el-sector-logistico-crecio-en-estos-ultimos-2-anos-en-ecuador#:~:text=En%20la%20sexta%20edici%C3%B3n%20del,Ecuador%20creci%C3%B3n%20en%20el%20IDL>.
- Ríos, M. (2017). *Diseño e implementación de un sistema logístico de planificación de inventarios para el área de envasado en la empresa bodega Sotelo S.A.C*. Lima, Perú: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).
- Robles, P., & Rojas, M. (14 de febrero de 2015). La validación por juicio de expertos: dos investigaciones cualitativas en. *Nebrija Universidad*, 2.
- Rodríguez, C. (2017). Una nueva definición de la logística interna y forma de evaluar la misma. *Revista Chilena de Ingeniería*, 25(2), 264-276.
- Rodríguez, J. (2012). *Análisis de la aplicación del marketing en establecimientos de alojamiento de lujo y primera en la ciudad de Cuenca (2007-2009)*. Cuenca-Ecuador.
- Rojas, R. (28 de 2 de 2014). *AméricaEconomía.com*. Recuperado el 15 de 3 de 2020, de La importancia del transporte en la cadena logística: <https://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/la-importancia-del-transporte-en-la-cadena-logistica>

- Ruíz, A., Vásquez, R., & Díaz, A. (2015). La calidad percibida del servicio en establecimientos hoteleros de turismo rural. *Cuadernos de Turismo*, 19, 17-33.
- Ruíz, S. (18 de 06 de 2014). *Gestiópolis*. Recuperado el 04 de 05 de 2020, de Diagnóstico del sistema logístico de una empresa manufacturera: <https://www.gestiopolis.com/diagnostico-del-sistema-logistico-de-una-empresa-de-manufacturera/>
- Salas, K., Mejía, H., & Acevedo, J. (2016). Metodología de Gestión de Inventarios para determinar los niveles de integración y colaboración en una cadena de suministro. *Revista Chilena de Ingeniería*, 25(2), 226-237.
- Salazar, B. (24 de 06 de 2019). *Ingeniería Industrial Online.com*. Recuperado el 0314 de 2020, de ¿Qué es la Gestión de Almacenes?: <https://www.ingenieriaindustrialonline.com/gestion-de-almacenes/que-es-la-gestion-de-almacenes/>
- Saldarriaga, L., & Marín, W. (12 de diciembre de 2017). *Zonalogística*. Recuperado el 05 de junio de 2020, de El diagnóstico logístico: <https://zonalogistica.com/el-diagnostico-logistico/>
- Sánchez, M. (2002). *La propuesta A.B.C (Activity based costing) aplicada al sector hotelero*. Universitat Rovira i Virgili, Departament de Gestió d'Empreses.
- Sanisaca, C. (2010). *Manual operativo de procesos para hoteles*. Universidad de Cuenca, Facultad de Ciencias de la Hospitalidad. Carrera de Turismo.
- Sosa, E. (3 de 11 de 2011). *AUDITEC CONSULTORÍA*. Recuperado el 12 de 07 de 2020, de Administración de sistemas y la auditoría: <http://osvaldososaespinola.com/tag/recursos-humanos/>
- Soulary, D., & Gutierrez, G. (10 de 6 de 2011). *Gestiópolis*. Recuperado el 14 de 3 de 2020, de Manual de gestión del almacén y los inventarios en la actividad turística: <https://www.gestiopolis.com/manual-de-gestion-del-almacen-y-los-inventarios-en-la-actividad-turistica/>
- Suarez, A. (2019). *Implementación de un método de validación de expertos en una metodología para la introducción de la educación ambiental en la Química Orgánica*. Universidad de Ciencias Informáticas, La Habana, Cuba.
- Suárez, M. (2015). Innovación de procesos en la gestión turística: Una revisión de la literatura. *Revista Omnisciencia*, 11, 154.
- Suppa, T. (1 de 10 de 2013). *Tripadvisor*. Recuperado el 6 de 5 de 2020, de Las diez características que comparten todos los hoteles y los resorts

- para familias con mejor ranking:  
<https://www.tripadvisor.com.mx/TripAdvisorInsights/w737>
- Tagua, C. (16 de 10 de 2019). *Thinkin The Complany for Tourism*. Recuperado el 21 de 3 de 2020, de LOS KPIS CLAVES EN REVENUE MANAGEMENT HOTELERO Y CÓMO INTERPRETARLOS:  
<https://thinkin.es/blog/kpis-claves-revenue-management-hotelerol/>
- TecnoHotel. (14 de 03 de 2018). *Seis herramientas básicas para empezar a gestionar un hotel*. Recuperado el 03 de 03 de 2020, de <https://www.tecnohotelnews.com/2018/03/seis-herramientas-gestionar-un-hotel/Seis-herramientas-básicas-para-empezar-a-gestionar-un-hotel>
- Thompson, I. (8 de 2017). *Promonegocios.net*. Recuperado el 8 de 5 de 2020, de Tipos de Organigramas:  
<https://www.promonegocios.net/organigramas/tipos-de-organigramas.html>
- Toriz, I. (2013). *Antecedentes de la hoteleria en la edad contemporanea*. Recuperado el 2 de 5 de 2020, de <https://prezi.com/aetvz6vvyzt-4/antecedentes-de-la-hoteleria-en-la-edad-contemporanea/>
- Torres, M. (2015). *DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICO PARA EL SECTOR HOTELERO DE LA CIUDAD DE AMBATO*. Ambato-Ecuador.
- Trivago Business Blog. (14 de 12 de 2018). *5 tendencias hoteleras que dejan huella en los huéspedes*. Recuperado el 28 de 02 de 2020, de <https://businessblog.trivago.com/es/tendencias-hoteleras-experiencia-huespedes/>
- Valdés, A. (22 de 02 de 2016). *Conexionesan*. Recuperado el 07 de 02 de 2020, de Una herramienta para la evaluación de la gestión logística en las empresas:  
<https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/02/una-herramienta-para-evaluacion-gestion-logistica-en-empresas/>
- Valdéz, A. (6 de 03 de 2017). *¿Por qué evaluar el desempeño logístico?* Recuperado el 27 de 06 de 2020, de Conexionesan:  
<https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2017/03/16/por-que-evaluar-el-desempeno-logistico/>
- Valdéz, D. (2012). Procedimiento para el diagnóstico de la logística interna aplicado en una empresa de servicios extrahoteleros. *Revista Académica de Economía*(164).
- Vargas, D., Rodriguez, C., & Quito, A. (30 de 03 de 2010). Recuperado el 07 de 03 de 2020, de Control de Cargos Realizados por los Huéspedes
- Vasco, L. (16 de 03 de 2016). *Gestiopolis*. Recuperado el 14 de 03 de 2020, de <https://www.gestiopolis.com/logistica-de-aprovisionamiento/>

- Vásquez, C. (23 de 10 de 2012). *Gestiopolis*. Recuperado el 8 de 5 de 2020, de Estructura organizacional, tipos de organización y organigramas: <https://www.gestiopolis.com/estructura-organizacional-tipos-organizacion-organigramas/>
- Velásquez, D. (03 de 01 de 2016). *Gestiopolis*. Recuperado el 2 de 03 de 2020, de Metodos de control de inventarios: <https://www.gestiopolis.com/metodos-control-inventarios/>
- Villagómez, J. (2010). Gestión de Compras y Abastecimiento. *Administración y Logística*. Perú.
- Villar, C. (22 de 3 de 2011). *El blog de ADL*. Recuperado el 18 de 3 de 2020, de Indicadores de gestión de almacén: <https://adlogistica.wordpress.com/2011/03/22/indicadores-de-gestion-de-almacen/>
- Villarreal, F. (2012). Logística Integral: Una alternativa para crear valor y ventajas competitivas en las pequeñas y medianas empresas (pymes) del Sector Calzado. *Nova Scientia*, 4(8).
- Yauyo, Y. (04 de 11 de 2016). *La logística en el servicio al cliente*. Recuperado el 10 de 03 de 2020, de <https://es.slideshare.net/yasmilayauyo/la-logstica-en-el-servicio-al-cliente>
- Zambrano, M. J. (2015). *Gestión de departamentos de servicio de alimentos y bebidas*. Editorial ELEARNING S.L.
- Zonalogística. (14 de 08 de 2017). *La logística del servicio*. Recuperado el 11 de 03 de 2020, de <https://zonalogistica.com/la-logistica-del-servicio/>

# **ANEXOS**

## ANEXO Nº1. FICHA TÉCNICA PARA LA CARACTERIZACIÓN DEL HOTEL BALANDRA



**Objetivo:** La presente ficha técnica tiene como fin recopilar información sobre las características generales del Hotel Cabañas Balandra de manera que contribuya en el desarrollo de la investigación que se titula: Evaluación del sistema logístico para la mejora de la gestión del Hotel Balandra de la parroquia Manta, provincia de Manabí. La información que se obtenga será de carácter confidencial y de uso exclusivamente académico.

GENERALIDADES	
Nombre del establecimiento	
Nombre del gerente/administrador	
Categoría	
Clasificación	
Dirección	
Teléfono	
E-mail	
Redes sociales	
Sitio Web	
Número de pisos	
Número de habitaciones	
Capacidad de alojamiento	
Años de funcionamiento	
Certificaciones o distinciones otorgados	
Servicios que oferta	
SITUACIÓN DE SU HOTEL:	
Franquiado por una marca <input type="checkbox"/>	Propiedad de una cadena <input type="checkbox"/>
Asociado a una cadena <input type="checkbox"/>	Hotel independiente <input type="checkbox"/>
Otro: _____	
DISTRIBUCIÓN FÍSICA	
Habitaciones <input type="checkbox"/>	Cabañas <input type="checkbox"/>
Villas <input type="checkbox"/>	Bungalows <input type="checkbox"/>
Otros: _____	
ADMINISTRACION	
Antecedentes	
Organigrama funcional/número de departamentos	
Objetivos de la empresa	
Estrategia de la empresa	
Segmento de mercado al que dirige su oferta	

Fuente: Meza (2019).

## ANEXO Nº2. ENTREVISTA A GERENTE DEL HOTEL BALANDRA



**ESPAMMFL**  
ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA  
AGROPECUARIA DE MANABÍ MANUEL FÉLIX LÓPEZ



Carrera de  
**TURISMO**

**Objetivo:** El objetivo de esta entrevista es conocer el estado actual del sistema logístico del hotel en estudio para el desarrollo de la investigación que se titula: Evaluación del sistema logístico para la mejora de la gestión del Hotel Balandra de la parroquia Manta, provincia de Manabí, con la finalidad de dirigir acciones que permitan la mejora de su desempeño.

### 1. CARACTERÍSTICAS GENERALES:

**Nombre del establecimiento:**

**Categoría:**

**Dirección:**

**Número de plantas:**

**Número de habitaciones:**

**Segmento de mercado:**

**Administrador/gerente:**

**Numero de colaboradores:**

**No. Departamentos:**

2. **¿Cuáles son los servicios que oferta el hotel?**

3. **¿El hotel cuenta con un departamento responsable del manejo de la logística?**

4. **¿Cuál es el proceso establecido para la gestión de compras?**

5. **¿Cuáles son los criterios utilizados para la gestión de compras y proveedores del hotel? (precio, calidad, etc.).**

6. **¿El hotel cuenta con un registro de proveedores?**

7. **¿Se cuenta con un software tecnológico para el control de inventarios?**
8. **¿Cuál es el proceso que se realiza para la gestión de inventario?**
9. **Cada que tiempo se abastece el inventario de insumos dentro del hotel?**
10. **¿Cuál es el proceso realizado para la gestión de almacenamiento?**
11. **¿Posee un almacén clasificado según los tipos de productos que requiere el hotel?**
12. **¿Cómo se desarrollada la distribución y transporte dentro de la logística del hotel?**
13. **¿Cuál es el proceso de la gestión de servicio al cliente?**
14. **¿Cómo se evalúa la satisfacción al cliente y cuáles han sido los resultados hasta el momento?**

## ANEXO N°3. MATRIZ DE IMPACTOS CRUZADOS

PONDERACIÓN		ANÁLISIS EXTERNO													
5= Fuerte Impacto 4= De mediano a fuerte 3= Mediano impacto 2= Poco impacto 1= Nulo impacto	OPORTUNIDADES	Ubicación turística estratégica.	Conectividad entre ciudades desarrolladas comercial y turísticamente	Incremento de la actividad turística y comercial dentro de la zona	Nuevas tendencias dentro del mercado turístico	Alianzas estratégicas con instituciones académicas y agentes de alojamientos	AMENAZAS	Inestabilidad económica y política a nivel nacional	Crisis sanitaria a nivel mundial a efectos de la pandemia actual (COVID-19)	Presencia de nuevas cadenas hoteleras en la ciudad de Manta	Contaminación ambiental de la zona generada por el sector industrial	Desastres naturales	ST	T.F	
		O1													O2
<b>FORTALEZAS</b>															
	F1	4	5	5	5	5	24	1	4	4	1	1	11	35	
	F2	3	4	5	5	3	20	1	5	4	2	1	13	33	
	F3	2	2	5	5	5	19	1	5	5	1	1	13	32	
	F4	3	3	5	5	2	18	1	4	5	1	1	12	30	
	F5	1	1	2	5	5	14	1	4	5	1	1	12	26	
	<b>SUMA TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>15</b>	<b>22</b>	<b>25</b>	<b>20</b>	<b>95</b>	<b>5</b>	<b>22</b>	<b>23</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>61</b>		
<b>DEBILIDADES</b>															
	D1	1	2	5	5	5	18	1	5	5	1	1	13	31	
	D2	1	1	5	5	5	17	1	5	5	1	1	13	30	
	D3	1	1	5	5	5	17	1	5	5	1	1	13	30	
	D4	1	1	5	1	5	13	1	4	2	1	1	9	22	
	D5	1	1	5	5	5	17	1	5	5	1	1	13	30	
	<b>SUMA TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>25</b>	<b>21</b>	<b>25</b>	<b>82</b>	<b>5</b>	<b>24</b>	<b>22</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>61</b>		
	<b>T.O</b>	<b>18</b>	<b>21</b>	<b>47</b>	<b>46</b>	<b>45</b>	<b>T.A</b>	<b>10</b>	<b>46</b>	<b>45</b>	<b>11</b>	<b>10</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	

Fuente: Elaboración propia.

## ANEXO Nº4. FICHA TÉCNICA DE VALIDACION DE EXPERTOS



La presente encuesta tiene como fin validar una lista de indicadores que servirá para el desarrollo de la propuesta titulada **EVALUACIÓN DEL SISTEMA LOGÍSTICO PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN DEL HOTEL BALANDRA DE LA PARROQUIA MANTA, PROVINCIA DE MANABÍ.**

NOMBRES Y APELLIDOS:

FORMACIÓN ACADÉMICA:

AÑOS DE EXPERIENCIA PROFESIONAL:

INSTITUCIÓN DONDE LABORA:

ÁREA LABORAL O CATEGORÍA DOCENTE:

### INSTRUCCIONES:

**Calificación del grado de conocimiento:** Se solicita que evalúe de manera personal y profesional, marcando con una X, el grado de conocimiento sobre los temas de dominio en la escala del 1 al 10.

**Calificación sobre fuentes de argumentación o fundamentación:** Se solicita que evalúe de manera personal y profesional, marcando con una X el grado de influencia de cada una de los criterios planteados respecto a las fuentes de argumentación o fundamentación acorde a los niveles: alto, medio y bajo.

**Validación de indicadores:** Se expone ante usted, como experto(a) calificado(a), un conjunto de criterios, los mismos que se solicita sean evaluados para determinar la pertinencia dentro del modelo planteado, marcándolos con X, donde: SI y NO apliquen.

### EVALUACIÓN DE EXPERIENCIAS Y ESTUDIOS

**¿Cuánto conoce usted sobre indicadores para medir los procesos logísticos en la hotelería?**

Temas de dominio	Grado de conocimiento									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Gestión hotelera										
Desempeño empresarial										
Sistema logístico empresarial										
Gestión logística en Hoteles										
Indicadores para evaluar el sistema logístico en establecimientos hoteleros										

Fuentes de argumentación o fundamentación	Grado de influencia de cada una de las fuentes en sus criterios		
	Alto	Medio	Bajo
¿Conoce la evolución que ha tenido la hotelería y su campo de acción en la industria turística?			
¿Conoce la importancia de la gestión logística en el desempeño de las empresas?			
¿Ha realizado análisis teóricos o estudios acerca del sistema logístico en hoteles?			
¿Reconoce usted las actividades logísticas dentro del sector hotelero?			
¿Estaría en capacidad de elegir los indicadores que evaluarán el sistema logístico del hotel en estudio?			

PROCESOS LOGISTICOS	INDICADORES ASOCIADOS	FÓRMULA	ESCALA ESTIMATIVA DE VALORACIÓN	ESCALA NUMERICA DE VALORACIÓN	APLICA		OBSERVACIONES
					SI	NO	
APROVISIONAMIENTO	1. Calidad de los Pedidos Generados	$CPG = \frac{\text{PEDIDOS GENERADOS SIN RETRASO}}{\text{TOTAL DE PEDIDOS DE COMPRAS GENERADAS}} * 100$	1. <b>ALTO</b> 2. <b>MEDIO</b> 3. <b>BAJO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Si las CPG &gt; 80% le corresponde el valor 3 de la escala representa un alto nivel de entregas rechazadas.</li> <li>Si las CPG están entre 41 y 80% le corresponde el valor 2 de la escala, lo que representa un nivel medio de entregas rechazadas.</li> <li>Si las CPG ≤ 40 % le corresponde el valor 1 de la escala, representa un bajo nivel de entregas rechazadas.</li> </ul>			
	2. Entregas Rechazadas	$ER = \frac{\text{PEDIDOS RECHAZADOS}}{\text{ORDENES DE COMPRA COLOCADAS}} * 100$	1. <b>ALTO</b> 2. <b>MEDIO</b> 3. <b>BAJO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Si las ER &gt; 80% le corresponde el valor 3 de la escala representa un alto nivel de entregas rechazadas.</li> <li>Si las ER están entre 41 y 80% le corresponde el valor 2 de la escala, lo que representa un nivel medio de entregas rechazadas.</li> <li>Si las ER ≤ 40 % le corresponde el valor 1 de la escala, representa un bajo nivel de entregas rechazadas.</li> </ul>			
	3. Nivel de Cumplimiento de Proveedores	$CP = \frac{\text{PEDIDOS RECIBIDOS A TIEMPO}}{\text{TOTAL PEDIDOS RECIBIDOS}} * 100$	1. <b>ALTO</b> 2. <b>MEDIO</b> 3. <b>BAJO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Si el NCP &gt; 75% le corresponde el valor 1 de la escala representa un alto nivel de cumplimiento de proveedores.</li> <li>Si el NCP está entre 49 y 74% le corresponde el valor 2 de la escala, lo que representa un nivel medio de cumplimiento de proveedores.</li> <li>Si las NCP ≤ 48 % le corresponde el valor 1 de la escala, representa un bajo nivel de cumplimiento de proveedores</li> </ul>			
	4. Tiempo de despacho de la orden de compra	$TDOC = \frac{\text{HORA DE SOLICITUD DE COMPRA}}{\text{HORA DE DESPACHO DE ORDEN DE COMPRA}} * 100$	1. <b>ALTO</b> 2. <b>MEDIO</b> 3. <b>BAJO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Si el TDOC &gt; 75% le corresponde el valor 1 de la escala representa un alto nivel de cumplimiento de proveedores.</li> <li>Si el TDOC está entre 49 y 74% le corresponde el valor 2 de la escala, lo que representa un nivel medio de cumplimiento de proveedores.</li> <li>Si las TDOC ≤ 48 % le corresponde el valor 1 de la escala, representa un bajo nivel de cumplimiento de proveedores</li> </ul>			
	5. Tiempo de ciclo de compras	$TCC = \frac{\text{HORA SOLICITUD DE COMPRA}}{\text{HORA}}$	1. <b>ALTO</b> 2. <b>MEDIO</b> 3. <b>BAJO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Si el TCC &gt; 85% le corresponde el valor 1 de la escala representa un alto nivel de entregas rechazadas.</li> <li>Si el TCC está entre 50 y 84% le corresponde el valor 2</li> </ul>			

		DE DESPACHO SOLICITUD DE COMPRA) * 100		de la escala, lo que representa un nivel medio de entregas rechazadas. <ul style="list-style-type: none"> <li>Si las TCC <math>\leq 40\%</math> le corresponde el valor 1 de la escala, lo que representa un bajo nivel de entregas rechazadas.</li> </ul>		
	6. Cantidad de peticiones de ofertas enviadas	$CPOE = (\text{NUMERO DE PROVEEDORES}) / (\text{NUMERO DE COTIZACIONES DE OFERTAS}) * 100$	1. <b>ALTO</b> 2. <b>MEDIO</b> 3. <b>BAJO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Si el CPOE <math>&gt; 85\%</math> le corresponde el valor 1 de la escala representa un alto nivel de entregas rechazadas.</li> <li>Si el CPOE está entre 50 y 84% le corresponde el valor 2 de la escala, lo que representa un nivel medio de entregas rechazadas.</li> <li>Si las CPOE <math>\leq 40\%</math> le corresponde el valor 1 de la escala, lo que representa un bajo nivel de entregas rechazadas.</li> </ul>		
	7. Cantidad de ofertas recibidas	$COR = (\text{NUMERO DE OFERTAS O COTIZACIONES RECIBIDAS}) / (\text{NUMERO DE COMPRAS})$	1. <b>ALTO</b> 2. <b>MEDIO</b> 3. <b>BAJO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Si el COR <math>&gt; 85\%</math> le corresponde el valor 1 de la escala representa un alto nivel de entregas rechazadas.</li> <li>Si el COR está entre 50 y 84% le corresponde el valor 2 de la escala, lo que representa un nivel medio de entregas rechazadas.</li> <li>Si las COR <math>\leq 40\%</math> le corresponde el valor 1 de la escala, lo que representa un bajo nivel de entregas rechazadas.</li> </ul>		
	8. Volumen de compras	$VC = (\text{VALOR DE COMPRAS}) / (\text{TOTAL DE VENTAS}) * 100$	1. <b>ALTO</b> 2. <b>MEDIO</b> 3. <b>BAJO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Si el VC <math>&gt; 85\%</math> le corresponde el valor 1 de la escala representa un alto nivel de entregas rechazadas.</li> <li>Si el VC está entre 50 y 84% le corresponde el valor 2 de la escala, lo que representa un nivel medio de entregas rechazadas.</li> <li>Si las VC <math>\leq 40\%</math> le corresponde el valor 1 de la escala, lo que representa un bajo nivel de entregas rechazadas.</li> </ul>		
<b>INVENTARIO</b>	9. Rotación de mercancías	$RM = (\text{VENTAS ACUMULADAS}) / (\text{INVENTARIO PROMEDIO}) = \text{NÚMERO DE VECES}$	1. <b>ALTA</b> 2. <b>MEDIO</b> 3. <b>BAJA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Si la RM es <math>&gt; 3</math> veces, le corresponde el valor 1 de la escala lo que representa un alto nivel de la rotación de mercancías.</li> <li>Si la RM es de 2 a 3 veces, le corresponde el valor 2 de la escala, lo que representa un nivel medio de la rotación de mercancías.</li> <li>Si la RM es <math>\leq 1</math> vez le corresponde el valor 3 de la escala, representa una baja rotación de mercancías.</li> </ul>		
	10. Duración de	$DM = (\text{INVENTARIO})$	1. <b>ALTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Si la DM <math>&gt; 91\%</math> le corresponde el valor 1 de la escala,</li> </ul>		

	Mercancías	$\text{FINAL MENSUAL) / (VENTAS PROMEDIO MENSUAL) * 100}$	<b>2. MEDIO</b> <b>3. BAJO</b>	representa un alto nivel en la duración de mercancías. <ul style="list-style-type: none"> <li>Si la DM está entre 30 y 89 % le corresponde el valor 2 de la escala, lo que representa un nivel medio en la duración de mercancías.</li> <li>Si la DM <math>\leq</math> 29 % le corresponde el valor 1 de la escala lo que representa un bajo nivel en la duración de mercancías.</li> </ul>			
	11. Exactitud del Inventario	$\text{EI= (TOTAL DE REGISTROS EXACTOS) / (TOTAL DE REGISTROS) * 100}$	<b>1. ALTO</b> <b>2. MEDIO</b> <b>3. BAJO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Si el EI <math>&gt;</math> 85% le corresponde el valor 1 de la escala lo que representa un alto nivel de exactitud de los inventarios.</li> <li>Si el EI está entre 50 y 84% le corresponde el valor 2 de la escala, lo que representa un nivel medio de entregas rechazadas.</li> <li>Si las EI <math>\leq</math> 40 % le corresponde el valor 1 de la escala, representa un bajo nivel de entregas rechazadas.</li> </ul>			
	12. Quiebre de inventario	$\text{QI= (HORA DE SOLICITUD DE COMPRA) / (HORA DE RECEPCION DE PEDIDO) * 100}$	<b>1. ALTO</b> <b>2. MEDIO</b> <b>3. BAJO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Si el QI es <math>&gt;</math> 50% le corresponde el valor 1 de la escala representa un alto nivel del costo de almacenamiento por unidad.</li> <li>Si el QI está entre 10 y 49% le corresponde el valor 2 de la escala, lo que representa un nivel medio del costo de almacenamiento por unidad.</li> <li>Si el QI es <math>\leq</math> 9 % le corresponde el valor 1 de la escala, lo que representa un bajo nivel del costo de almacenamiento por unidad.</li> </ul>			
<b>ALMACENAMIENTO</b>	13. Costo de Almacenamiento por unidad	$\text{CAU= (COSTO DE ALMACENAMIENTO PROMEDIO) / (NUMERO DE UNIDADES ALMACENADAS)}$	<b>1. ALTO</b> <b>2. MEDIO</b> <b>3. BAJO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Si el CAU es <math>&gt;</math> 50% le corresponde el valor 1 de la escala representa un alto nivel del costo de almacenamiento por unidad.</li> <li>Si el CAU está entre 10 y 49% le corresponde el valor 2 de la escala, lo que representa un nivel medio del costo de almacenamiento por unidad.</li> <li>Si el CAU es <math>\leq</math> 9 % le corresponde el valor 1 de la escala, lo que representa un bajo nivel del costo de almacenamiento por unidad.</li> </ul>			
	14. Costo por Metro Cuadrado	$\text{CMC = COSTO TOTAL OPERATIVO BODEGA / ÁREA DE}$	<b>1. ALTO</b> <b>2. MEDIO</b> <b>3. BAJO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Si el CMC es <math>&gt;</math> 50% le corresponde el valor 1 de la escala representa un alto nivel del costo de almacenamiento por unidad.</li> </ul>			

		ALMACENAMIENTO		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si el CMC está entre 10 y 49% le corresponde el valor 2 de la escala, lo que representa un nivel medio del costo de almacenamiento por unidad.</li> <li>• Si el CMC es <math>\leq 9\%</math> le corresponde el valor 1 de la escala, lo que representa un bajo nivel del costo de almacenamiento por unidad.</li> </ul>		
	15. Productividad de almacén	PA= NÚMERO DE UNIDADES CORRECTAMENTE EXPEDIDAS * TIEMPO * COSTOS TOTALES	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ALTO</li> <li>2. MEDIO</li> <li>3. BAJO</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si el PA es <math>&gt; 50\%</math> le corresponde el valor 1 de la escala representa un alto nivel del costo de almacenamiento por unidad.</li> <li>• Si el PA está entre 10 y 49% le corresponde el valor 2 de la escala, lo que representa un nivel medio del costo de almacenamiento por unidad.</li> <li>• Si el PA es <math>\leq 9\%</math> le corresponde el valor 1 de la escala, lo que representa un bajo nivel del costo de almacenamiento por unidad.</li> </ul>		
	16. Costo por Unidad Despachada	CUD= (COSTO TOTAL OPERATIVO BODEGA) / (TOTAL UNIDADES DESPACHADAS) * 100	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ALTO</li> <li>2. MEDIO</li> <li>3. BAJO</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si el CUD es <math>&gt; 85\%</math> le corresponde el valor 1 de la escala representa un alto nivel de entregas rechazadas.</li> <li>• Si el CUD está entre 50 y 84% le corresponde el valor 2 de la escala, lo que representa un nivel medio de entregas rechazadas.</li> <li>• Si las CUD <math>\leq 40\%</math> le corresponde el valor 1 de la escala, lo que representa un bajo nivel de entregas rechazadas.</li> </ul>		
	17. Nivel de Cumplimiento del Despacho	CD= (NUMERO DE DESPACHOS CUMPLIDOS A TIEMPO) / (NUMERO TOTAL DE DESPACHOS REQUERIDOS) * 100	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ALTO</li> <li>2. MEDIO</li> <li>3. BAJO</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si el CD <math>&gt; 90\%</math> le corresponde el valor 1 de la escala representa un alto nivel de cumplimiento de despacho.</li> <li>• Si el CD está entre 50 y 89% le corresponde el valor 2 de la escala, lo que representa un nivel medio de cumplimiento de despacho..</li> <li>• Si el CD <math>\leq 40\%</math> le corresponde el valor 1 de la escala, lo que representa un bajo nivel de cumplimiento de despacho.</li> </ul>		
DISTRIBUCIÓN Y TRANSPORTE	18. ADR (Average Rate Date) o Precio medio del día (tagua 2019)	ADR= (INGRESOS DE HABITACIONES) / (HABITACIONES VENDIDAS)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ALTO</li> <li>2. MEDIO</li> <li>3. BAJO</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si el ADR es <math>&gt; 51\%</math> le corresponde el valor 1 de la escala representa un alto nivel en la tarifa diaria.</li> <li>• Si el ADR está entre 21 y 50% le corresponde el valor 2 de la escala, lo que representa un nivel medio en la tarifa diaria..</li> </ul> <p>Si el ADR es <math>\leq 20\%</math> le corresponde el valor 1 de la escala, lo</p>		

				que representa un bajo nivel en la tarifa diaria.		
	19. Revenue total por cliente (TrevPec):	$RTC = (\text{INGRESOS TOTALES DEL HOTEL}) / (\text{NUMERO DE PERSONAS ALOJADAS})$	1. <b>ALTO</b> 2. <b>MEDIO</b> 3. <b>BAJO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si el RTC es &gt; 85% le corresponde el valor 1 de la escala representa un alto nivel en la tarifa diaria.</li> <li>• Si el RTC está entre 50 y 84% le corresponde el valor 2 de la escala, lo que representa un nivel medio en la tarifa diaria.</li> <li>• Si el RTC es <math>\leq 40\%</math> le corresponde el valor 1 de la escala, lo que representa un bajo nivel en la tarifa diaria.</li> </ul>		
	20. Costo de transporte de Vs ventas	$CTVV = (\text{COSTO DEL TRANSPORTE}) / (\text{VALOR DE VENTAS TOTALES}) * 100$	1. <b>ALTO</b> 2. <b>MEDIO</b> 3. <b>BAJO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si el CTVV &gt; 85% le corresponde el valor 1 de la escala representa un alto nivel del costo de transporte.</li> <li>• Si el CTVV está entre 50 y 84% le corresponde el valor 2 de la escala, lo que representa un nivel medio del costo de transporte.</li> <li>• Si las CTVV <math>\leq 40\%</math> le corresponde el valor 1 de la escala, lo que representa un bajo nivel del costo de transporte.</li> </ul>		
	21. Nivel de Utilización de los Camiones	$UC = (\text{CAPACIDAD REAL UTILIZADAS} / \text{CAPACIDAD REAL CAMIÓN}) * 100$	1. <b>ALTO</b> 2. <b>MEDIO</b> 3. <b>BAJO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si el UC es &gt; 85% le corresponde el valor 1 de la escala representa un alto nivel de cumplimiento de entregas a clientes.</li> <li>• Si el UC está entre 50 y 84% le corresponde el valor 2 de la escala, lo que representa un nivel medio de cumplimiento de entregas a clientes.</li> <li>• Si el UC es <math>\leq 40\%</math> le corresponde el valor 1 de la escala, lo que representa un bajo nivel de cumplimiento de entregas a clientes.</li> </ul>		
<b>SERVICIO AL CLIENTE</b>	22. Nivel de cumplimiento de entregas a clientes	$CEC = (\text{TOTAL DE PEDIDOS ENTREGADOS A TIEMPO}) / (\text{TOTAL DE PEDIDOS DESPACHADOS}) * 100$	1. <b>ALTO</b> 2. <b>MEDIO</b> 3. <b>BAJO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si el CEC es &gt; 85% le corresponde el valor 1 de la escala representa un alto nivel de cumplimiento de entregas a clientes.</li> <li>• Si el CEC está entre 50 y 84% le corresponde el valor 2 de la escala, lo que representa un nivel medio de cumplimiento de entregas a clientes.</li> <li>• Si el CEC es <math>\leq 40\%</math> le corresponde el valor 1 de la escala, lo que representa un bajo nivel de cumplimiento de entregas a clientes.</li> </ul>		
	23. Calidad de la Facturación	$CF = (\text{PEDIDOS GENERADOS SIN}$	1. <b>ALTO</b> 2. <b>MEDIO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si el CF &gt; 90% le corresponde el valor 1 de la escala</li> </ul>		

		PROBLEMAS) / (TOTAL DE PEDIDOS GENERADOS)*100	<b>3. BAJO</b>	<p>representa un alto nivel en la calidad de facturación.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Si el CF está entre 50 y 89% le corresponde el valor 2 de la escala, lo que representa un nivel medio en la calidad de facturación.</li> <li>• Si las CF <math>\leq 49</math> % le corresponde el valor 1 de la escala, representa un bajo nivel en la calidad de facturación.</li> </ul>			
	24. Proporción de Notas de Crédito	PNC= (TOTAL DE NOTAS DE CREDITO) / (TOTAL DE FACTURAS)	<b>1. ALTO 2. MEDIO 3. BAJO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si el PNC &gt; 90% le corresponde el valor 1 de la escala representa un alto nivel en la calidad de facturación.</li> <li>• Si el PNC está entre 50 y 89% le corresponde el valor 2 de la escala, lo que representa un nivel medio en la calidad de facturación.</li> <li>• Si las PNC <math>\leq 49</math> % le corresponde el valor 1 de la escala, representa un bajo nivel en la calidad de facturación.</li> </ul>			
	25. Pendientes por Factura	PPF= (INGRESOS NETOS) * (CUENTAS POR COBRAR PROMEDIO) * 100	<b>1. ALTO 2. MEDIO 3. BAJO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si el PPF &gt; 90% le corresponde el valor 1 de la escala representa un alto nivel en la calidad de facturación.</li> <li>• Si el PPF está entre 50 y 89% le corresponde el valor 2 de la escala, lo que representa un nivel medio en la calidad de facturación.</li> <li>• Si las PPF <math>\leq 49</math> % le corresponde el valor 1 de la escala, representa un bajo nivel en la calidad de facturación.</li> </ul>			

**Fuente:** Elaboración propia a partir de los autores Mora (2017), Tagua 82019), Villar (2011) & Villagómez (2010).

¡¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

## ANEXO N°5. CUESTIONARIO DE ENTREVISTA PARA JEFES DEPARTAMENTALES DEL HOTEL BALANDRA



**ESPAMMFL**  
ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA  
AGROPECUARIA DE MANABÍ MANUEL FÉLIX LÓPEZ



Carrera de  
**TURISMO**

**Objetivo:** El presente cuestionario tiene como fin recopilar información sobre datos relacionados con el desarrollo de las actividades logísticas realizadas en el Hotel Balandra de manera que contribuya como aporte para la investigación que se titula: Evaluación del sistema logístico para la mejora de la gestión del Hotel Balandra de la parroquia Manta, provincia de Manabí. La información que se obtenga será de carácter confidencial y de uso exclusivamente académico.

**Nombre del departamento:**

**Nombre del encargado:**

### **Gestión de aprovisionamiento**

1. ¿Cuál es el número de pedidos rechazados que se generan de manera mensual?
2. ¿Cuál es el número de compras colocadas cada mes?
3. Cuantos pedidos al mes se reciben en el tiempo establecido por la empresa y cuál es el total de pedidos generados a los proveedores?
4. ¿Cuál es el valor total de las compras que se realizan cada mes?
5. ¿Cuál es el total de las ventas mensuales?

### **Gestión de inventario**

6. ¿Cuál es el número de ventas acumuladas cada mes y cuál es el valor del inventario promedio?
7. ¿Cuál es el inventario y el número de ventas promedio mensuales?
8. ¿Cuál es el total de registros exactos y el total de registros de inventarios por mes?

### **Almacenamiento**

9. ¿Cuál es el costo de almacenamiento promedio del hotel?
10. ¿Cuál es el número de unidades almacenadas dentro de las bodegas?
11. ¿Cuál es el costo total operativo de bodega dentro del hotel?
12. ¿Cuál es el valor total de las unidades despachadas?
13. ¿Cuál es el número de despachos cumplidos a tiempo y el número total de despachos requeridos?

### **Distribución y Transporte**

14. ¿Cuáles son los rubros de los ingresos por habitaciones y el número de las habitaciones vendidas dentro del hotel?
15. ¿Cuáles son los ingresos totales del hotel respecto a los servicios brindados?
16. ¿Cuántas personas se alojan en el hotel Balandra cada mes?
17. ¿Cuál es el costo del transporte relacionadas con las actividades logísticas de la empresa?

### **Servicio al cliente**

18. ¿Cuál es el total de pedidos entregados a tiempo y el total de pedidos despachados dentro del hotel?
19. ¿Cuál es el número de pedidos generados sin problemas dentro de la empresa y el total de pedidos generados?

### **DATOS OBTENIDOS**

<b>PREGUNTA</b>	<b>RESPUESTA</b>
<b>Gestión de aprovisionamiento</b>	
1. ¿Cuál es el número de pedidos rechazados que se generan de manera mensual?	1 pedido
2. ¿Cuál es el número de compras colocadas cada mes?	4 órdenes de compras de pequeñas partidas
3. Cuantos pedidos al mes se reciben en el tiempo establecido por la empresa y cuál es el total de pedidos generados a los proveedores?	Son 4 pedidos y solo 3 de ellos se recibe fuera de tiempo
4. ¿Cuál es el valor total de las compras que se realizó el año 2019?	\$ 250.000,00
5. ¿Cuál fue el valor del total de las ventas del año 2019?	\$ 500.000,00
<b>Gestión de inventario</b>	
6. ¿Cuál fue el número de ventas acumuladas del año 2019 y cuál fue el valor del inventario promedio?	Las ventas acumuladas fueron de: \$ 500.000,00 y el inventario promedio es de \$ 250.000,00
7. ¿Cuál es el inventario y el número de ventas promedio mensuales?	El inventario promedio mensual es de 3.500 insumos y el número de ventas promedio de es de 3.750
8. ¿Cuál es el total de registros exactos y el total de registros de inventarios por mes?	El total de registros exactos es de 3.420 y el total de registros por mes es de 3.500
<b>Almacenamiento</b>	
9. ¿Cuál es el costo de almacenamiento promedio del hotel?	El costo promedio de las unidades almacenadas corresponde al 0.6% del valor de las mismas, las cuales según los valores del año 2019 tenían un costo promedio mensual de \$20.500,00.
10. ¿Cuál es el número de unidades almacenadas dentro de las bodegas?	El inventario promedio mensual corresponde a 3.500 unidades almacenadas.
11. ¿Cuál es el costo total operativo de bodega dentro del hotel?	Es de \$ 5.400,00
12. ¿Cuál es el valor total de las unidades despachadas?	Es de 40.500
13. ¿Cuál es el número de despachos cumplidos a tiempo y el número total de despachos requeridos?	35.000 despachos cumplidos a tiempo. El total de despachos requeridos fue de 40.500
<b>Distribución y Transporte</b>	
14. ¿Cuáles son los rubros de los ingresos por habitaciones y el número de las habitaciones vendidas dentro del hotel?	El número de habitaciones vendidas fue de 1.200. El rubro obtenido según la cantidad de habitaciones vendidas fue de \$350.000,00
15. ¿Cuáles son los ingresos totales del hotel respecto a los servicios brindados?	\$500.000,00
16. ¿Cuántas personas se alojan en el hotel Balandra cada mes?	1.200

17. ¿Cuál es el costo del transporte relacionadas con las actividades logísticas de la empresa?	El costo del transporte dentro del hotel Balandra corresponde al 0.5% del valor total en inventario (\$250.000,00)
<b>Servicio al cliente</b>	
18. ¿Cuál es el total de pedidos entregados a tiempo y el total de pedidos despachados dentro del hotel?	Total de pedidos despachados 190, total de pedidos entregados a tiempo 108
19. ¿Cuál es el número de pedidos generados sin problemas dentro de la empresa y el total de pedidos generados?	Pedidos generados sin problemas 35.500. Total de pedidos generados 45.000