



ESCUELA DE POSGRADO

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Gestión logística en una empresa de servicio hotelero,

Huancayo - 2017

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestro en Gerencia de Operaciones y Logística

AUTOR:

Br. Enrique Luis Campos Ponce

ASESORA:

Dra. Irma Milagros Carhuacho Mendoza

SECCIÓN:

Ciencias empresariales

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Control administrativo

PERÚ - 2017

Dra. Gladys Sánchez Huapaya
Presidente

Mgtr. Fernando Alexis Nolazco Labajos
Secretario

Dra. Irma Carhuancho Mendoza
Vocal

Dedicatoria

A Lucila, mi madre, por su sacrificio,
dedicación y nobles enseñanzas.

Agradecimiento

A mis hermanos por su constante apoyo y orientación. A mis colegas de trabajo y las empresas que supieron aportar valiosa información.

Declaratoria de autoría

Yo, Enrique Luis Campos Ponce, estudiante de la Escuela de Postgrado, Maestría en Gerencia de operaciones y logística, de la Universidad César Vallejo, Sede Lima; declaro el trabajo académico titulado “Gestión logística en una empresa de servicio hotelero, Huancayo - 2017”, presentada, en 137 folios para la obtención del grado académico de Magister en Gerencia de operaciones y logística, es de mi autoría. Por tanto, declaro lo siguiente:

- 1) He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.
- 2) No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.
- 3) Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
- 4) Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.

De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinen el procedimiento disciplinario.

Lima, 27 de mayo de 2017

Enrique Luis Campos Ponce

DNI: 19932034

Presentación

Señores miembros del jurado

En cumplimiento a las normas establecidas en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo para optar el Grado Académico de Magister en Gerencia de operaciones y logística, presento el estudio de investigación titulado “Gestión logística en una empresa de servicio hotelero, Huancayo - 2017”.

El interés por esta investigación surgió por el estudio que se hiciera en la labor logística del hotel, el mismo que presenta problemas en su proceso logístico de adquisición de productos de uso cotidiano y los servicios ofrecidos a sus clientes, problemas que ocasionan dificultades en implementar correctamente las habitaciones con productos necesario y malestar en los servicios a los clientes. Del análisis de la información se visualizó que el sector hotelero, de la mano con el sector turismo, en estos últimos años ha visto incrementado su demanda por su variedad de destinos turísticos y este movimiento requiere un dinamismo logístico el mismo que debe ser lo bastante ágil a fin de satisfacer las necesidades de los demandantes y cumplir sus expectativas. El objetivo de la investigación fue explicar de qué manera una correcta gestión logística podrá mejorar los servicios del hotel Los Jardines E.I.R.L. y, consecuentemente, sus márgenes de rentabilidad. La investigación está estructurada en IX capítulos interrelacionados de forma secuencial y desarrollada de la siguiente manera:

El capítulo I, referido a los antecedentes, incluye los antecedentes internacionales y los nacionales para luego elaborar el marco teórico, el cual abarca las diferentes teorías de las variables en estudio. Luego se elabora el marco conceptual correspondiente, en el capítulo se incluye el marco temporal y la contextualización. El capítulo II está referido al problema de investigación y su formulación, la justificación de la investigación, la metodología, su relevancia y su contribución; en este capítulo se plantean los objetivos de la investigación. El capítulo III se refiere al marco metodológico que incluye la metodología, el paradigma y el enfoque. También se describe el escenario de estudio, la

caracterización de sujetos y la trayectoria metodológica. En el capítulo también se desarrolló las técnicas e instrumentos de recolección de datos, el tratamiento de la información, el mapeamiento y el rigor científico. El capítulo IV presenta los resultados de la investigación; se hace una descripción del área de aprovisionamiento, almacén y el análisis de las sub categorías emergentes. En el capítulo V se realiza la discusión y análisis de los resultados en base al marco referencial. El capítulo VI queda conformado por las conclusiones de la investigación luego del estudio correspondiente. El capítulo VII está referido a las recomendaciones las mismas que se desprenden de la discusión. Las consultas bibliográficas diversas y que forman parte de la referencia bibliográfica de la investigación están consideradas en el capítulo VIII. Finalmente se desarrolla el capítulo IX que incluye los anexos del trabajo de investigación conformado por las matrices respectivas, la guía de las entrevistas realizadas y el artículo de investigación.

Por tanto, señores miembros del jurado, se presenta el trabajo de investigación para su consideración el mismo que se verá enriquecido con vuestros aportes y sugerencias, a la vez que deseo sirva de aporte a quienes deseen continuar un estudio de esta naturaleza; así espero cumplir con los requisitos de aprobación.

El autor

Índice

	Pág.
Página del jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice	viii
Índice de tablas	x
Índice de figuras	xi
Resumen	xii
Abstract	xiii
I. Introducción	
1.1. Antecedentes	15
1.2. Marco teórico referencial	19
1.3. Marco espacial	56
1.4. Marco Temporal	56
1.5. Contextualización	56
II. Problema de investigación	
2.1. Aproximación temática	62
2.2. Formulación del problema de investigación	67
2.3. Justificación	67
2.4. Relevancia	71
2.5. Contribución	72
2.6. Objetivos	73
III. Marco metodológico	
3.1. Metodología	75
3.2. Escenario de estudio	77
3.3. Caracterización de sujetos	77
3.4. Trayectoria metodológica	78

3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	80
3.6. Tratamiento de la información	81
3.7. Mapeamiento	82
3.8. Rigor científico	84
IV. Resultados	86
V. Discusión	97
VI. Conclusiones	105
VII. Recomendaciones	107
VIII. Referencias bibliográficas	110
Anexos	115
Anexo 1. Matriz de categorización	
Anexo 2. Guía de entrevista	
Anexo 3. Entrevista	
Anexo 4. Matriz de codificación	
Anexo 5. Triangulación	
Anexo 6. Matriz de saturación	
Anexo 7. Matriz para objetivo 1	
Anexo 8. Matriz para objetivo 2	
Anexo 9. Matriz para objetivo 3	
Anexo 10. Artículo de investigación	
Anexo 11. Diagnóstico de la gestión logística	
Anexo 12. Análisis FODA	
Anexo 13. Calendario	

Índice de tablas

		Pág.
Tabla 1.	Personas entrevistadas	78
Tabla 2.	Diagnóstico de la gestión logística	140
Tabla 3.	Fortalezas	142
Tabla 4.	Debilidades	142
Tabla 5.	Amenazas	142
Tabla 6.	Oportunidades	142

Índice de figuras

	Pág.
Figura 1. Coordinación de las funciones básicas de la logística	40
Figura 2. Actividades logísticas	42
Figura 3. Diseño logístico en actividades comerciales y/o de servicios	44
Figura 4. Proceso logístico de los negocios	46
Figura 5. Proceso de aprovisionamiento	49
Figura 6. El proceso de selección de proveedores	53
Figura 7. Etapas de la evolución logística	57
Figura 8. Trayectoria metodológica	80
Figura 9. Mapeamiento de la gestión logística	84
Figura 10. Aprovisionamiento de materiales	92
Figura 11. Resultado de entrevista	95
Figura 12. Categorización	96
Figura 13. Propuestas	101

Resumen

La presente investigación titulada Gestión logística en una empresa de servicio hotelero, Huancayo – 2017, se realizó para describir la gestión logística en las áreas de aprovisionamiento, almacén y distribución de productos y/o servicios del hotel Los Jardines E.I.R.L. La investigación surgió como la necesidad, en primera instancia, hacer un estudio de la gestión logística del hotel, y luego de ella identificar procesos que tengan dificultades en su manejo para posteriormente, en base a estas dificultades identificadas, se puedan hacer las debidas correcciones.

La investigación se desarrolló bajo el paradigma interpretativo porque busca supuesto sobre el desarrollo de la gestión logística, y nos permite la aplicación de la entrevista como técnica de acopio de información, para el recojo de datos se utilizó como instrumento la guía de entrevista. Fueron entrevistados el personal involucrado en forma directa con la gestión logística, con las que se pudo obtener como sub variables el aprovisionamiento, almacén y, distribución; también se obtuvo las variables emergentes stock de seguridad, almacén y distribución. Estas sub variables y las variables emergentes sirvieron para la elaboración de la triangulación, la matriz de codificación axial y la matriz de saturación respectivamente. Los resultados obtenidos en la matriz de saturación fueron relacionados con los antecedentes respecto a las teorías administrativas y logísticas las mismas que permiten afirmar que el área de aprovisionamiento no maneja un adecuado stock de seguridad, el área de almacén no cuenta con un personal exclusivo y, el área de distribución tiene demora en la entrega del producto y/o servicio. La investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo porque se ha estudiado la realidad en su contexto natural tal como sucede. El método es el estudio de caso porque se buscó generar conocimientos aplicados a los problemas identificados y concordarlas con las teorías de gestión logística; todo ello servirá como precedente para futuras investigaciones con el apoyo de la información obtenida.

Palabras claves: Gestión logística, calidad de servicios, aprovisionamiento, almacén, distribución.

Abstract

This research, entitled Logistics Management in a hotel service company, Huancayo- 2017, was carried out to describe the logistics management in the areas of supply, warehousing and distribution of products and / or services of the hotel Los Jardines E.I.R.L. The investigation arose as the need in the first instance, to make a study of the logistics management of the hotel, and then to identify processes that have difficulties in its management for later, based on these identified difficulties, can make the necessary corrections.

The research was developed under the interpretative paradigm because it seeks course on the development of logistics management, and allows us the application of the interview as a technique for gathering information, for the data collection was used as an instrument the interview guide. Personnel directly involved with logistics management were interviewed, with which the procurement, storage and distribution could be obtained as sub-variables; we also obtained the emergent stock security, warehouse and distribution variables. These sub variables and the emergent variables served for the elaboration of the triangulation, the axial coding matrix and the saturation matrix respectively. The results obtained in the saturation matrix were related to the antecedents regarding the administrative and logistic theories that allow to affirm that the area of provisioning does not manage an adequate stock of security: the warehouse area does not have an exclusive personnel and; The area of distribution has a delay in the delivery of the product and / or service. The research was developed under a qualitative approach because the reality has been studied in its natural context as it happens. The method is the case study because it was sought to generate knowledge applied to the problems identified and to agree with theories of logistics management; all this will serve as a precedent for future research with the support of the information obtained.

Key words: Logistics management, quality of services, provisioning, warehouse, distribution.

I. Introducción

1.1. Antecedentes

Internacionales

A fin de entender la problemática de estudio ha sido necesario revisar diversas investigaciones, es así que los autores Paque, Suárez y Lebro (2014) en su investigación *“Aplicación de la logística en el sector hotelero de la ciudad de Neiva-Colombia”*, indicó que cuando una empresa aplica la logística como un mecanismo táctico y estratégico con el fin de definir su negocio principal, será una constante buscar siempre darle un valor agregado a sus procesos, así concluyen que los clientes reconocen ese factor diferenciador en el servicio que recibe y que es considerado para cuando el cliente emita su calificación, de acuerdo con el resultado, como un servicio favorable o desfavorable. Otra de sus conclusiones respecto a las características del sistema logístico del sector hotelero indica que una de las principales es que un gran porcentaje de estos brindan sus servicios haciendo uso de una estructura tradicional con ausencia de un sistema logístico estructurado y competitivo.

Tenemos también a Flecha (2014) en su tesis doctoral *“Estudio sobre la distribución en las cadenas hoteleras españolas”*, realizó un análisis empírico de la logística y sus repercusión en la rentabilidad de los hoteles; el propósito de la investigación fue determinar la importancia de la aplicación de un moderno modelo de gestión logística en las empresas hoteleras de España; indica que el sector hotelero de este país contribuye de forma importante en el sistema productivo, existiendo una relación directa e indirecta. Sostiene que España a pesar de tener predominio concerniente a la oferta hotelera, sus principales hoteles no son consideradas en puestos predominantes dentro de la clasificación hotelera internacional, identificando que la razón de esta situación se debe a su modelo de gestión manejado por sus propietarios, pero esta inclinación viene modificándose en las cadenas hoteleras que se direccionan por modelos de gestión y franquicia, resaltando que una de las ventajas competitivas en el sector no solo se enfoca al diseño del producto, sino también a su cadena de distribución, Concluye que se hace necesario la inversión en nuevas tecnologías orientado a la cadena de distribución considerado como un elemento crítico

importante. Justifica la investigación al desarrollo de la tecnología y los problemas que se presentan para su adaptación e innovación continua en la cadena de distribución hotelera.

Así también Joubert (2015) en su tesis de maestría titulada "*Los sistemas de gestión de calidad en el sector hotelero: perspectivas y desafíos para su implementación en hoteles de la ciudad de Neuquén*", realizó su investigación en esta ciudad argentina con la finalidad de conocer la importancia en la implementación de un sistema de gestión de calidad en los hoteles de esta ciudad, es una investigación cualitativa descriptiva. Ve la importancia del entorno donde interactúan las empresas, su grado de competitividad se suscribe considerando el entorno empresarial. El entorno macroeconómico exige un análisis de los sectores involucrados, en este caso el sector turismo; microeconómico estará referido a la empresa o sector en particular, o sea el sector hotelero. Los sistemas de gestión de calidad (SGC) y los beneficios que ofrecen su aplicación como las ventajas competitivas, aún son desconocidos por los gerentes o propietarios de establecimientos hoteleros. La investigación concluye que es necesario realizar programas de capacitación dirigido a los gestores hoteleros sobre la importancia de los sistemas de gestión de calidad a fin de obtener ventajas competitivas; sugiere que para su efectiva implementación ésta debe ser un requisito exigido para su participación en el mercado.

De la misma manera, Anacleto (2012) en su tesis para optar el grado de magister, titulada "*Diseño organizacional basado en el modelo de sistemas viables para hoteles cinco estrellas*", realizó en México su investigación referida a la estructura organizacional del sector hotelero, fue una investigación de diseño no experimental tipo descriptivo, cuya problemática considerada es la estructura organizacional y la logística. Observó que en esta ciudad conservan una estructura organizacional tradicional y, a fin de poder adecuarse al contexto actual, deben buscar su flexibilidad y adaptación a los nuevos cambios. Una estructura organizacional de este tipo es generadora de la burocracia, duplicidad de funciones, procesos amplios, entre otros factores negativos; así, las empresas son vulnerables competitivamente por el ámbito globalizado en el que se

desarrollan; por tanto, se hace imperativo el uso de tecnologías de información y comunicación para un proceso de innovación y desarrollo. La investigación concluye que mejorando la estructura organizacional se puede optimizar la gestión turística; por ser un sistema con fondo social se busca que el producto sea dinámico con el apoyo de la interrelación de personas ya sea dentro o fuera del sector.

Nacionales

Una de las investigaciones relacionadas con el proceso logístico del sector hotelero es el de Alpiste, Carpio y Coll (2015) en su tesis de maestría titulada *“Análisis de la situación financiera y operativa y propuestas para mejorar la gestión del hotel Inkallpa”*, enfocó su investigación al turismo alternativo, contacto directo con la naturaleza, desarrollado por el hotel Inkallpa ubicado en el Valle del Urubamba-Cuzco, realiza un diagnóstico de la gestión administrativa y logística con el propósito de determinar un plan estratégico. El método aplicado en la investigación es el experimental, el mismo que ayudó a identificar que desde sus inicios el hotel no contaba con un plan estratégico logístico; la ocupación de habitaciones estaba por debajo del promedio de otros negocios del rubro. Por su importancia se busca reorganizar los procesos logísticos con apoyo de una empresa especializada que ofrece servicios tecnológicos con un software que permite gestionarla online. Se concluye que la usencia de una adecuada planificación estratégica puede conducir a situaciones financieras adversas; considerando los costos logísticos es mejor concesionar el restaurante y bar del hotel ya que se determina que éstos no generan un mayor ingreso para el negocio, así puede generar un mayor margen de rentabilidad por alquiler.

La investigación de Baque (2014) en su tesis doctoral *“Modelo de gestión organizacional orientado a la mejora del rendimiento del talento humano en las empresas hoteleras de la zona de la provincia de Manabí”*, utilizó el método cuasi experimental para analizar la incidencia del modelo de gestión aplicado por el sector hotelero de la zona sur de la provincia Manabí, departamento de la Libertad, en el rendimiento del personal de las diferentes áreas del negocio, especialmente en el área logística. Los resultados de las entrevistas indican que la

aplicación de un moderno modelo de gestión organizacional mejora el rendimiento del personal. La investigación concluye que una gestión moderna posibilita una mejora en el rendimiento en el terreno laboral, también se concluye que en la empresa en referencia no está definida la asignación de puestos. El investigador ve la posibilidad de desarrollar un plan de fortalecimiento orientado al mejoramiento del rendimiento de los recursos humanos y esto se concretará en un modelo de gestión por competencia orientado a un buen manejo logístico con personal capacitado que cumplan su función a la altura de las expectativas de los clientes.

En el sector hotelero nacional el sistema logístico, en un gran porcentaje, es realizado de manera independiente por cada uno de los negocios, hay cadenas hoteleras que cuentan con un operador logístico encargado de los requerimientos de entrada y de salida; al respecto Francisco (2014) en su tesis para optar el grado de magister titulada "*Análisis y propuestas de mejora de sistema de gestión de almacenes de un operador logístico*", desarrolló un sistema de gestión de almacenes y su correcta distribución a los centros de requerimiento con el diseño de un software que permitirá una buena gestión del proceso logístico y eliminar todo aquello que no genera valor a la empresa automatizando todo el proceso. La investigación descriptiva correlacional llega a la conclusión de que los operadores logísticos para la atención de su cartera de clientes deberán contar con un correcto registro de productos, así el software facilitará su identificación para su despacho.

Para tal efecto el compromiso de la gerencia de los centros hoteleros con los operadores logísticos es de vital importancia para la implementación de la propuesta basada fundamentalmente en un enlace virtual centro de hospedaje-operador logístico a fin de agilizar la cadena logística orientado a la satisfacción del usuario.

1.2. Marco teórico referencial

Teorías administrativas

El estudio de la administración se remonta a la década de 1930, los académicos de esos años sostuvieron dos supuestos uno orientado a la disciplina de la administración y otros a la práctica de la administración. Los primeros sostenían que la administración es la administración de empresas donde existe una estructura, el segundo grupo de académicos sostenían que la administración se orienta a los aspectos internos de la empresa. Respecto a la administración como administración de empresas tiene su origen antes de los años treinta, pensadores de la disciplina como Frederick Taylor y Chester Barnard, conjeturaban que la administración de empresas era un apéndice de la administración general. Posteriormente surge Frederick Taylor (1856-1915) con la primera aplicación práctica de la teoría de la administración y es considerado el inventor de la administración científica.

Al respecto Drucker (1999) indicó:

El primer trabajo que se aplicó el término “administrador” [*manager*] en su significado actual no fue empresarial. Se trató del administrador municipal [*city manager*] una invención estadounidense de los primeros años del siglo. De manera similar, tampoco correspondió al ámbito empresarial la primera aplicación consciente y sistemática de los “principios de la administración”. Nos referimos a la reorganización del ejército de los Estados Unidos, encarada en 1901 por Elihu Root (1857-1937) Secretario de Guerra de Theodore Roosevelt. (p. 18)

La administración científica, teoría de Frederick W. Taylor, considerado como el generador de la administración científica, su mayor esfuerzo tuvo como objetivo incrementar el rendimiento a través de un mayor esfuerzo en la eficiencia en la producción de las empresas y el mejor reconocimiento salarial para los trabajadores traducidos en un salario competente en la aplicación del sistema

científico. Sus enunciados administrativos preponderan el uso y aplicación de la ciencia, la innovación armónica de la gestión administrativa, la colaboración en el trabajo grupal, la consecución de una productividad excelente y el progreso de los trabajadores de la organización. Luego de la administración científica se genera la teoría clásica de la administración donde se sostiene que quizás el padre de esta teoría es Henri Fayol, expuso su teoría en su libro *Administration Industrielle et Générale* en 1916.

Asimismo, Chiavenato (2007, p. 70) describe "Fayol destaca que toda empresa cumple seis funciones: (a) funciones técnicas; (b) funciones comerciales; (c) funciones financieras; (d) funciones de seguridad; (e) funciones contables; (f) funciones administrativas", al respecto se concluye que la única función que puede programar una acción general es la función de administración. También reconoció gran cantidad de exigencias de principios y adiestramientos administrativos, como tal distinguió catorce de esos principios, a estos los consideró como flexibles y muy útiles; entre estos podemos indicar algunos: (a) principio de autoridad y responsabilidad; considera que están relacionadas y estima que la autoridad es una composición de factores producidos del puesto gerencial con inteligencia, experiencia, moral, entre otros; (b) principio de unidad de mando; referido a que un trabajador debe tener órdenes de un solo superior; (c) principio de cadena de escala; considera que es como un eslabón de superiores, es vertical; (d) espíritu de cuerpo; sintetizado como la unión hace la fuerza, trabajo en equipo donde la comunicación es muy importante. Henri Fayol reparó en que los componentes de la organización están dados por las funciones de planear, organizar, coordinar y controlar.

Para el desarrollo de esta investigación se consideró la gestión como una herramienta fundamental para el proceso logístico; por consiguiente, se hace necesario la práctica administrativa y para sus efectos se ha considerado la teoría administrativa sustentada por Koontz, Weihrich y Cannice (2012, p.4) donde se definió "Administración es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz"

De la cita se puede resumir que la administración es un trabajo en equipo y que con el esfuerzo de éstos se llegan a concretizar los objetivos o metas empresariales, y son los gerentes los encargados de desarrollar y aplicar los principios administrativos para una buena labor administrativa. Estos principios ayudarán a tomar decisiones que buscan un mayor grado de competitividad y consecuentemente, un mayor margen de rentabilidad. El diseño de los procesos se debe realizar teniendo en cuenta el plan estratégico de la organización, así los objetivos se podrán visualizar y los equipos de trabajo los considerarán como metas de trabajo.

Esta definición es corroborada por otros autores como es el caso de Kast y Rosenzweig (1985, p. 7) indicó que la administración “es la fuerza fundamental dentro de las organizaciones, la que coordina las actividades de los subsistemas y las relaciones con el medio externo”, fuerza elemental para alinear a la organización de acuerdo a los planes estratégicos que persiguen el logro de los objetivos considerando los factores internos y externos a fin de tomar la decisión correcta.

Al respecto también Chiavenato (2014, p. 8) sobre el concepto de administración mencionó “administración significa mucho más que simplemente planear, organizar, dirigir y controlar. Administración implica tomar un conjunto de decisiones y acciones que se aplica a una variedad increíble de situaciones en una amplia variedad de organizaciones”. En efecto, una de las principales tareas de la administración es la toma de decisiones y esta debe tomarse bajo dos contextos: en un contexto de certidumbre o bajo un contexto de incertidumbre y es esta una de las variedades a que se refiere el autor. La toma de decisiones en un contexto de certidumbre es cuando se conoce toda la información necesaria para visualizar que la decisión va a cumplir sus objetivos. Por el contrario, la toma de decisiones bajo un contexto de incertidumbre es cuando no se posee suficiente información y cuando se ve que no hay nada definido y todo esto hace que la decisión no sea quizá la más acertada.

Para ampliar el concepto de administración, tomamos lo que sostuvo Robbins y Coulter (2010, p. 6) “administración involucra la coordinación y supervisión de las actividades de otros, de tal forma que éstas se lleven a cabo de forma eficiente y eficaz”; se puede relacionar con el primer concepto dado el trabajo en equipo y la coordinación de acciones articulados con el proceso de control a fin de verificar si todo lo planeado se está llevando a cabo tal como se ha previsto o se necesita hacer algunos reajustes en el camino a fin de llegar de la mejor manera a los objetivos previamente definidos; así, Drucker (1999, p. 20) define “La administración es el órgano específico y distintivo de todas y cada una de las organizaciones”, cada organización es gerenciada con cierta particularidad, cuenta con sus propias fortalezas e identifica sus debilidades, pero en el sector externo está atento a las oportunidades y/o amenazas que en el contexto pueda presentarse. Es interesante complementar estas definiciones de los autores con la elaboración de un análisis FODA para así las empresas puedan tener conocimiento de sus valores o fuerzas y sus debilidades para estar preparados para las amenazas que puedan surgir.

El estudio que realiza Robbins y Coulter (2010, p. 31) indicó: “la administración de la calidad total es una filosofía de administración comprometida con la mejora continua para responder a las necesidades y expectativas del cliente” Aquí se resalta el estudio realizado por William Edwards Deming, estadístico estadounidense, por la década de los años 80 y 90 se extendió la innovación en la calidad total y fue impulsada por expertos, entre ellos Deming y Joseph Juran, sus ideas fueron recibidas con agrado por las industrias japonesas, así estas industrias superaron a las de Estado Unidos comparativamente en calidad, solo así los gerentes americanos se interesaron con mayor empeño sobre la idea de Deming y Juran, ideas que luego se transformaron en el cimiento de los programas de administración de la calidad. La calidad total se refiere a cualquiera que se relacione con los productos o servicios de una empresa sea esta de manera interna o externa, comprende a trabajadores y propietarios. Deming estimaba que el origen principal de un incremento en la productividad eran los gerentes y no los trabajadores. Más adelante sostendría la idea que la elevada productividad no se puede dar exclusivamente por una buena conducción de

personal. Una organización verdaderamente eficaz buscará maximizar su rendimiento productivo por medio de una unificación victoriosa de la gente en el conjunto de operaciones de la empresa.

Respecto a la Teoría neoclásica, Chiavenato (2014) identifica como sus representantes a Peter Drucker, Harold Koontz, George Terry, entre otros, sostuvo:

Las principales características de la teoría neoclásica son: 1. Énfasis en la práctica de la administración 2. Reafirmación de los postulados clásicos 3. Énfasis en los principios generales de administración 4. Énfasis en los objetivos y en los resultados 5. Eclecticismo conceptual. (p. 130)

Como vimos, la administración científica da énfasis a la racionalización del trabajo; la teoría clásica enfatiza en los principios administrativos; la teoría neoclásica considera como pilares fundamentales de la administración la eficiencia y eficacia buscando los resultados. Los estudiosos de la teoría neoclásica se empeñan en generar principios administrativos que guíen al administrador en sus acciones, principalmente en la toma de decisiones, considerando la planeación, organización, dirección y control.

En cuanto al avance de los sistemas administrativos, Stiglitz y Greenwald (2015, p. 53) hace un análisis sobre la economía del aprendizaje, “el conocimiento al igual que la información, es asimétrica. Cada individuo sabe cosas que los demás no saben”, una visión expectante de la sociedad del aprendizaje, toma diversas formas, una visión muy diferente a la perspectiva neoclásica histórica concerniente a las estrategias de crecimiento y desarrollo. Una sociedad del aprendizaje se inicia concentrándose en el conocimiento acostumbrado de las personas, las empresas y la comunidad en general, y en la razón del cambio del conocimiento, y de cómo es transferida y como es puesta en práctica. Esta sociedad del aprendizaje considera que el estado de conocimiento de cada persona inmerso en la economía es muy diferente al igual que la información, y a

eso el autor lo denomina asimetría del conocimiento y la información. Casi siempre el conocimiento es concebido por las personas al laborar dentro de las empresas o centros de trabajo y son transmitidas a otras personas dentro de la misma; luego este conocimiento es transferido a otras empresas y personas y así se va desarrollando la cadena de conocimiento.

En el desarrollo administrativo también es considerado la Teoría de relaciones humanas; al respecto Chiavenato (2007) definió:

El lugar de trabajo, las personas participan en grupos sociales existentes dentro de la organización, y se mantienen en una constante interacción social. Para explicar el comportamiento humano en las organizaciones, la Teoría de las relaciones humanas estudió, esa interacción social. Las relaciones humanas son las acciones y actitudes desarrolladas a partir de los contactos entre personas y grupos. (p. 93)

Con el tratamiento humanista la teoría administrativa se amolda a una modificación conceptual debido que no estaba considerado, solo se contemplaba la teoría científica que daba mayor importancia a las tareas, y también la teoría clásica que daba importancia a la estructura organizacional; la teoría humanista daba importancia a las personas que laboran en la organización. Uno de los principales exponentes de la psicología humanista fue Abraham Maslow, este enfoque desvía el interés orientado a la maquinaria y los métodos de trabajo, y en los principios administrativos, para dar importancia al factor humano y los grupos sociales, traspasando así de la parte técnica y formal al terreno de lo psicológico y sociológico.

Sobre la Teoría burocrática, representada por Max Weber, Chiavenato (2007) comparte la definición de su representante que la conceptualiza como una organización competente por excelencia e indicó:

A partir de la década de 1940, las críticas hechas tanto a la Teoría clásica (por su mecanicismo) como a la Teoría de las relaciones humanas (por su romanticismo ingenuo) revelaron la falta de una teoría de la organización sólida y abarcadora y que sirviera de orientación para el trabajo del administrador. Algunos estudiosos buscaron en la obra de un economista y sociólogo ya fallecido, Max Weber, la inspiración para esa nueva teoría de la organización. Surgió así la Teoría de la burocracia en la administración. (p. 222)

Es el tipo de organización capaz de solucionar de manera razonable y eficientemente las incógnitas de la sociedad y, por expansión, de las empresas. Las organizaciones burocráticas tienen un planteamiento o diseño científico para desempeñarse con precisión a fin de lograr los fines u objetivos planteados y para los cuales fueron creadas. Entonces el planteamiento burocrático organizacional es un tipo de organización humanista basado en el acondicionamiento de los medios o recursos a los objetivos o fines planteados y deseados, con la finalidad de asegurar una máxima eficiencia para el logro de esos objetivos.

Asimismo, Chiavenato (2007) al conceptualizar la Teoría estructuralista indicó:

El estructuralismo está enfocado hacia el todo y para la relación de las partes en la constitución del todo. La totalidad, la interdependencia de las partes y el hecho de que todo es más grande que la sencilla suma de las partes son las características básicas del estructuralismo. (p. 249)

Sostuvo que es una fragmentación de la teoría burocrática y un pequeño acercamiento a la teoría de las relaciones humanas. Esta teoría se origina por el surgimiento de la oposición entre la teoría tradicional y la teoría de relaciones humanas, así se hace necesario una postura más amplia y racional que incorpore aspectos de ambas posiciones consideradas y/o omitidas por ambas. Esta teoría

busca resumir la teoría formal o clásica y la teoría informal o humanista, basados en la óptica de Karl Marx. La teoría estructuralista está orientada hacia la relación de las partes en la conformación del todo, de lo integral. La integridad, la complementariedad de las partes y la consideración de que todo es más grande que la sumatoria de los componentes es la particularidad primordial de esta teoría.

Respecto a la Teoría situacional o de contingencia, Koontz *et al.* (2012, p. 22) sostuvieron que “la práctica gerencial depende de circunstancias (una contingencia o una situación). La teoría de la contingencia reconoce la influencia de determinadas soluciones en modelos de comportamiento organizacional”.

Esta teoría afirma que la efectividad organizacional no se logra con un único modelo organizacional, también depende de la correspondencia con el ámbito externo. Una herramienta moderna utilizada para el análisis situacional es la matriz FODA; sin embargo, sus cuatro elementos analizados son estáticos y escasas veces conduce a desarrollar estrategias alternas bastante claras, pero la matriz es útil para el análisis competitivo situacional de la empresa ya que ofrece un ámbito conceptual para una evaluación sistemática que permite un cotejo entre amenazas y oportunidades del ámbito externo con respecto a las fortalezas y debilidades propias de la organización.

La Teoría matemática de la administración, conceptualizada por Chiavenato (2014) la definió como:

La Teoría matemática aplicada a la solución de los problemas administrativos se conoce como Investigación de operaciones (IO). La denominación IO consagrada universalmente es genérica e incierta. La Teoría matemática no es propiamente una escuela, al igual que la Teoría clásica o Teoría de las relaciones humanas, sino una corriente que se encuentra en varios autores que enfatizan el proceso de decisión y lo tratan de modo lógico y racional a través de un enfoque cuantitativo, determinístico y lógico. (p. 381)

Por tanto, es un concepto matemático aplicado a la solución de problemas del campo administrativo y mayormente se la conoce como investigación de operaciones. Su aplicación, por lo general es el terreno manufacturero y de servicios ya que requieren realizar tareas de procesos y tecnología, disposición industrial, planeación y control de operaciones, entre otras labores. La teoría administrativa ha recibido mucho apoyo de las matemáticas como modelos matemáticos con el propósito de ayudar en el análisis y soluciones de los problemas surgidos en el ámbito de sus funciones, vale decir en el ámbito empresarial, este apoyo de las matemáticas se ve traducido generalmente por la investigación de operaciones conocida también como teoría de la toma de decisiones el mismo que se apoya con modelos matemáticos, se auxilia con las estadísticas, las matemáticas financieras y los algoritmos.

El enfoque de la Teoría de sistemas consiste en un enfoque multidisciplinario que se orienta en aquellas particularidades que son comunes en una diversidad de organizaciones; al respecto Chiavenato (2014) indicó que:

El análisis sistémico, o análisis de sistemas, de las organizaciones permite revelar lo general en lo particular, indicando las propiedades generales de las organizaciones de una forma global y totalizadora, que no se revelan por los métodos ordinarios de análisis científico. (p. 409)

El planteamiento lo hizo el biólogo austriaco Ludwig Bertalanffy en 1950, cuyo propósito no es la solución de problemas administrativos, sino generar teorías a fin de ser aplicadas en la realidad empresarial y social. Las hipótesis fundamentales de la teoría de sistemas, entre otras son: (a) la existencia de una predisposición hacia la unificación de las ciencias naturales y sociales y esta tendencia al parecer busca direccionarse a la teoría de sistemas; (b) en el terreno del conocimiento científico para el estudio de los temas no físicos como es el caso de las ciencias sociales, la teoría de sistemas establece la vía más extensa; (c) la teoría de sistemas nos lleva a la unificación de la enseñanza científica. El autor afirma que la teoría general de sistemas se sustenta en tres supuestos

elementales: (a) la existencia de los sistemas está dentro de los sistemas; (b) los sistemas son abiertos; (c) las tareas de un sistema van a depender de su composición.

Teorías logísticas

Las teorías logísticas influyen en cómo las empresas deberían almacenar, distribuir bienes de almacén y de suministro, tanto en los estantes para los clientes como para los bienes de materias primas durante el proceso de fabricación. Logística involucra la adherencia de la oferta y la demanda fundamental, trabajando para garantizar el proceso de producción y/o de servicios proporcionando los componentes necesarios para satisfacer las necesidades de una industria creciente.

Teoría de la logística inversa

En el proceso logístico, la logística inversa administra los procesos considerando los retornos de la manera más efectiva y económica. Su función principal es la de recuperación de excesos de inventario, las devoluciones y el reciclaje de envases, embalajes y otros residuos: es el proceso de recuperación de los productos terminados. Giraldo (2008) definió:

La Logística Inversa es un término que se refiere a las capacidades y actividades de la gestión logística involucradas en la gestión, y eliminación de materiales peligrosos o no, desde embalajes a productos finales. Incluye la distribución inversa, la cual provoca el flujo de productos e información, en dirección opuesta a las actividades logísticas normales. (p. 1)

Los objetivos logísticos requieren respuestas rápidas y desviaciones mínimas, manejo adecuado de inventarios y calidad en los servicios y, lo que es importante un grado de sostenibilidad de las buenas prácticas. Desde este punto de vista, se entienda la logística inversa, como señala el autor, las acciones inversas a la cadena de abastecimiento, son actividades orientadas a reducir y administrar los desechos para su recuperación o disposición conveniente, es el

proceso de planificación correcta del flujo de materias primas, los inventarios y aquellos insumos que ingresan a la producción y tener la información relacionada a fin de recuperar valor. Los beneficios que presenta la logística inversa es la reducción de los costos globales, estar acorde con el modelo de desarrollo sostenible, reciclaje eficiente con la devolución o residuos de producción y ayudan a generar nuevas ideas para fabricación de envases reutilizables.

Sobre la logística inversa, Gómez (2013, p. 20) aseveró “es el proceso que se encarga de la recuperación y reciclaje de envases, embalajes y residuos peligrosos, así como de los procesos de retorno de excesos de inventario, devoluciones de clientes, productos obsoletos e inventarios estacionales”.

Este tipo de logística tiene relación con la logística esbelta, ambos buscan la eliminación de desperdicios; de la definición anterior se concluye que la logística inversa es un proceso para el control eficiente del manejo de productos y servicios orientado a la reducción de residuos generados en el proceso logístico y tiene como propósito facilitar la creación de canales que hagan posible el reciclaje de estos productos, por tanto su labor es la de gestionar el retorno de las mercancías de manera efectiva y económica, es aplicada por muchas empresas de diferentes sectores, sea productivo y/o de servicios como un medio de reducción de costos y amenguar el impacto al medio ambiente

Teoría de las restricciones

Definida como un principio gerencial que ayuda en el reconocimiento de inconvenientes o dificultades para el logro de los objetivos previstos y, de esta manera permiten ejecutar las modificaciones necesarias para suprimirlos. Para la planificación del proceso logístico se hace necesaria la coordinación entre sus componentes, así se garantiza la proporcionalidad operativa de cada uno de sus componentes orientados a los clientes, esto demuestra el importante papel de la gestión logística en la evaluación de las restricciones por la sensación en los servicios ofrecidos al cliente.

Así, Mora (2010) conceptualizó:

La idea de integración se basa en el hecho que el valor para el cliente no se genera en un lugar determinado, sino a lo largo de toda la cadena logística. La gestión por restricciones se convierte así en una importante herramienta de la estrategia competitiva de las organizaciones por lo que su punto de partida es la de responder a los objetivos básicos de las organizaciones. (p. 14)

A fin de considerar una gestión por restricciones es imperioso un diagnóstico de cómo está sincronizado los eslabones logísticos, esto posibilitará lograr un movimiento ligero que permita dar una respuesta rápida a un mercado demandante fluctuante y exigente, teniendo en cuenta los componentes logísticos de abastecimiento, almacenamiento y la distribución. Llamada también teoría de las limitaciones, se hace referencia de ello cuando nos referimos a puntos críticos y de las posibles soluciones que planteamos para mejorarla. Esta teoría es un conjunto de procesos que hace uso de la lógica causa-efecto a fin de entender lo que sucede y de esta manera buscar soluciones adecuadas. La logística es un buen ejemplo de esta teoría ya que en la actualidad ésta busca en todo momento y etapa la optimización de los procesos logísticos a fin de cumplir con lo planeado.

Teoría de la cadena de valor en la logística

La cadena de valor o también denominada cadena de valor empresarial es una herramienta que permite hacer un análisis de las actividades de una organización y ayudan a identificar sus ventajas competitivas a fin de generar valor a la empresa y al cliente final. Teoría desarrollada por Michael Porter quien afirma que la ventaja competitiva de una empresa se va incrementando en función al valor que esta empresa pueda generar.

Al respecto, Porter (1993) relaciona la cadena de valor con estrategias competitivas:

Las cinco fuerzas competitivas—nuevos ingresos, amenaza de sustitución, poder negociador de los compradores, poder negociador de los proveedores y la rivalidad entre los actuales competidores- refleja el hecho de que la competencia de un sector va más allá de los simples competidores. (p. 26)

Estas cinco fuerzas las podemos relacionar con los procesos de la logística interna y externa que son componentes de esta teoría. La teoría de cadena de valor en la logística está compuesta por la logística interna cuya función es la de gestionar y administrar la recepción y almacenamiento de materias primas e insumos necesarios para la producción o servicio planeado así también como su distribución. Otro componente logístico es la logística externa o de salida donde el producto o servicio sale de la empresa hacia el consumidor final que es el cliente. Como herramienta estratégica esta teoría ayuda a analizar las actividades empresariales a fin de identificar sus ventajas competitivas, se considera a la empresa como una multiplicidad de funciones, producción, logística, marketing, etcétera, que deberían ser analizadas con las de su competidor para de esta manera superarlas y crear una ventaja competitiva.

Teoría logística de las colas

De acuerdo a la teoría desarrollada por Cao (2002) la teoría de colas estudia factores de espera dentro de un proceso, también definida como el estudio matemático de las colas considerando la capacidad de trabajo evitando que éstas colapsen. Se orienta al estudio del comportamiento de los sistemas de atención a los clientes que muchas veces esperan por el servicio, la opinión que tienen estos clientes con respecto al servicio que brinda la empresa depende de varios aspectos muchas veces subjetivos como la amabilidad en el trato, la higiene, la presentación del producto o servicio, entre otros; su evaluación estará supeditada a la realización del servicio donde los clientes queden satisfechos por haber cumplido con sus expectativas.

Teoría moderna de la logística

El enfoque logístico moderno es descrito por Jacoby (2010) que sostuvo:

Una palabra de moda para la logística. La dificultad para definir la SCM es que, mientras que cada una de las áreas funcionales bajo su ámbito solía ser definida por un dilema central (su razón de ser) la SCM, hasta el momento, no ha tenido un dilema central general que defina su propósito. El transporte tenía que ver con minimizar el costo de la circulación y la planificación; la logística se dedicaba a buscar el diseño de red de costo más bajo; la compra tenía que ver con minimizar los costos de compra; y el servicio al cliente tenía que ver con minimizar los reclamos de los clientes. (p. 37)

El autor hace referencia a Supply Chain Manager (SCM) o gestión de la cadena de suministros, teoría moderna que es responsable de gestionar y organizar las labores de compra, producción y distribución de bienes y/o servicios que una empresa pone a disposición de sus clientes a fin de satisfacer sus necesidades. También se resalta que el concepto de logística involucrado en la gestión de la cadena de suministro tomó un tiempo para su aceptación, y también fue lento en cambiar la terminología. Muy a pesar, muchos profesionales confunden “cadena de suministro”, “logística”, “adquisiciones”, “transporte” de forma idéntica o igual sin considerar ningún orden o clasificación, confundiendo así al rol que cumple la cadena de suministros con respecto a otras actividades.

La globalización de las economías ha propiciado un dinamismo empresarial y se ha tenido que rediseñar procesos; en este escenario, la logística surge como una herramienta de apoyo muy importante con presencia en toda la cadena de suministros. Las empresas modernas tratan de manera constante mejorar sus procesos logísticos por que hoy se considera que el cliente busca su satisfacción y tiene la capacidad de elegir al proveedor que cumpla con sus expectativas.

1.3. Marco conceptual

Gestión logística

Según Mora (2010) la gestión logística es una función gerencial:

Como función gerencial, la logística involucra además de la distribución física, es decir, del almacenamiento y el transporte, otros conceptos como la localización de las plantas y bodegas, los niveles de inventarios, los sistemas de indicadores de gestión y el sistema de información; los cuales se constituyen en aspectos importantes del proceso logístico integral. (p. 8)

Ya no solo se trata de una administración logística tradicional, hoy se enfoca a las megatendencias de la gestión logística, es un flujo mucho más complejo y completo, es la interrelación con mediadores de la logística externa de la cadena de abastecimiento; hoy se considera sumamente importante como una de las funciones principales de la gerencia logística la capacidad de buscar maneras de colaboración tanto con proveedores como con los clientes mismos. En un entorno donde se ha acentuado el libre comercio, los precios de venta ya no los impone de alguna manera la empresa, sino los impone el mercado; por tanto, en este nuevo entorno las empresas exitosas requerirán optimizar su gestión logística con el objetivo de poder reducir sus costos y acentuar su competitividad. A fin de reducir los costos, es importante una gestión que identifique los procesos logísticos críticos generadoras de sobrecostos y que muchas veces no se encuentran presupuestados reduciendo el grado de rentabilidad. La gestión logística, por tanto, no se limita a detectar estas anomalías, se trata de generar propuestas a fin de cortar algunas labores y tercerizar otras y prestar singular atención a áreas críticas de la gestión logística.

Asimismo, los autores Marrero y Díaz (2014, p. 1) sostuvieron que “la mayoría de las organizaciones carecen de herramientas prácticas que permitan la identificación y gestión de sus procesos logísticos en relación con su impacto en las expectativas de los clientes y los objetivos estratégicos de la organización”. Se

puede deducir que el éxito organizacional se sostiene en la alineación de sus procesos organizacionales con sus objetivos estratégicos y posibilitar gestiones de versatilidad que permita iniciativas y capacidades que posibiliten anticiparse a eventos futuros, ya sean problemas o necesidades; así, la gestión logística es definida como el desempeño eficiente, importante y oportuna en la cadena de valor. Muchos procesos logísticos adolecen de una práctica apropiada, entre otras razones por la ausencia de integración, sincronización y coherencia en sus procesos, por falta de procedimientos de gestión logística que posibiliten su sistema de planeación o diseño y su gestión, prescindiendo o dejando de lado integraciones importantes y básicas entre sus componentes, esto conlleva a un desconocimiento de la contribución del proceso logístico al control y cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Según Gómez (2013), por medio de la logística las empresas pueden lograr un posicionamiento superior a sus competidores; es decir, se utiliza la logística como fuente de ventaja competitiva a través de estrategias que ayuden a la toma de decisiones más adecuadas y esto se traduce en gestión logística que el autor definió:

La aplicación de los conceptos de logística a la gestión empresarial puede traducirse en la generación de ventajas competitivas sostenibles y estructurales ya que con dicho énfasis de la logística en la gestión empresarial, vista desde el punto de vista estratégico como una herramienta poderosa para ganar competitividad, y dado su enfoque en reducir costos, reducir capital y mejorar el servicio, se está alineando la logística con los objetivos de las organizaciones con lo cual se logran ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. (p. 32)

Una adecuada gestión logística utiliza vías a fin de mejorar sus ventajas competitivas, estas vías pueden estar conformadas por sus bajos costos, un nivel superior de servicio al cliente, darles un valor agregado a los servicios, flexibilidad y la constante innovación. El objetivo es situar al cliente y sus necesidades, o

expectativas, en el centro de atención y darle un enfoque logístico que permita una respuesta eficiente. De lo definido por el autor se desprende que la gestión logística como gestión empresarial se refieren a las estrategias llevadas a cabo con la finalidad de que la empresa sea competitiva y viable económicamente realizando funciones logísticas que le permita cumplir con lo planeado. La gestión logística involucra las distintas competencias que debe tener quien personaliza esta función a fin de dirigir la actividad comercial y/o de servicios en el contexto de una economía de mercado donde el cliente tiene cada vez más poder, particularmente en el sector de servicios por que buscan que sus expectativas se lleven a cabo.

La gestión logística es manejada por el gerente de logística y su éxito se sustentará en los procesos empresariales que define sean concordantes con sus estrategias planteadas. Al respecto, Marrero y Díaz (2014, p.1) sostuvieron: “la mayoría de las organizaciones carecen de herramientas prácticas que permitan la identificación y gestión de sus procesos logísticos en relación con su impacto en las expectativas de los clientes y los objetivos estratégicos de la organización”. Estos procesos logísticos empresariales son las tareas relacionadas con el desplazamiento de materiales. En las empresas de servicios se relaciona con la preparación y prestación de servicios, aquí toda gestión logística debe contemplar este manejo logístico para la optimización de los procesos. Las herramientas informáticas y la implementación correcta de las TIC harán que las empresas de servicios y, particularmente del rubro hotelero, manejen una información fluida con los stakeholder para así llegar a la satisfacción del cliente y mostrar un desarrollo empresarial altamente competitivo.

La gestión logística en el sector hotelero reviste tal importancia que los autores López y Serrano (2014, p. 5) dijeron “puesto que posibilita la determinación de los atributos más relevantes para los clientes en función a sus expectativas previas” esto es un análisis de validez de la satisfacción y fidelidad de los clientes en el servicio hotelero, demostraron que esta relación es alta. Esto es elemental para la gestión logística hotelera porque permite reconocer las fortalezas y debilidades en la prestación de los servicios y, a la vez, se puede

determinar priorizaciones conociendo las percepciones y expectativas del cliente. Los investigadores identificaron cuatro dimensiones vinculados a la calidad de servicios de los negocios hoteleros: fiabilidad, elementos tangibles, características del personal y, oferta complementaria. Actualmente el desarrollo del turismo sigue nuevas tendencias existiendo mayor flujo turístico que conlleva al surgimiento de nuevos servicios hoteleros que deben ser evaluadas por las dimensiones propuestas por los investigadores. Este mayor flujo turístico trae consigo una mayor exigencia de calidad por parte de los clientes para los cuales la empresa debe estar preparada.

Dentro de la gestión administrativa del sector hotelero deben también practicarse de manera efectiva el proceso logístico, se debe reconocer la importancia de la gestión logística como un soporte básico y continuo a fin de garantizar el normal abastecimiento tanto interno como externo buscando satisfacer las exigencias de los clientes. Así, la definición que hace Gómez (2013) es la siguiente:

En esencia, la logística consiste en planificar y poner en marcha las actividades necesarias para llevar a cabo cualquier proyecto. Desde el punto de vista, empresarial, la logística se refiere a la forma de organización que adoptan las empresas en lo referente al aprovisionamiento de materiales, producción, almacén y distribución de productos. (p. 8)

La planificación es una herramienta administrativa muy importante en el proceso del desarrollo de las actividades de los negocios. En el campo hotelero es de suma importancia porque involucra en su planeamiento al sector turístico, que en forma conjunta se enfocan a la satisfacción del cliente. Las empresas del servicio turístico tienen que planificar muy bien sus procesos logísticos, las mismas que involucran un sistema adecuado de abastecimiento, la custodia o almacenamiento de productos necesarios y el tránsito en su distribución de tal forma que lleguen oportunamente a los solicitantes. La logística como función gerencial es conceptualizada económicamente ya que responde a una exigencia

económica traducida en la búsqueda de rentabilidad. Hay muchas causas motivadoras que exigen una tecnificación y desarrollo logístico a las empresas, entre ellas están: una mayor exigencia por parte de los consumidores; crecimiento de la competencia; desarrollo de las TIC; incremento en los niveles de servicios ofrecidos a los clientes y las exigencias de estos a las empresas.

A fin de ampliar la conceptualización de gestión logística, se revisó el concepto que describe Mora (2010, p. XIX) donde indica que la gestión logística es el grado de efectividad de las empresas para enfrentar a un mercado con amplia competencia local: “hoy, no basta con tener un producto «ganador» y un precio competitivo, si no se presta el mejor servicio al cliente, gerenciando los recursos involucrados en su cadena de abastecimiento”.

En el entorno actual que es muy exigente, las empresas que se mantienen en el mercado y buscan éxitos deben optimizar su gestión logística orientado a la reducción de sus costes y ser más competitivas en el mercado. Por tanto, la labor logística se convierte en un factor de éxito de las empresas y a la vez es una herramienta indispensable para el crecimiento y busca de nuevos mercados donde pueden desarrollar sus actividades exitosamente. El autor hace referencia también al macro entorno en la gestión logística, el mismo que está compuesto por: (a) gestión de compras y abastecimiento; (b) gestión de inventarios; (c) gestión logística de distribución; (d) gestión de transporte y distribución. A fin de una adecuada administración de la variedad de funciones operacionales logísticas se hace necesaria una herramienta gerencial que plantee una visión integral sobre los requerimientos, almacenamiento, conducción de materiales, los traslados (transporte) y el manejo de los inventarios.

Otro de los conceptos importantes referidos a la gestión logística, la encontramos en Zeithaml, Parasuraman y Berry (1992, p. 12) donde sostuvieron que la satisfacción o insatisfacción del cliente es la evaluación posterior que éstos hacen cotejando los servicios recibidos con sus expectativas previas. Una buena gestión, por tanto, “deberá buscar alcanzar las metas de acrecentar los niveles de servicios ofertados”. Para poder medir correctamente estos niveles de calidad de

servicios ofertados es necesario identificar dimensiones y evaluar su impacto sobre la satisfacción del cliente; uno de los modelos para esto es la propuesta de los autores: el modelo SERVQUAL (service quality – calidad de servicios) también se le conoce como “Modelo de Discrepancias” que consiste en un cuestionario de preguntas para medir la calidad del servicio, los autores identifican cinco dimensiones que los clientes utilizan con la finalidad de evaluar la calidad de servicios de una empresa: confiabilidad, responsabilidad, seguridad, empatía y, bienes materiales o tangibles.

La gestión definida como un conjunto de acciones administrativas orientadas hacia un objetivo preestablecido se puede complementar con la logística definida por Chase, Jacobs y Aquilano (2006, p. 17) “la idea central de la gestión logística es aplicar el enfoque de un sistema completo a la administración del flujo de información, materiales y servicios, provenientes de proveedores hasta llegar al consumidor final”. Actualmente podemos ver que muchas empresas de diferentes sectores y, particularmente del sector servicios, sus operaciones logísticas las tercerizan o subcontratan, así determinan cierta flexibilidad en sus operaciones con el fin de satisfacer la demanda, optimizar sus recursos y tener una rápida respuesta a los requerimientos.

La logística definida como un proceso para la obtención, producción y la distribución de productos y/o servicios en volúmenes apropiados para un determinado lugar y; la gestión definida como la capacidad de planificar, organizar, dirigir y controlar una empresa; pueden conjugarse con la definición de gestión logística que hace Langley, Novack, Coyle y Gibson (2013, p. 35) quien definió “la gestión logística: Arte y ciencia de la administración, la ingeniería y las actividades técnicas relacionadas con los requerimientos, el diseño y suministro, y la conservación de recursos para apoyar los objetivos, planes y operaciones de las organizaciones”. Estos recursos referidos en la conceptualización, hace referencia a la gestión de materiales y la distribución física, lo que se llega a conocer como la logística de entrada y la logística de salida. Cabe mencionar que la gestión de recepción de materias primas e insumos trasladados a los depósitos de la empresa, es distinto a los movimientos y depósitos de los productos

terminados conducidos a los almacenes o distribuidos a los clientes finales. En los últimos tiempos cobra notoria importancia la gestión logística orientada al desplazamiento de los productos o servicios, se hace evidente que una coordinación entre los sistemas logísticos de entrada y los de salida ofrecen mayores oportunidades a fin de mejorar los servicios ofrecidos a los clientes.

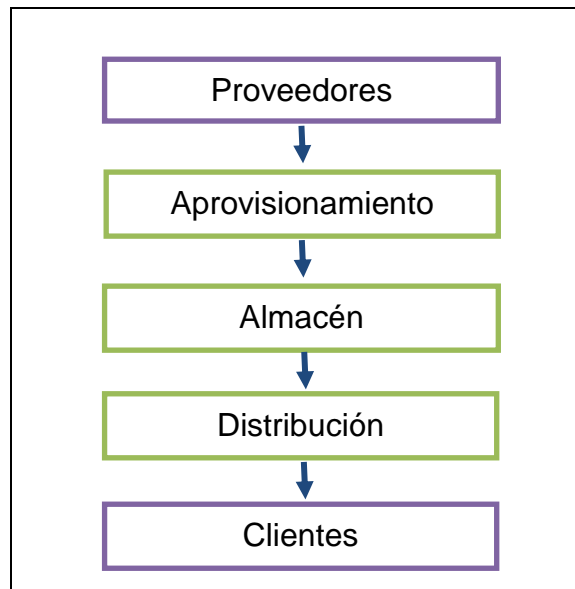
La gestión logística tiene mucho que ver con la cadena de valor, por esta razón recurrimos a conceptualizarla. Con el objetivo de distinguir las principales labores logísticas, sean estratégicas o básicas, de aquellas que no son principales, consideradas las de apoyo, Porter (2006, p. 33) introdujo un modelo en donde sostiene que “la cadena de valor está constituida por dos tareas: (a) actividades primarias: que conforman el desarrollo productivo, traslado y servicios de venta y postventa; (b) actividades de apoyo: orientados a servir de soporte a las labores primarias”. El trabajo logístico coordina las tareas primarias a fin de que funcione de manera correcta y así realizar un manejo adecuado de recursos los mismos que generan ahorro para la empresa toda vez que actúan sobre los costos y sobre el valor integral de la organización.

La gestión logística es definida como la capacidad de coordinar acciones con otras áreas funcionales: comercial, finanzas, entre otras, para el normal desarrollo de la actividad empresarial. Al respecto, Gómez (2013) definió como:

Coordina las actividades primarias, y su correcto funcionamiento aporta un ahorro considerable de recursos a la empresa al actuar sobre los costes y sobre el valor global de la empresa. El proceso pasa por convertir los recursos, atributos y conocimiento con que una empresa cuenta (y de los que sus rivales carecen), en una ventaja competitiva, y ello sucede cuando estos son percibidos por sus clientes. (p. 10)

Cuando el autor se refiere a actividades primarias considera las actividades de aprovisionamiento, producción, distribución y ventas; las actividades de apoyo son aquellas actividades conformadas por la previsión de infraestructura, los

recursos humanos, el desarrollo tecnológico y el terreno financiero. Cuando hace referencia a las ventajas competitivas, éstas las orientan a lo que Michael Porter lo define como cadena de valor conformada por dos actividades específicas: las actividades primarias y las actividades de apoyo que ya la describimos.



Fuente: Gómez, (2013)

Figura 1. Coordinación de las funciones básicas de la logística.

El enfoque integrador de la logística es vista, no tanto como una labor que agregue valor a la empresa, sino como una serie de labores interrelacionadas que depende de las labores de comercialización que realice la empresa y que se traduzca en bienestar para sus accionistas. Un concepto logístico importante es la de Slone, Dittmann y Mentzer (2016, p. 20) “una gestión eficaz de la cadena de suministro significa impulsar la integración entre departamentos o funciones para dar lugar a la máxima disponibilidad de producto con el mínimo coste y la mínima inversión de capital”, esta es la teoría de valor, quien indica que la ruta con mayor descuido que conduce al acrecentamiento del valor para el accionista pasa por la cadena de suministro, no se trata de un razonamiento de recorte de costos, aunque la optimización de la cadena de suministros lleva a recortar sustancialmente los costos a largo plazo.

La teoría logística sustentada por Langley et al., (2013) citó:

La buena logística es el poder de los negocios. Si una organización no es capaz de llevar sus productos a sus clientes con puntualidad, no durará mucho en el negocio, la calidad de los productos y la mercadotecnia eficaz son importantes y deben combinarse con un sistema logístico efectivo y eficiente para alcanzar el éxito perdurable y la viabilidad financiera de la empresa. (p. 34)

La diversidad de sistemas para la atención al cliente muchas veces no es suficiente para enfrentar un mercado altamente competitivo, es vital un manejo logístico efectivo vital para la satisfacción del cliente. El auge del internet en la solicitud de pedidos hace necesario que las empresas cuenten con un sistema logístico altamente eficiente y efectivo que controle los niveles de inventario y agilicen los requerimientos internos y externos.

La logística viene a ser parte de la cadena de suministros, como tal se encarga de entregar lo solicitado en el lugar, cantidad y calidad pactados. En tanto la cadena de suministros definido por Chopra y Meindl (2008, p. 3) indicaba “la cadena de suministro está formada por todas aquellas partes involucradas de manera directa o indirecta en la satisfacción de una solicitud de un cliente”. Esto debe ser un proceso dinámico que incluya al fabricante, proveedor, la cadena de desplazamiento conformado por el transporte, los procesos de almacenaje, entre otros. De la cita también podemos concluir que la cadena de suministros es dinámica y amplia y, desde luego, la información cumple un rol bastante importante en las diferentes etapas. Como se deduce, abarca diferentes etapas desde el proveedor hasta el cliente final, cada una de estas etapas están conectadas por flujos ya sea de productos e información.

Para efectos de esta investigación se consideró la teoría descrita por Gómez (2013, p. 8) el cual sostuvo que “desde el punto de vista empresarial la logística se refiere a la forma de organización que adoptan las empresas en lo referente al

aprovisionamiento de materiales, producción, almacén y distribución de productos”. Sobre la logística como fuente de ventajas competitivas, sostiene que el grado de diferencia de las empresas que compiten en el mercado, están dados por sus sistemas de costos y por la apreciación o referencia que tienen sus clientes de estas distintas empresas; es por esta razón que las labores realizadas por las empresas ayudan a diferenciarse de las demás en costos, procesos y en el valor agregado que se le pudiera dar.

La logística ve plasmada su actividad en la cadena de abastecimiento de acuerdo al siguiente esquema:



Figura 2. Actividades logísticas

Desarrollo de nuevos productos o servicios; el punto de partida de la cadena de valor es el desarrollo de un nuevo producto o servicio. La etapa estratégica para el desarrollo de productos trabaja en función a la cartera de nuevos productos que la empresa está interesada en su desarrollo y se decide si su producción, especificada en la cartera de productos, será desarrollada en sus instalaciones o se realizará una subcontratación para su producción.

Otro autor, Ballou (2004, p. 7) indicó que “el producto de la logística y de la cadena de suministros es un conjunto de características que pueden ser manipuladas por el gerente de logística”, esto con el propósito de mejorar el posicionamiento en el mercado y buscar así cierta ventaja competitiva frente a la competencia. En el proyecto del sistema logístico, el producto es la fuente principal, porque se controlará su desplazamiento desde distintos niveles y, de manera integral, su manejo correcto generará recursos económicos a la empresa. En base a este objetivo es necesario un entendimiento correcto del diseño, empaque, embalaje y buenos diseños del sistema logístico, que a continuación pasamos a explicar en base a lo indicado por el mismo autor:

Marketing y ventas; este elemento de la cadena de valor se encarga de generar la demanda del producto teniendo en cuenta las preferencias del cliente que los productos y servicios satisfarán.

Operaciones; una vez adquiridos los insumos a través de la cadena, y de acuerdo a las especificaciones, el área de producción los transforma en producto. La conceptualización de dirección de producción y operaciones con frecuencia involucra tareas logísticas.

Distribución; de acuerdo a la teoría desarrollada por Gómez (2013, p. 9), el área de distribución cumple la función de distribución de los productos orientado a atender las solicitudes de demanda de los clientes y su traslado a través de los canales de comercialización y los medios de transporte más adecuados; de manera conjunta con el área de operaciones se han orientado en contar con una alta densidad de puntos de distribución, fuerte capacidad de respuesta y ofrecer un diseño de información bastante adecuado.

Servicio, esta área trasmite una respuesta adecuada a las solicitudes del cliente antes, durante y después de la venta. El cliente al momento de presentar su solicitud de requerimiento espera que existan los niveles suficientes de productos disponibles y que la empresa muestre un impactante nivel de servicios

Al respecto, Pulido (2014, p. 24) señaló que dentro de los objetivos estratégico en la cadena de suministros “la cantidad, calidad, tiempo y costo son factores dinámicos, y viene a depender de la demanda, y esta no es constante, las

exigencias de calidad cada vez son mayores, los tiempos de entrega son variables, igualmente varían los costos”. Este dinamismo muchas veces presenta ciertas dificultades que hace necesario el uso de recursos tecnológicos a fin de tomar una decisión más acertada. Con el manejo de la información en tiempo real y una comunicación fluida entre los encargados de los procesos, todo esto con el propósito de mostrar una alta competitividad logística.

La logística comercial desarrollada por Gómez (2013, p. 12) es la que se adecuó a la investigación en tanto que está orientada al sector de servicios, “podríamos caracterizar la logística comercial como aquella parte de la actividad empresarial que tiene como finalidad la previsión, organización y control del flujo de materiales y de información, desde las fuentes de aprovisionamiento hasta el consumidor final”. La logística comercial solo considera: (a) el traslado de materiales aprovechando las bondades que la logística les ofrece; (b) no considera la parte de producción, sus niveles, ubicación de la planta, entre otros; (c) no se considera la logística inversa, es decir, no tiene en cuenta las devoluciones, productos vencidos, residuos, entre otros.

La función logística en la actividad comerciales o de servicios está compuesta por aprovisionamiento, transporte, almacén y comercialización.

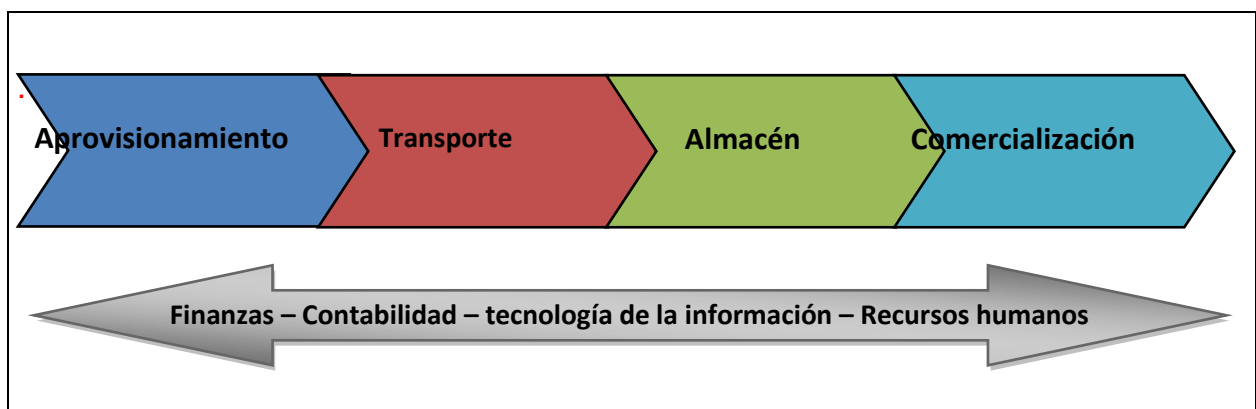


Figura 3. Diseño logístico en actividades comerciales y/o de servicios

Aprovisionamiento, definido como un grupo de actividades llevadas a cabo por las empresas con la finalidad de asegurar las existencias que les permitan realizar sus actividades de la manera prevista. Esta función cumple un rol

bastante importante en la logística de servicios y se sustenta por: (a) las variaciones que pudieran tener los precios por factores estacionales o temporadas de mayor o menor demanda; (b) rebajas por volumen de demanda o de compras; (c) la presencia de una etapa de incertidumbre con respecto a las ventas de productos o servicios que se puedan realizar, así como de los plazos de entrega de las adquisiciones.

Transporte, es el desplazamiento de los productos, siendo uno de sus objetivos la aplicación de economías de escala y la combinación y elección de diferentes tipos de transporte. Las formas o medios de transporte a ser empleados dependerán de los productos a ser movilizados, y se debe contar con una programación de rutas a seguir, considerando también las cantidades y volúmenes del traslado desde el punto de origen al punto de destino.

Almacén, los almacenes son espacios físicos para la custodia y conservación inmersos en la cadena de suministros. Entre sus objetivos se considera: (a) minimizar el espacio de tiempo de permanencia de las mercaderías; (b) reducir la cantidad de almacenes necesarios en el tránsito del traslado de la mercadería.

Comercialización, esta etapa se da inicio con la solicitud de requerimiento de las necesidades del cliente, la función de distribución de las solicitudes, utiliza los canales de comercialización como desarrollo de la actividad comercial.

Logística

Una de las definiciones prácticas y modernas del término, es la que nos da y la pone en práctica la empresa japonesa Toyota, con su sistema producción Lean; así definieron, Iyer, Seshadri y Vasher (2010)

La logística es un componente en extremo importante de la cadena de suministro. Cumple dos roles: 1) logística de entrada, que es responsable de transportar partes y materiales desde la ubicación de los proveedores de nivel 1 hasta las plantas del

OEM; 2) logística de salida, la cual es responsable de la distribución de vehículos desde las plantas de ensamblaje hasta las empresas concesionarias. (p. 103)

Si bien este concepto viene orientado al sector automotriz, juntamente con el sector farmacéutico, son dos ámbitos donde el proceso logístico se lleva a cabo con mayor amplitud. En el sector servicios la logística de entrada viene dada por el ingreso de los productos o servicios de acuerdo a las órdenes de requerimiento y, la logística de salida está compuesto por uno, productos que cumplan las exigencias de los solicitantes y su satisfacción y, dos por cumplimiento de lo planificado para los usuarios de las empresas turísticas con la cual el sector hotelero viene trabajando de manera conjunta.

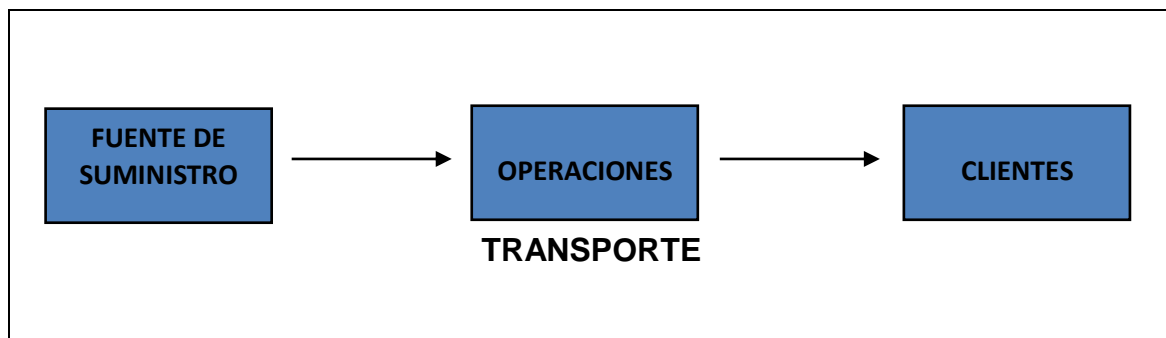


Figura 4. Proceso logístico de los negocios

Servicio hotelero

El término servicio es definido como aquella acción orientada a satisfacer necesidades de las personas. En toda empresa los clientes perciben los servicios ofrecidos en términos de calidad del producto, precio y calidad de servicio, buscan que estos respondan a ella de acuerdo a su preferencia, según Ballou (2004, p.91) “el servicio, o el servicio al cliente, es un término amplio que puede incluir muchos elementos, que van desde la disponibilidad del producto hasta el mantenimiento después de la venta”. Desde un enfoque logístico podemos indicar que el servicio hotelero, además de la conceptualización indicada, es el resultado de todas aquellas tareas que hacen posible contar con los elementos necesarios para la satisfacción de demanda de los clientes. El servicio hotelero es un servicio personalizado, se inicia en la necesidad del cliente que cada vez es más exigente

debido a la evolución de gustos, preferencias y expectativas por lo que las empresas hoteleras deben considerar estas necesidades orientados a enfrentar y cumplir estos nuevos retos. Los servicios ofrecidos por las empresas hoteleras, por lo general, compiten por su nivel de precios. En el contexto actual estas empresas deben buscar una base más sólida en cuanto a su competitividad a partir de ofertar productos y servicios de alta calidad que complazcan y cumplan con las exigencias de los clientes.

Hotel

Definido como empresa dedicada al albergue temporal de visitantes, originario del vocablo francés *hôtel*, que significa casa adosada. Los servicios básicos ofrecidos están compuestos por una cama, armario y servicios higiénicos. Tanto los bienes tangibles e intangibles ofrecidos a los clientes dependerán del grado de categoría del establecimiento. Existen clasificaciones de estos establecimientos en función a las comodidades y servicios ofrecidos. Respecto a los servicios y características de los hoteles está directamente relacionada su clasificación de conformidad a los dispositivos del Ministerios de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), la misma que está compuesta de hoteles y hostales de 1 a 5 estrellas. Los clasificados de cinco estrellas son las que ofrecen el nivel máximo de confort y, las de una estrella solo brindan niveles de servicios básicos.

En el mercado existen distintos tipos de hoteles: (a) los hoteles rurales situados dentro de una zona de paraje medioambiental, en la naturaleza alejada de la ciudad, (b) los hoteles construidos en edificios históricos o monumentales como los palacios o castillos; (c) los hoteles balnearios, establecimientos cuyas instalaciones son apropiadas para vacaciones con servicios que se puedan encontrar en una playa; (d) los hoteles casino donde además de brindar hospedaje ofrecen servicios de diversión y apuestas; (e) los hoteles resort, que cuentan con servicios de diversión y ocio, playa privada, bar, casino, entre otros servicios.

Hotel Los Jardines

Empresa fundada por la familia Campos Hilario el año 2005, ubicada en el distrito

de El Tambo, provincia de Huancayo, departamento de Junín. Luego de un estudio de mercado en la zona de influencia, se pudo determinar que no existían centros de hospedaje de categoría en la zona de influencia, por esta razón se toma la decisión de construir el hotel que en sus inicios contaba con 17 habitaciones entre individuales, matrimoniales, doble y ejecutivas. A fin de dar a conocer los servicios se hizo un marketing a través de revistas y, principalmente por las redes sociales.

Se hizo convenio con instituciones importantes como universidades, empresas mineras, empresas de espectáculos, la empresa de ferrocarril central de turistas, entre otros. Posteriormente se pudo ampliar el número de habitaciones a 24 que es lo que hoy cuenta el hotel. La empresa cuenta con 8 trabajadores y en temporadas altas se contrata entre 2 a 3 trabajadores adicionales. En convenio con empresas turística se ofrece servicios de tours turísticos por todo el Valle del Mantaro y las zonas de la selva central como La Merced, Satipo, Villa Rica, entre otros. Su sistema logístico es manejado por el personal que cumple labores múltiples como apoyo en los servicios y mantenimiento de las habitaciones. Hotel

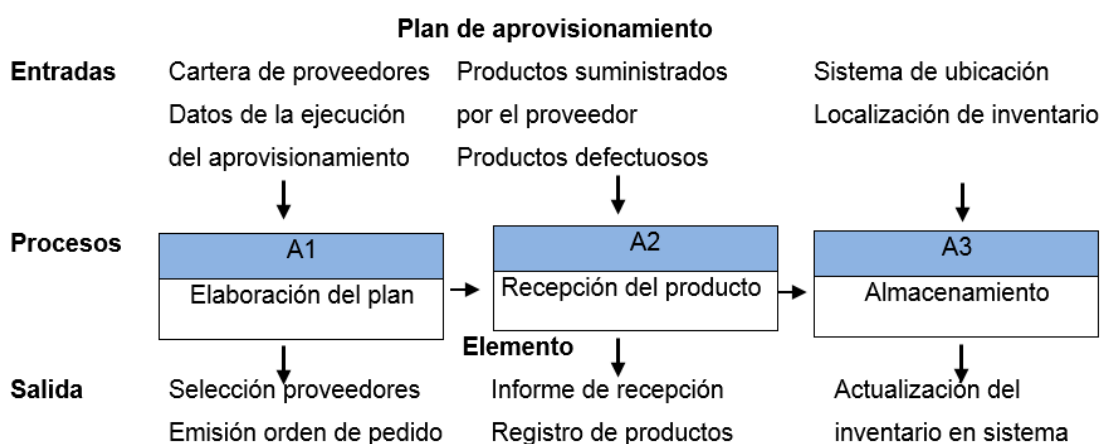
Los Jardines actualmente viene proyectando una inversión en la construcción de un nuevo local en la ciudad de Tarapoto, esto basado en los estudios socioeconómicos del país donde se está incentivando al turismo interno y existe un constante incremento en el turismo procedente del exterior. Por la calidad de sus servicios los costos de las habitaciones van desde setenta y cinco soles (S/. 75.00) a ciento veinticinco soles (S/. 125.00).

En base a un amplio análisis bibliográfico y tomando en cuenta que la investigación es enfocada al sector servicios, se tomó en consideración los conceptos de Gómez (2013) relacionados a gestión logística y comercial. Hace un análisis amplio de la calidad en los servicios y define la logística, desde un punto de vista empresarial, como un sistema organizativo que las empresas optan con respecto al aprovisionamiento, almacenamiento y distribución. En base a esto y a fin de evaluar la gestión logística en los servicios prestados por la empresa Hotel Los Jardines se ha aplicado la entrevista como un instrumento adecuado para

conocer la gestión logística y, se ha considerado como dimensiones clave de la calidad de los servicios las sub categorías de aprovisionamiento, almacén y distribución:

Aprovisionamiento

Gómez (2013, p. 56) respecto al aprovisionamiento indicó "el conjunto de operaciones que compone la función de aprovisionamiento debe efectuarse de modo que se mejore el rendimiento de las personas, se controlen los costes y se mantengan a la empresa en consonancia con su entorno". Según el autor, la función de aprovisionamiento, entre otros, comprende la selección, adquisición y recepción de pedidos. La selección de aprovisionamiento debe tomar en cuenta el primer criterio que es el precio, luego la evaluación de las necesidades, los posibles proveedores y, la certificación de los proveedores. La adquisición son las compras de materia prima e insumos, considerando la calidad, cantidad, precio, etcétera, necesarios para el proceso productivo. La recepción de pedidos es la actividad que consiste en la recepción de las mercaderías solicitadas de acuerdo a la orden de pedido respectivo.



Fuente: Díaz (2013)

Figura 5. Proceso de aprovisionamiento

Selección de proveedores

Al respecto el autor Mora (2010, p. 44) indicó: "el análisis y selección de proveedores es uno de los procesos claves en la organización, ya que genera y mantiene la competitividad de la misma". Considerado como uno de los factores

de éxito en el proceso de compras, los criterios de búsqueda deben ser bastante claros, entre estos se debe considerar el precio, la calidad, el prestigio de la empresa, los plazos de entrega. Este procedimiento permite hacer una evaluación cuantitativa y cualitativa de la empresa con la cual se desea trabajar. Estructurar el proceso de selección de proveedores permite a la empresa entablar una sostenibilidad en las relaciones ya sean a corto, mediano o largo plazo las mismas que le pueden dar impulso al negocio para su mayor ventaja competitiva.

Cotizaciones

Las adquisiciones deben realizarse bajo un estudio de cotizaciones a fin de poder tener la opción de elegir según el criterio que se tenga, así las compras se pueden realizar de manera confiable, oportuna y eficiente para atender requerimientos del negocio y las de los clientes. Las cotizaciones nos permiten comparar precios, beneficios ofrecidos por proveedores y otras características previas a las compras.

Al respecto Langley (2013) indicó:

Este paso antecede a la colocación real del pedido por parte del cliente. El cliente recurre al proveedor en busca de información sobre el producto, el precio o la disponibilidad, para determinar si coloca un pedido. Se requiere que el vendedor tenga información actualizada en un solo lugar para ofrecerla con rapidez y exactitud al posible comprador. (p. 257)

Muchas veces se confunde la cotización con presupuesto, se cotiza para realizar un paso previo a la etapa del pedido, nos informa de los costos de un servicio o producto, por lo general tiene un periodo de vigencia determinado por el vendedor quien debe tener toda la información posible de los productos requeridos y las características del proceso de ventas considerando la metodología de entrega y si los costos involucran el traslado desde el punto de venta al lugar determinado por el comprador.

Tecnología de la información

Respecto a este punto Langley (2013) definió:

Se considera la importancia de la tecnología de la información (TI) en la planificación de las actividades de la cadena de suministro, se ha concentrado durante muchos años en el grado en que los clientes han tenido acceso a la TI que ofrecen sus proveedores de servicios logísticos. Los servicios asistidos por la tecnología de la información que más se usan son los más estratégicos y relacionados con el cliente. (p. 121)

La globalización de los mercados y las bondades que presentan las nuevas tecnologías aplicadas al comercio electrónico han modificado las características del proceso tanto de ventas como de compras, las estrategias de producción y comercialización y las relaciones entre las empresas. Los integrantes de la cadena logística están presionados en la búsqueda de eficiencia y buen servicio a fin de hacer rentable su negocio. La aplicación de las TIC es hoy en día fundamental a fin de dar dinamismo en la gestión logística de las empresas.

Confiabilidad

El concepto que hace Ballou (2014) señalaba:

Para un nivel promedio de inventario dado, un proveedor puede incrementar la velocidad y la confiabilidad de los repartos del producto y disminuir la incidencia de pérdidas y daños. El producto llega a estar disponible con más rapidez para el cliente, y es probable que ocurran menos sustituciones del producto por parte del cliente. (p. 74)

La fiabilidad significa la conservación y cumplimiento de las promesas de entrega de los solicitado u ofrecido, tiene muchas cosas en común con la calidad porque es una medida de responsabilidad y cumplimiento. Siempre se busca un alto grado de confiabilidad, respecto a los servicios, si cotizamos los tiempos de

entrega considerando tiempo esperado y tiempo cotizado, el cliente calificará y considerará el grado de fiabilidad en los servicios.

Stock de seguridad

Definida como la cantidad de productos necesarios para afrontar un cierto grado de incertidumbre en la conservación necesaria de los inventarios. Al respecto Ballou (2014, p. 331) conceptualizó: “la cantidad de existencias en el ciclo depende en gran medida del volumen de la producción, de las cantidades económicas del envío, de las limitaciones de espacio de almacenamiento, de los programas de descuento por precio y cantidad”. Se puede añadir que el stock de seguridad describe un nivel extra de stock que se mantiene en almacén a fin de que sirva para hacer frente ante contingencias o eventuales rupturas de stock, así se reduce el grado de incertidumbre producido ya sea por la oferta o demanda.

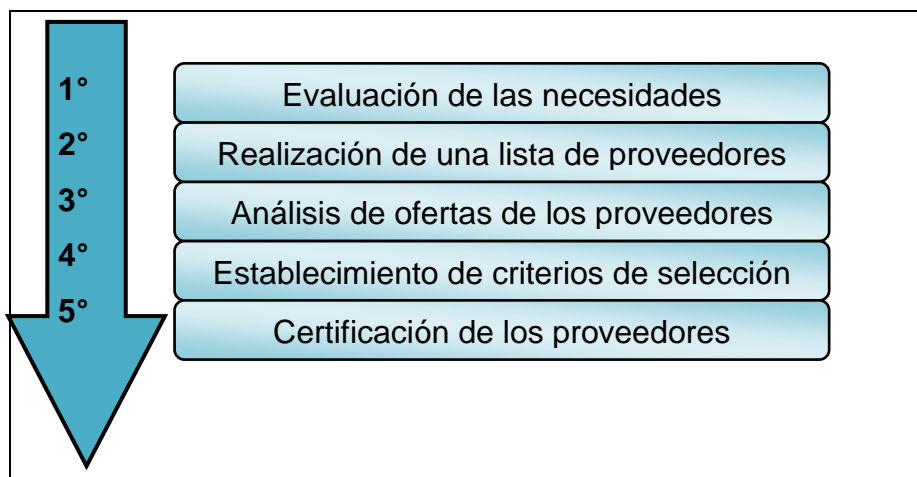
Almacén

Según Gómez (2013, p. 120) conceptualizó almacén como “lugar donde se guardan las cosas, para poder disponer de ellas en el momento adecuado”. Son espacios físicos para custodiar y conservar los productos a fin de optimizar los requerimientos de manera oportuna. El mismo autor señala como principales indicadores la función propia de almacenamiento, la mano de obra involucrada y el cumplimiento de pedidos. Esta dimensión, según el autor, tiene como principales indicadores: el almacenamiento, mano de obra y cumplimiento de pedido. El almacenamiento es la custodia de los productos por tiempo determinado, considerando los costos que pueda acarrear; se debe tener en cuenta que cuanto mayor cantidad de productos almacenados y mayor el tiempo que permanecen en custodia, los costos serán mayores. La mano de obra en almacén es importante para la recepción, el control, manejo y despacho de la mercadería almacenada. El cumplimiento de pedidos debe ser programado con el objetivo de cumplir con la solicitud del cliente de manera oportuna.

Distribución de productos

Así mismo Gómez (2013, p. 12) definió “la función de distribución atiende la demanda de los clientes y el envío de productos por los canales de

comercialización". El autor también hace referencia que la etapa de distribución tiene un coste y que corresponde al coste de poner el producto o servicio a disposición del cliente y que involucra los costes de transporte y distribución, salario del personal; el objetivo es cumplir oportunamente con los requerimientos de los clientes. En esta dimensión se considera tres indicadores: demanda, envío y coste. La demanda del producto para su distribución tiene que ver con las necesidades del cliente y puede estar en función a las temporadas que existen en el sector: temporada alta o temporada baja. El envío tiene que ver con la entrega de pedidos que hicieran los clientes y estas deben ser de manera oportuna utilizando los canales de comercialización más adecuados. Respecto al coste de distribución estos serán de acuerdo al volumen, cantidad y distancia de las órdenes de pedido. Pueden participar otros factores no previstos en la distribución, sobre todo en el transporte, por ejemplo, el bloque de vías por parte de las personas u obras no previamente programadas, accidentes, entre otros.



Fuente: Gómez, (2013)

Figura No. 6. El proceso de selección de proveedores.

La logística de los negocios

Este campo de la logística fue definido por Ballou (2004) como:

La logística de los negocios es un campo relativamente nuevo del estudio integrado de la gerencia, si lo comparamos con los tradicionales campos de las finanzas, el marketing y la

producción. La novedad de este campo estriba en el concepto de dirección coordinada de las actividades relacionadas, en vez de la práctica histórica de manejarlas de manera separada. (p. 3)

También es importante considerar que la logística de los negocios da un valor agregado a los productos o servicios para ser ofertados; aquí la práctica es la dirección coordinada de la logística. A través del tiempo, con la mejora del proceso logístico, la producción, comercialización y consumo iniciaron una etapa de separación geográfica, dando lugar a una interface de cambio, Esta interface de canje define el principio de ventaja comparativa.

Estrategia y planeación de la logística y de la cadena de suministros

Las empresas, no solo del sector hotelero, inician su proceso logístico con la etapa de planeación: al respecto Ballou (2004, p. 33) conceptualizó: “mientras en el pasado la distribución física (logística) fue considerada como la última frontera de las economías de costos, ahora es la nueva frontera de la generación de demanda”. La gestión logística de servicios requiere tomar decisiones respecto a la ubicación de los proveedores, un diseño de sistemas, el transporte, entre otros. Hoy en día la estrategia de planeación hace necesaria diseñar una estrategia corporativa contemplando la fluidez del proceso logístico, los objetivos de participación en el mercado, de rentabilidad, etcétera, para posteriormente se pueda contemplar otras acciones visionarias que en su momento fueron postergadas, considerando como marco referencial a los clientes, proveedores, competidores y las empresas con las cuales se trabaja, en este caso con las empresas turísticas.

Logística comercial

Es parte de la actividad empresarial que persigue principios de planeación, organización, previsión, dirección y control del flujo de requerimientos y de información considerando el inicio de la cadena logística hasta que lo solicitado pueda llegar al cliente final. Al respecto, Gómez (2013, p. 12) refirió, “la logística comercial solo tiene en cuenta el movimiento de materiales, cuando las empresas de servicios también puedan aprovechar las ventajas de la logística”. La logística

comercial tiene un diseño donde sus elementos básicos son: los proveedores, la función de aprovisionamiento, la función de distribución y el cliente. En el proceso logístico todos estos elementos están interrelacionados y a la vez son interdependientes de ellos para su correcto dinamismo y funcionalidad. En la logística comercial, el mayor peso de la gestión logística la soporta el productor por cuanto debe contar con las herramientas de aprovisionamiento o producción necesarios que le permita cumplir con una diversidad de productos solicitados.

Planificación logística

Respecto a la planificación logística Gómez (2013) sostuvo:

Como cualquier otra actividad empresarial, la misión de la logística es contribuir a la consecución de los objetivos que se ha propuesto la empresa. Para conseguirlo debe llevar a cabo los tres estadios de planificación clásicos: planificación estratégica, planificación operativa, planificación táctica”. (p. 15)

En la planificación estratégica se deciden los objetivos organizacionales y se plasman estrategias para poderlos alcanzar, estos objetivos deben ser alcanzables y de acuerdo a la política de la empresa. Respecto a la planificación operativa se debe tener cuidado y controlar que las acciones planificadas se lleven a cabo con eficacia y eficiencia, vale decir lograr los objetivos y al menor coste. En cuanto a la planificación táctica se debe considerar las tareas que se deben seguir a fin de concretizar los objetivos contemplados en el plan estratégico; estas tareas contemplan los inventarios, políticas de manejo de stock, diseño de rutas, entre otros, que deben ser alineados por los directivos de la empresa.

La Logística y el análisis de sistemas

Si analizamos el esquema del proceso logístico podemos deducir que éste es un sistema entrelazado, así, Langley et al., (2013, p. 66) definió: “un sistema es un conjunto de elementos, variables, partes u objetos que interaccionan entre sí, se relacionan funcionalmente unos con otros y forman un grupo coherente”. Este

concepto, tanto personas como empresas, los han puesto en práctica en algún momento. Si quisiéramos realizar un análisis de sistemas de la gestión logística en el sector hotelero tendríamos que partir del diagnóstico, hacer una evaluación de cómo se encuentra el sistema logístico; luego, planearíamos de cómo debería ser un sistema logístico competitivo, siempre orientándolo a la satisfacción de los usuarios finales. El objetivo buscado es la operatividad conjunta de los elementos del sistema de manera efectiva.

1.4. Marco espacial

La investigación “Gestión logística en una empresa de servicio hotelero, Huancayo – 2017” se llevó a cabo en la ciudad de Huancayo, departamento de Junín, distrito de El Tambo. La ciudad se ubica en la parte central del país a una altitud de 3260 msnm, con una población de 116,953 (INEI 2015). El hotel está debidamente registrado en MINCETUR y cumple normas y permisos para su funcionamiento.

1.5. Marco temporal

La recopilación de datos se realizó en el mes de marzo del 2017 en la ciudad de Huancayo, lugar donde se ubica Hotel Los Jardines E.I.R.L.

1.6. Contextualización

Como registra la historia, los bienes que las personas requerían muchas veces no eran producidas en su lugar de residencia o no eran alcanzables cuando las personas deseaban consumir. Los alimentos y otros productos necesarios se encontraban considerablemente dispersos y solo disponibles en cantidades y épocas determinadas del año; así, nuestros ancestros podían consumir los bienes en el lugar donde se encontraban o trasladarlos a un lugar elegido para poder almacenarlos y consumirlos luego de acuerdo a sus necesidades. Pero como aún no existía el transporte y sistemas adecuados de almacenamiento, el traslado de productos era restringido solo para las personas que pudieran hacerlo en forma individual y su almacenamiento no era adecuado para productos perecibles;

entonces, el sistema de traslado y almacenamiento, muchas veces exigía a las personas a fijar su residencia en las cercanías de los centros de producción.

De la descripción que realiza Benitez (2013) en su tesis de maestría respecto al origen evolutivo de la logística, ésta se remonta a los egipcios iniciándose con la labor agrícola, hace unos siete mil años, la necesidad de ahorrar los granos de trigo que tuvieron los egipcios, apartando una cantidad para la siembra, los condujo a realizar labores de previsión, control, distribución, almacenamiento, entre otras tareas, que les permitieran conservar la cosecha y controlar su consumo; fue este uno de los principales problemas logísticos afrontados por los egipcios. Los griegos el concepto logístico lo asociaron a la lógica y se referían al arte de calcular.

En la historia la logística surge relacionada a la actividad militar; así, el emperador bizantino León VI (865 a 912 ADC) la define como una tarea orientada a proporcionar fuerza, armamentos, requerimientos militares, analizar las necesidades y así organizar las campañas militares de manera exitosa. En Roma, el ejército utilizaba la figura logística que era el encargado del abastecimiento. Entonces, la logística, por mucho tiempo, estuvo asociado al terreno militar estableciendo planes para el desplazamiento de la tropa y sus respectivas provisiones. La siguiente figura hace un resumen del proceso evolutivo de la logística donde se puede vislumbrar que la logística integral surge con mayor énfasis a partir del año 2000, se considera una cadena logística integral donde se inicia con el proveedor del proveedor y el cliente del cliente o cliente final.

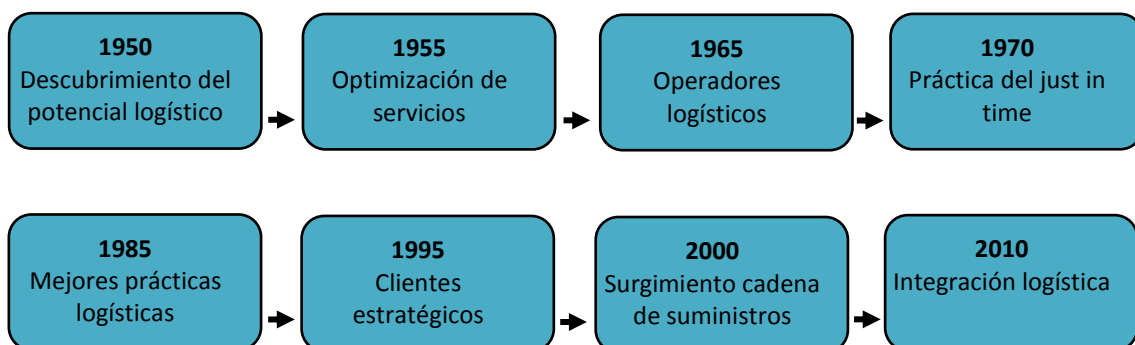


Figura No. 7. Etapas de evolución de la logística

De acuerdo al estudio que hace Carreño (2011) sostiene:

La logística es una actividad realizada por el hombre desde que empezó a almacenar y transportar mercancías, es decir, desde tiempos inmemoriales; sin embargo, aunque parezca irónico, no encontramos una definición formal del término sino hasta 1985, año en el que el National Council of Physical Distribution Management – fundado inicialmente en 1963 en EE.UU. – cambia de nombre a Council of Logistic Management, hecho con el cual se define formalmente el término de logística. (p. 19)

En la década de los años sesenta la logística no era relevante para la dirección de las empresas ya que los gestores centraban sus esfuerzos fundamentalmente en la rebaja de sus costos de producción. En la década de los 60 hasta mediados de los años 70, hay una ampliación del campo de la logística, poco a poco se va fortaleciendo el término de logística relacionándola con la distribución física, cuyo campo de acción comprendía el desplazamiento de los materiales desde un punto de origen hasta el usuario final.

Examinando la historia de la logística, Mora (2010, p. 2) indicó que “el concepto de logística no tiene más de dos décadas, su desarrollo en el campo de la ingeniería industrial y la investigación de operaciones se inserta en la historia militar, a partir de la II Guerra Mundial”. Según el autor, el desarrollo logístico en los negocios se da con su asociación al marketing ya que en conjunto buscan la satisfacción de las necesidades del cliente. Muchas veces el término logística es confundido con distribución física, “Distribución física es un concepto originado en el marketing e introducido por los Estados Unidos a finales de los años sesenta” (p. 1) la distribución física tiene componentes, entre ellos el transporte, almacenes, distribución, etcétera; en cambio la gestión logística es ilimitado y quien la gerencia debe ser una persona con visión de negocios.

De los orígenes de la cadena logística para los suministros que describió Ballou (2004, p. 1) “tan remotamente como lo registra la historia, los bienes que

las personas querían no se producían en el lugar donde querían que se consumieran. Podían consumirlos en su ubicación inmediata o almacenándolos para usarlos más tarde”, debido a que en esa época no existía transporte para el traslado de mercancías, el desplazamiento de los productos dependía de la capacidad de carga de las personas y el almacenamiento de productos era por un espacio de tiempo muy corto. Estas limitaciones obligaban a las personas a vivir muy cerca a sus cosechas que le permitían consumirlas sin mayores desplazamientos. Aún hoy existen naciones de África o América del Sur donde segmentos de población viven en aldeas cercanas a sus centros de producción y consumo.

Pero también hay otros antecedentes como el modelo de gestión estratégica en la logística; según Pulido (2014, p. 14) indicó: “comenzaron con el modelo de Gestión Estratégica implementado por la mayoría de las empresas al término de la Segunda Guerra Mundial y se extendió hasta mediados de los años setenta”, este modelo es el que prevaleció al momento del planteamiento de los objetivos empresariales cuyo objetivo básico era la mayor producción, resultado de una alta capacidad de demanda, había muy poca preocupación por la calidad del producto. Hoy en día, por el contrario, con la amplitud de los sistemas de información se presenta un mercado más competitivo en donde las empresas deben establecer la eficiencia como un objetivo básico y buscando estrategias a fin de ofrecer mejores productos o servicios.

Asimismo, hay empresas que desde sus orígenes manejan un sistema logístico desarrollado por ellos mismos como es el caso de Toyota; al respecto, Iyer et al., (2010) señaló:

Toyota utiliza procesos únicos para administrar y operar de manera efectiva la cadena de suministros. Estos procesos abarcan dicha cadena y han posibilitado a Toyota obtener consistentemente un extraordinario rendimiento durante décadas...en Toyota el rendimiento se evalúa otorgando igual peso a los procesos utilizados para derivar el rendimiento y para alcanzar los resultados. (p. 1)

El estudio y, muchas veces la aplicación, de la logística incluye tres elementos fundamentales: (a) los inventarios; (b) los almacenes; y (c) el transporte y, como en cualquier tarea empresarial, se requiere un mecanismo de control, así lo explica el éxito por muchas décadas de la compañía Toyota. Este fabricante de vehículos es considerado por muchos símbolos de la excelencia para los negocios, este sistema involucra a su vez sistemas de calidad, sistemas de justo a tiempo y de la mejora continua; no siendo suficiente esto, su éxito también involucra la manera en que opera su cadena de suministro, abarcando tanto a sus proveedores y considerando a los proveedores de los proveedores, los sistemas de distribución y los consumidores.

En el entorno actual, la gestión logística adecuada es considerada como una ventaja competitiva de las organizaciones ya que los clientes cada vez tienen mayores exigencias lo que hace que las empresas puedan reconfigurar sus tareas para hacerlas más eficientes y competir en un entorno global. Según Langley et al., (2013, p. 34) “la primera década del siglo XXI fue un periodo de cambios rápidos para la mayoría de las organizaciones, en especial para las de negocios. En la segunda década ese ritmo no ha disminuido, sino que ha aumentado”. En esta época de cambios constantes e innovaciones hace necesario que las organizaciones sean mucho más ágiles y cuenten con una capacidad de respuesta mayor; interpretamos como la necesidad que tienen las empresas de hacer una reingeniería en su proceso logístico a fin de poder mantenerse en un mercado altamente competitivo, característica de la globalización.

II. Problema de investigación

2.1. Aproximación temática

En el escenario actual, el proceso de globalización en el que se desarrollan las empresas trae consigo su dinamismo, donde las organizaciones han tenido que rediseñar la forma tradicional de hacer negocios. Por tanto, en esta coyuntura, la logística surge como una herramienta de apoyo necesario, desarrollando la necesidad de crear una mentalidad empresarial, enfocada hacia toda la cadena de suministros.

Al hacer un análisis de otras naciones encontramos que, en Taipéi, capital de Taiwan su economía está basada en los conocimientos y cuentan con un plan para promover los negocios electrónicos. Gran parte de la industria hotelera taiwanesa está conformada por pequeñas y medianas empresas, éstas tienen un vital apuro en incrementar su competitividad a través de múltiples sistemas logísticos de abastecimiento. Antes de la creación de un sistema de cadena logística de abastecimiento el conjunto de empresas debe contar con un programa de planificación de recursos empresariales (ERP), vale decir que deben contar con una serie de sistemas de información que permita la integración de algunas actividades, primordialmente las referidas con la producción, logística, inventario, envíos y la contabilidad. Además de esto, las empresas deben considerar las relaciones con los clientes, CRM, entendida como la gestión sobre la relación con los consumidores o una estrategia de negocios centrada en el cliente. No obstante, todo ello, las PYMES taiwanesas por lo general, no cuentan con la disposición financiera y las habilidades tecnológicas para establecer una gestión del entendimiento e infraestructuras elementales, tampoco para establecer un sistema logístico entre empresas de este sector.

Por otro lado, en Japón luego de las atrocidades bélicas que sufriera, este país inició una etapa de apertura, denominada la Restauración Meiji la cual delinea una serie de acontecimientos que llevaron a un cambio en la configuración política y social. El sector privado japonés lo constituye el 99,7% de empresas reconocidas como pymes, que generan el 70% de los empleos y el 50% de los envíos de productos. Las empresas hoteleras japonesas adaptan el esquema y

control de su cadena de demanda de tal forma que sea la apropiada para su desarrollo. Diferentes sectores empresariales implementan el sistema de producción Toyota a lo largo de su sistema logístico debido a que este sistema ha evidenciado la idoneidad para establecerse en una empresa referente por las siguientes razones: i) visualizar el sistema logístico compuesto de sucesiones amplios e integrales debiendo ser esquematizado para trabajar de manera integral; ii) propiciar la labor de grupos multifuncionales a fin de asegurar que todos los componentes internos y externos lleguen a colaborar a fin de alcanzar la mejora continua así como en los procesos como también en las ejecuciones; iii) lograr la eficiencia logística de tal forma que esté sincronizada e incorporada a fin de que cumpla su propósito de manera exacta tal como se ha planificado.

El sector turístico de la mano con el sector hotelero es el de mayor impacto en la economía española, generadora de puestos de trabajo, paralelamente a este sector está el rubro hotelero, principal elemento conformante del producto turístico y generadora de significativos ingresos en otros sectores. Habitualmente la organización del medio de distribución turístico en este país se explica considerando dos etapas: extensión y capacidad: la extensión está referida al número de intermediarios existentes entre el creador del servicio turístico y el usuario. Así, puede existir un medio directo de entrada ligera y de un menor costo; o pueden existir intermediarios repartidos en funciones o tareas específicas conformados por operadores turísticos. La capacidad hace alusión al grupo de servicios turísticos comercializables, las alternativas que tiene un proveedor para vender y una diversidad de clientes. Estas dos dimensiones, extensión y capacidad, están fuertemente relacionadas.

En México, el dinamismo turístico de hospedaje generó el 1% del PIB de la economía entre los años 2005 a 2009 y generó 2.4 millones de puestos laborales en este mismo período. El sector turístico es muy importante para este país, donde, por ejemplo, el año 2012 la iniciativa privada llevó a cabo más de mil proyectos en nuevas construcciones comparativamente a los 869 del año anterior. El turismo mexicano se sustenta en una variedad de empresas turísticas, entre los más importantes y estratégicos se encuentran los servicios de hospedaje quienes

buscan la satisfacción de los demandantes e incluso superar sus expectativas. La logística y estructura organizacional de los hoteles deben asegurar una relación fluida con los avances tecnológicos, con los cambios constantes del ámbito empresarial y con la competencia en un mercado globalizado; por tanto, la supervivencia de este sector estará supeditada a la calidad, fluidez, eficiencia, innovación, competitividad, entre otros factores. El problema en este sector está vinculado con las estructuras organizacionales, las mismas que en un gran número están sustentadas o están manejadas bajo un sistema tradicional o neoclásico.

En América Latina, el rubro hotelero colombiano es el de mayor dinamismo orientado al público nacional y extranjero; la prestación de servicios involucra cierta diversidad de procesos para su operación como marketing, gestión de operaciones, compras y logística, estas operaciones originan resultados que sirven como indicadores a fin de identificar y evaluar los procedimientos y tomar decisiones estratégicas para la mejora continua; se sabe que en este país el sector hotelero en su cadena de suministros busca el abastecimiento de suministros como sábanas, almohadas, fundas, entre otros, con cierta periodicidad. Otra de las características es la subcontratación para el servicio de transporte para el desarrollo de sus actividades. Los servicios de este sector son ofrecidos bajo una estructura tradicional, por práctica de otros administradores, mas no por tener un sistema logístico estructurado que los oriente. La industria hotelera de este país es una de las que presenta mayor dinamismo en América Latina, en base al año 2013, la industria del turismo internacional creció más de 10 % durante los últimos siete años y los gastos de extranjeros crecieron 13 %.

Dentro de las características del sector hotelero colombiano, entre las principales se encuentra que los servicios ofrecidos se basan en una estructura tradicional, basados en experiencias de trabajo realizadas por otros administradores con ausencia de contar con un sistema logístico estructurado que los pueda orientar. Respecto al personal de estas empresas, el sector prefiere una relación laboral a través de contrato indefinido, esto con la finalidad de ofrecer una permanencia y seguridad en el trabajo. En el terreno logístico las nuevas

tecnologías y su aplicación en los negocios ayudan a optimizar sus procesos de abastecimiento y ampliar la red de proveedores, entre otros. El gobierno colombiano busca impulsar los negocios locales por medio de la tecnología con programas como Mipyme Digital a fin de masificar el uso de Internet en este sector.

La gestión logística en las empresas del sector hotelero en Chile considera que los proveedores son la base fundamental en los servicios debido a que éstos intervienen en cada componente del negocio y de esta manera aseguran el funcionamiento del negocio contando con un flujo de bienes y servicio de manera constante. Hasta hace unos años no se daba importancia al tema de la logística particularmente en las pequeñas y medianas empresas, esto era de responsabilidad del área de operaciones o de la administración. Hoy se ha posicionado como un importante factor de competitividad en los diferentes sectores empresariales. Uno de los desafíos más importantes que ha experimentado la administración de operaciones logísticas y la cadena de suministro es el transformarse en un área flexible y ágil que consiga adecuarse a la demanda de los clientes, así como a los objetivos de la empresa.

Las empresas chilenas del sector hotelero buscan: (a) elegir el socio de logística adecuado; para un trabajo conjunto y que cuente con antecedentes exitosos en la administración integral de la cadena de suministros; (b) planeación e Investigación; muchas empresas instauraron un área interno logístico para internacionalizar sus productos, servicios y recursos existentes en el mercado; (c) rebajas y precios competitivos; en base al volumen de demanda de productos o servicios, aplicando descuentos e incentivos buscando la lealtad del cliente; (d) certificación del producto o servicio; emitidas por entidades externas que verifiquen la calidad del producto o servicio ofrecidos; (e) financiamiento; para las pymes que la requieran de fuentes privadas; (f) promoción y comunicación; buscar contactos externos a fin de promover los servicios del sector.

En Perú las grandes empresas han incluido procedimientos logísticos en sus tareas que les posibilitan generar ahorros considerables, en pequeñas y medianas

empresas no ocurre esto debido a la falta de conocimientos en la materia, gran parte de este sector no logran incluir desarrollos logísticos a sus operaciones sea de producción o de servicios. Las empresas nacionales saben que hoy en día no es posible tener procesos que estén alejados de la presencia logística, ya que ese alejamiento les significaría una ausencia de eficiencia, les generaría mayores costos y estos se verían traducidos en los precios ofrecidos a sus clientes. Las pequeñas y medianas empresas peruanas aún no han alcanzado a interiorizar las bondades que presenta la incorporación de procesos logísticos en sus labores cotidianas que se traduce en mayor rentabilidad y competitividad en los mercados.

Algunas de las razones por la cual muchas empresas, particularmente las pequeñas y medianas, tienen dificultades en sus procesos logísticos, son las siguientes: (a) ausencia de una perspectiva global del desarrollo logístico; (b) los requerimientos e instrumentos necesarios para el proceso logístico no son óptimos para un buen trabajo logístico de la empresa; (c) no se encuentran determinados los métodos de trabajo que se realizan; (d) de existir un proceso logístico, éstos no son medibles ni controlables de manera continua a fin de tomar decisiones de la mejor manera.

Con respecto a la ciudad de Huancayo, uno de los problemas empresariales en esta región en el sector hotelero es el manejo logístico, particularmente de las pequeñas y medianas empresas. Presentan dificultades en la planificación logística y su relación con proveedores, almacenamiento de productos y su comercialización. Siendo uno de sus principales atractivos la artesanía y el turismo paisajista, los servicios ofrecidos por el sector requieren un sistema de abastecimiento acorde con el flujo de la demanda y su relación directa con las agencias turísticas a fin de ofrecer servicios integrales a los turistas y para esto es necesario un manejo logístico acorde con las exigencias de los clientes finales. Llegar a una adecuada competencia en el manejo logístico requerido es una tarea que debe iniciarse con la voluntad de capacitación por parte de quienes la dirigen.

2.2. Formulación del problema de investigación

Problemas de investigación

¿Cómo se realiza la gestión logística de aprovisionamiento para las provisiones en la empresa hotel Los Jardines E.I.R.L. - 2017?

¿Cómo se realiza la gestión logística de aprovisionamiento y el manejo de almacén en la empresa hotel Los Jardines E.I.R.L. – 2017?

¿Cómo se realiza la distribución de productos o servicios en la empresa hotel Los Jardines E.I.R.L. - 2017?

2.3. Justificación

La logística de aprovisionamiento es una actividad clave en la cadena de suministro. Puede influir de manera decisiva en el funcionamiento de una empresa dependiendo de cómo se gestione. El objetivo de la logística de aprovisionamiento es el control de los suministros con el fin de satisfacer las necesidades de los procesos operativos.

En el hotel existen dificultades en la gestión logística particularmente respecto al aprovisionamiento, almacén y distribución de productos para el normal servicio, se pudo detectar que muchas veces no se contaban con productos y/o servicios necesarios que exigían los clientes como cantidad adecuada de productos de higiene, rapidez en los servicios, movilidad, traslado a zonas turísticas, entre otros; todo esto ocasionando malestar en los usuarios.

Esta es una de las razones por la que se hizo necesario, luego del diagnóstico, el estudio de la gestión logística del hotel Los Jardines E.I.R.L. con la finalidad de identificar las causas de las deficiencias en el manejo logístico y así la empresa pueda tener una visión más amplia y mejor perspectiva de la manera correcta de cómo se puede gestionar la logística, particularmente en las tres áreas indicadas, partiendo de la identificación de los cuellos de botella o dificultades en

la gestión con el apoyo de teorías administrativas y logísticas y aplicarlas en la identificación y manejo para superar las dificultades o puntos críticos que necesitan mejorarlas. Otras de las razones, en base al análisis anteriormente citado, es buscar un mayor grado de competitividad y rentabilidad.

Justificación teórica

El estudio descriptivo de esta investigación busca explicar las características de la gestión logística en el sistema de abastecimiento en los servicios, manejo de almacén y distribución, sometiendo al análisis de evaluación a una serie de aspectos relacionados con ellos; asimismo, el método descriptivo permite seleccionar una gama de procesos logísticos a fin de medir sus alcances, importancia y repercusiones en la cadena de abastecimientos del hotel. Todo esto servirá como antecedente para futuras investigaciones con el apoyo de los resultados obtenidos. La presente investigación busca generar una atención de la importancia que tiene la gestión logística en el manejo empresarial, particularmente en el sector hotelero y, en base a las recomendaciones, mejorar los procesos para optimizarlas y tener resultados concretos a muy corto o mediano plazo.

La base teórica de la cual partimos es la relacionada con la gestión, así la gestión administrativa descrita por Moore (2014) indica que ésta es un factor de éxito muy importante en mercados estables en donde el rol desempeñado por la empresa, la propuesta de valor y la cadena de valor no sufren mayores variaciones de un año a otro porque se conoce el comportamiento del mercado. No se considera como sinónimos las funciones de gestión y el de liderazgo, pero sí tienen una alta relación. La gestión y el liderazgo es empleado como una manera de describir a una persona ya sea como líder o como gerente; o describir una función de gestionar o conducir; o algo que realiza como administrar o dirigir; o como un conjunto de habilidades tales como gestión o liderazgo. La conducción de las empresas debe formular objetivos y estrategias flexibles y transparentes de tal modo que facilite alinear a toda la empresa con la variación y control de los procesos.

Respecto a las teorías administrativas y logística, tomamos el de Mora (2010) que respecto a la gestión logística indica que ésta se ha convertido en una ventaja competitiva para las empresas en el entorno actual con constantes avances tecnológicos, alta competitividad y mayores exigencias por parte de los clientes, todo esto conlleva a las organizaciones a buscar mayor eficiencia y productividad en la diversidad de procesos de la cadena de suministros y solo así estará en condiciones de competir no solo en el mercado local sino también en el mercado nacional, como en este caso, abriendo nuevos locales en otras ciudades.

Por tanto, se concluye que la gestión logística busca mejorar los procesos a fin de agilizarlos con el apoyo de la tecnología como es el caso de las Tics para estar a la altura de las expectativas del cliente. Para la investigación los conceptos desarrollados son las relacionadas a: (a) aprovisionamiento, que permita asegurar las existencias a fin de que las empresas puedan realizar sus actividades de la manera prevista; (b) almacén, infraestructuras con características propias ubicadas en puntos estratégicos a fin de agilizar los procesos logísticos y; (c) comercialización, encargada de la distribución de las solicitudes, utilizando los canales de comercialización más efectivas.

Una teoría logística bastante importante considerada es la teoría de las restricciones, orientada a ayudar en la identificación de inconvenientes el logro de los objetivos y posibilita la realización de cambios a fin de eliminarlos. Recogemos el concepto de Langley et al., (2013) quien se refiere a que mientras se reconozcan las restricciones importantes, los enfoques de optimización ayudan a seleccionar un curso de acción óptimo entre una cantidad de alternativas viables, los procedimientos que necesitan cierta precisión en su ejecución son los que garantizan un óptimo manejo logístico, actualmente existen modelos de optimización que ayudan a eliminar las restricciones con apoyo de la incorporación en las empresas de las TIC. De esta teoría podemos deducir que, en la operación de cualquier empresa en sus diferentes áreas, como es en el caso de esta investigación, las áreas de aprovisionamiento, almacén y distribución, en la operación de algunos de ellos se presentan cuellos de botellas o restricciones para su buena gestión. Considerar soluciones simples, comprensibles y oportunas

es la labor de una buena gestión. Esta teoría es un conjunto de procesos que hace uso de la lógica causa-efecto a fin de entender lo que sucede y de esta manera buscar soluciones adecuadas. La logística es un buen ejemplo de esta teoría ya que en la actualidad ésta busca en todo momento y etapa la optimización de los procesos logísticos a fin de cumplir con lo planeado.

La teoría de la cadena de valor en la logística es muy importante, es una herramienta estratégica útil para el análisis de las actividades empresariales que posibilitan la identificación de sus ventajas competitivas. Así Langley et al., (2013, p.16) sostiene que “el concepto de cadena de valor se desarrolló como un instrumento para el análisis y la estrategia competitiva”. Los componentes más importantes de la cadena de valor vienen a ser las logísticas de entrada y las de salida, porque contribuyen a generar valor a los clientes, el aprovisionamiento es muy importante como soporte logístico, sobre todo en las empresas de servicios, porque debe considerar el equilibrio de las adquisiciones, los niveles de inventario y la distribución y, de todo ello considerar sus costos.

La sustentación del tema planteado en esta investigación se apoya en las teorías descritas direccionadas a tres puntos básicos importantes: (a) la trascendencia del sector turismo, particularmente de la ciudad de Huancayo; (b) el impulso en la búsqueda de procedimientos que respalden la permanencia o sostenibilidad en el mercado de las empresas hoteleras; (c) el empleo de capacidades para satisfacer necesidades en el cumplimiento de requisitos de calidad orientados al logro de los objetivos de satisfacción al cliente y rentabilidad, entre otros.

Justificación práctica

La investigación tiene una justificación analítica del hotel Los Jardines E.I.R.L., los resultados obtenidos ayudaron a la empresa a tener un conocimiento más amplio de la gestión logística con el propósito de resolver los problemas identificados en las áreas de aprovisionamiento, almacén y distribución, orientado a que todos los involucrados en la gestión logística de estas tres áreas sepan los procesos idóneos y poder ayudar a la empresa a que logre sus objetivos pre establecidos.

El problema de gestión fue uno de los puntos débiles de la empresa por mucho tiempo, se aplicaron sin éxito algunas acciones como las compras justo a tiempo, pero los problemas persistían y los clientes mostraban su malestar, se buscó mejorar la gestión logística en estas áreas con programas de capacitación en base a las teorías propuestas, se ha visto el empeño mostrado por los trabajadores y todos colaboran en el dinamismo logístico buscando la satisfacción del cliente.

La aplicación de una buena gestión logística en la empresa Hotel Los Jardines E.I.R.L. fue beneficiosa en el desarrollo de sus actividades y de manera conjunta con el sector turismo. Con el apoyo de herramientas informáticas se pudo enlazar la cadena logística a fin de optimizar los procesos orientados a la satisfacción de los clientes. La obtención de resultados fue de gran ayuda a la empresa a fin de que cuenten con un panorama amplio de las dificultades en la gestión logística con el propósito de poder resolverlos de la mejor manera y todo esto contribuirá en la mejora de la gestión y se podrá llegar a sus objetivos previstos. En el control de almacén se trata de contar con un personal exclusivo para esta labor y se cuentan con formatos impresos para el control continuo de movimiento de almacén para poder registrarlo en caso exista falta de fluido eléctrico.

En el área de distribución se busca hacer un seguimiento con el uso de las redes informática (GPS) y control de tiempo estimado, se ha implementado una bitácora donde pueda ser registrada algunas de las inconvenientes que justifiquen la demora en los servicios.

2.4. Relevancia

La relevancia de la investigación radica en la contribución que se hizo a la empresa Hotel Los Jardines E.I.R.L. ya que ésta carecía de información y conocimientos elementales para una mejor gestión logística los mismos que se pueden traducir en la obtención de mejores resultados. En un primer momento se determinó que se realice una evaluación de la gestión logística con la finalidad de

que el diagnóstico brinde resultados fidedignos de la manera cómo es el manejo de logístico de la empresa, luego de identificarse los problemas se hizo las correcciones necesarias con el apoyo del análisis bibliográfico se rescata que dentro de los procesos empresariales, la gestión logística es determinante y cumple una función importante para el éxito del negocio, se asegura una buena relación con el cliente y se coordina secuencias logísticas eficientes para lograr un mejor desempeño. Realizar una buena gestión logística incrementa la competitividad de la empresa, mejora su rentabilidad, gestiona sus tareas, logra la coordinación de las áreas y planifica sus actividades internas y externas de la empresa. La importancia de la investigación radica en que, con todo el análisis realizado y las propuestas planteadas, contribuyeron con el hotel Los Jardines E.I.R.L. a una mejor gestión logística.

2.5. Contribución

La presente investigación ayudó de forma directa en los objetivos de la empresa en estudio, en el mejoramiento de su gestión logística con un mayor dinamismo y correcto manejo en sus áreas de aprovisionamiento, almacén y distribución de sus servicios, apoyados con estudios de casos y una correcta orientación producto de la experiencia en gestión logística. Del diagnóstico se obtuvo datos importantes que mostraban una ausencia de buena gestión en el campo logístico el cual redundaba en la atención oportuna de requerimientos por parte de la empresa y también en solicitudes de sus clientes. Se justifica la investigación en la medida en que muchos encargados de dirigir la gestión logística no contaban con información adecuada respecto a los tres puntos básicos a que hacemos referencia los mismos que son cruciales para el grado de competitividad de la empresa. Otra causa que conllevó a una inadecuada gestión logística fue el poco interés que mostraban los encargados en hacer bien su trabajo y en la falta de capacitación a fin de hacerlos más competitivos y conocedores de nuevas herramientas logística que apoyen sus tareas y que los resultados fueran propicios para la empresa y para la satisfacción de los clientes creando una mayor expectativa por parte de estos.

2.6. Objetivos

Analizar cómo se realiza la gestión logística de aprovisionamiento para las previsiones en la empresa hotel Los Jardines E.I.R.L. - 2017

Analizar cómo se realiza la gestión logística de aprovisionamiento y el manejo de almacén en la empresa hotel Los Jardines E.I.R.L. – 2017

Analizar cómo se realiza la distribución de productos o servicios en la empresa hotel Los Jardines E.I.R.L. - 2017

III. Marco metodológico

3.1. Metodología

La metodología que se ha empleado en la investigación fue las de estudio de caso, ya que fue una investigación cualitativa empleada para conocer a fondo la realidad de la gestión logística en el hotel Los Jardines E.I.R.L. El estudio de casos es un método de investigación que conlleva un proceso de búsqueda de información que se caracteriza por una evaluación sistemática e integral del tema en estudio, así permite comprender el proceso en su forma integral.

En vista de que se pudo detectar varias dificultades en la gestión logística de la empresa Hostal Los Jardines E.I.R.L., para la investigación se realizó un estudio de caso, se sigue un esquema fijando como base el rubro hotelero de la ciudad de Huancayo, para lo cual se aplican las teorías logísticas, principalmente lo referido a la gestión de servicios que conlleven al mejoramiento del proceso en la cadena de suministros, partiendo de un diagnóstico y a partir de ello realizar las propuestas de mejora y su aplicación a fin de evaluar los resultados. El estudio de caso se complementó con entrevistas a personal involucrado de la empresa, seguidamente se hizo triangulación a fin de obtener un diagnóstico fidedigno del estado en que se encuentra la gestión logística. Como se sabe, los aspectos metodológicos constituyen un tema fundamental en el desarrollo de la investigación y es un aspecto clave que se consideró a fin de que el diagnóstico y, particularmente los resultados, sean aplicables en beneficio directo de la empresa en estudio y puedan ser replicadas en empresas del rubro.

La metodología es definida como la descripción, análisis y valoración crítica de los métodos de investigación, es aquel instrumento que permite enlazar el sujeto con el objeto de la investigación en curso. En esta investigación el método es el estudio de caso porque busca generar conocimientos aplicados a los problemas identificados y enlazar las teorías al producto previamente definida.

Hernández et al., (2010, p. 163) define el estudio de casos como “estudios que al utilizar los procesos de investigación cuantitativa, cualitativa o mixta; analizan profundamente una unidad para responder al planteamiento del

problema”. El estudio de caso es una indagación empírica, es decir, se basa en evidencias como la experimentación u observación en su contexto natural, método de investigación cualitativa que ayuda a comprender a profundidad la situación en que se encuentra el objeto de análisis, es una descripción analítica y detallada del entorno donde se orienta la investigación o, en nuestro caso, estudio detallado de la gestión logística en el contexto de nuestra investigación, para llegar a comprender su desarrollo concreto y así poder emitir propuestas de mejora a fin de contribuir con su competitividad y mejora de sus labores. En el hotel Los Jardines E.I.R.L. mediante la recopilación de información por medio de las entrevistas, se analizaron los procesos respecto al aprovisionamiento, manejo de almacén y distribución, tres áreas bastante importantes en las empresas de servicios como es el caso del hotel en estudio.

Paradigma

Un paradigma admite pluralidad de conceptos, actitudes, según la teoría desarrollada por Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 4) indica que “la metodología de la investigación científica es el procedimiento sistematizado, natural y estructurado que nos conduce a alcanzar nuevos conocimientos y así tratar de solucionar incógnitas”.

La investigación se desarrolló bajo un paradigma interpretativo porque busca supuestos sobre el desarrollo de la gestión logística. Este paradigma entiende que la realidad es dinámica y diversa orientado a las labores cotidianas, considera la entrevista y estudios de caso como un modelo de conocimientos permitiendo así comprender las labores en el campo logístico que compete al personal. El objetivo como paradigma interpretativo es la búsqueda de explicaciones sobre la forma de cómo se realizan las tareas logísticas encomendadas. Es por esta razón que este paradigma comprende la realidad en un contexto dinámico y diverso, aparte de hacer uso de las técnicas de investigación, busca la conceptualización de teorías y conocimientos de la realidad.

Enfoque

El enfoque de la investigación es un proceso sistemático directamente relacionado a los métodos de investigación. En el caso de la presente investigación el enfoque es el cualitativo porque se estudia la realidad en su contexto natural tal como sucede interpretando la información recopilada de acuerdo al método que es el estudio de casos, sometiendo al análisis de evaluación a una serie de aspectos relacionados con la gestión logística a fin de medir sus alcances, importancia y repercusiones en la cadena de abastecimientos del sector hotelero. Los conceptos que se medirán son las relacionadas con: (a) aprovisionamiento, que permita asegurar las existencias a fin de que las empresas puedan realizar sus actividades de la manera prevista; (b) almacén, infraestructuras con características propias ubicadas en puntos estratégicos a fin de agilizar los procesos logísticos y; (c) distribución, que permite evaluar el desplazamiento de los productos de manera que sea rentable a la organización.

Como investigación con enfoque cualitativa abordamos lo que los autores Hernández et al., (2010, p. 7), sostienen “el enfoque cualitativo utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación”. En este tipo de enfoque las hipótesis se pueden explicar antes, durante o posterior a la obtención y análisis de la información así, permite identificar las interrogantes más relevantes para luego mejorarlas y posteriormente concretizarla para responderla.

3.2. Escenario de estudio

Para la investigación, el escenario de estudio es el área de gestión logística del hotel Los Jardines E.I.R.L., ubicado en el distrito de El Tambo, provincia de Huancayo, departamento de Junín.

3.3. Caracterización de sujetos

La fuente de información para la investigación han sido las entrevistas realizadas a los encargados del área logística, involucradas directamente con la variable a

estudiar, los mismos que se detallan a continuación:

Tabla 1

Personas entrevistadas

Cargo	Grado	Tiempo en la empresa	Experiencia en el cargo
Gerente general	Ingeniero	12 años	12 años
Gerente genera	Contado	6 años	3 años
Encargado mantenimiento	Lic. Adm.	3 años	1 años
Encargado mantenimiento	Técnico en adm.	4 años	3 años

3.4. Trayectoria metodológica

El interés en la presente investigación se produjo en el momento que se pudo detectar una deficiente gestión logística del hotel, producto de una deficiente labor en los procesos de abastecimiento, almacén y distribución, los mismos que nos generó interés en averiguar las causas del problema y luego en un siguiente paso se recogió información por medio de las entrevistas al personal involucrado. Luego de un diagnóstico en el seguimiento del proceso logístico y la gestión que se realiza en busca de la mejor atención a los usuarios del hotel, se pudieron ver las dificultades que se presentaban en la reposición de productos de uso diario y los servicios ofrecidos en las distintas temporadas que tienen este tipo de negocio, particularmente en temporadas altas donde la afluencia de demandantes es mayor. Es justamente en momentos de alta demanda donde se originan los problemas logísticos y de gestión los cuales fueron de nuestro interés a fin de analizarlos a profundidad. Se plantearon los objetivos en etapas críticas identificadas: los sistemas de aprovisionamiento, manejo de almacén y, la distribución de productos y/o servicios. Así, planteados los objetivos, el siguiente paso fue la recopilación de la información relevante. Para ello se tuvo que conversar preliminarmente con algunos clientes y con personal que realizan labores generales pero que participan directamente en el servicio y atención al cliente.

Conocidas las opiniones y por la experiencia propia, una vez realizado el diagnóstico, se redactó un borrador sobre el cuestionario de preguntas, que confrontados con las consultas bibliográficas se fue perfeccionando para su aplicación, los mismos que deberían ser aplicadas a los responsables del área logística de la empresa. Ya definido las interrogantes de la entrevista, buscamos contactarnos con personal elegido para su aplicación, se acordaron citas y éstas se llevaron a cabo de acuerdo a lo programado. Una vez obtenida la información el siguiente paso fue efectuar el análisis de la misma, para lo cual se revisaron las respuestas recogidas por las entrevistas a los trabajadores, luego de esto se procedió a crear la codificación de categorías respectiva, luego las sub categorías y por último las categorías emergentes, tal como lo indicamos en la documentación que figura en el anexo de esta investigación.

Luego del paso anterior se procedió con la elaboración de la matriz de categorización, se refiere a conceptos que abarcan aspectos con características comunes de la gestión logística, propiedades definidas y está relacionada con el evento preestablecido. Luego de ello se elaboró la matriz de codificación, en esta investigación cualitativa el análisis de datos es un proceso dinámico y creativo que se da simultáneamente con la recolección, codificación e interpretación de la información; por tanto, la codificación es la organización de datos por medio de códigos o categorías. A partir de la codificación se realiza la triangulación y así se consolida la matriz de codificación axial o relacional que se realiza para condensar los códigos descriptivos los mismos que identifican las propiedades de las categorías sustentándose en el análisis de la literatura respectiva. Una vez efectuada la matriz de codificación axial se prosigue finalmente con la matriz de saturación.

De los resultados del análisis anterior se pudo identificar los problemas prioritarios en la gestión logística del servicio en el hotel Los Jardines E.I.R.L.; así, iniciamos la discusión de los objetivos previamente planteados los mismos que fueron mejorados, para posteriormente arribar a las conclusiones y recomendaciones las mismas que fortalecerán la gestión logística y serán de suma importancia y ayuda en el logro de objetivos empresariales y su

consolidación en un mercado altamente competitivo donde se busca cumplir con las expectativas de los clientes.

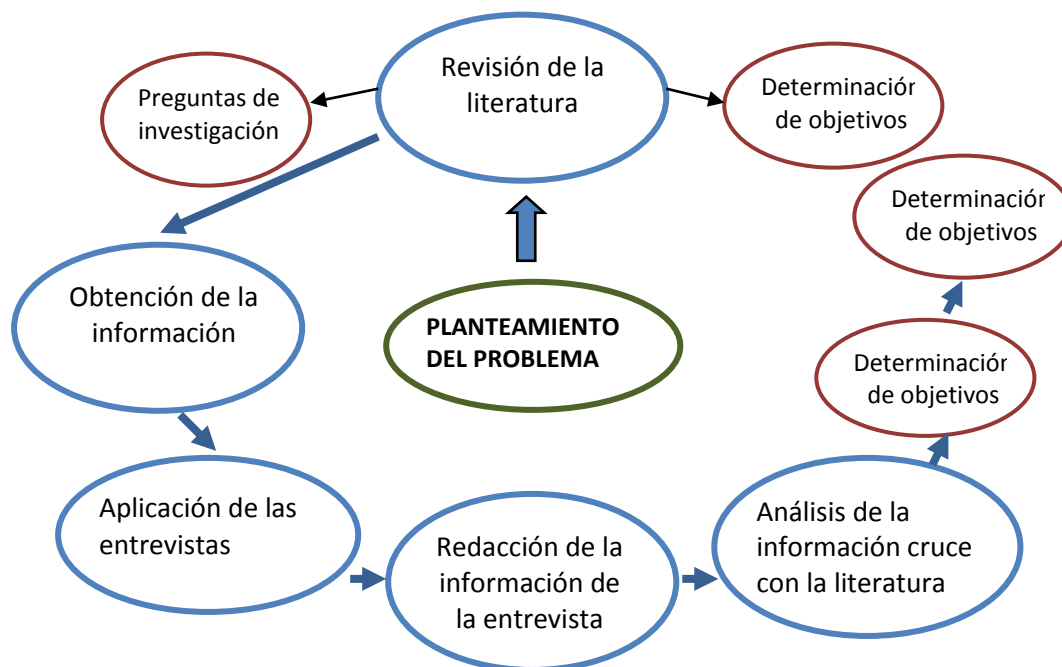


Figura 8. Trayectoria metodológica

3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

En la investigación para la recolección de la información se utilizó la técnica la entrevista, las personas con las cuales se dialogaron son responsables de las áreas en estudio que compartieron sus experiencias con el investigador. Antes, se desarrolló una búsqueda amplia de teorías relacionadas a la gestión logística en función a la variable de estudio y los objetivos, para ello se recurrieron a fuentes bibliográficas escritas y a internet con el propósito de contar con información respecto a la investigación cualitativa. La entrevista fue de carácter estructurado ya que las interrogantes planteadas fueron abiertas a fin de que las personas entrevistadas pudieran dar sus puntos de vista de manera libre tal como sugiere Jiménez (2012), para tal fin se elaboró una guía de entrevista que sirvió de estructura para determinar las interrogantes y tomar nota de las respuestas de los entrevistados; al respecto Ñaupas, Mejía y Villagómez (2014) sostiene que la guía de entrevistas en una investigación cualitativa es un instrumento importante el cual consiste en la elaboración de interrogantes que efectuará el entrevistador siguiendo pasos establecidos que ayuden a sus objetivos.

De acuerdo a Hernández et al., (2010) la recolección de datos implica la obtención de información concerniente a los atributos o conceptos de las variables de análisis esto puede involucrar a grupos u organizaciones que son parte de la investigación, esto requiere de un plan de procedimientos que incluya las fuentes de información; localización de las fuentes; los medios o métodos para la obtención de la información y; obtenidos los datos, cómo lo vamos a preparar para su análisis. El guion también consideró las preguntas descriptivas a fin de evaluar el conocimiento del entrevistado a cerca de las tareas asignadas en el hotel.

La guía de entrevistas consideró en total 12 preguntas las mismas que se plantearon a cuatro colaboradores del hotel Los Jardines E.I.R.L. que tienen responsabilidad con las áreas logísticas de aprovisionamiento, almacén y distribución. La información obtenida fue de mucha importancia para la elaboración de la triangulación y formación de las matrices para el tratamiento y manejo de los resultados obtenidos que ayudaran para un mejor análisis, discusión y conclusiones respectivamente.

3.6. Tratamiento de la información

La investigación realizada sobre la gestión logística describe puntos importantes a considerar a fin de mejorar el sistema de aprovisionamiento, manejo de almacén y distribución. Una vez planteado el problema de investigación, la siguiente etapa fue la recolección de datos pertinente a nuestra variable gestión logística. Esta recolección de datos implica tres actividades relacionadas: la selección del instrumento de recolección de la información, la aplicación de este instrumento que en nuestro caso fue la entrevista y, la preparación de los datos para su análisis. Podemos agregar además que el tratamiento de la información en la investigación depende básicamente del material en que se ha registrado la información; como señaláramos, en nuestro caso hemos utilizado la técnica de la entrevista a personas relacionadas directamente con la labor de gestión logística del hotel Los Jardines E.I.R.L. De acuerdo a Muñoz (1998, p. 9) “dependiendo del método de investigación que se aplica, las tesis de investigación se clasifican en tres tipos: tesis de investigación documental (teórica), tesis de investigación de

campo (práctica) y tesis combinadas de investigación documental y de campo”, en nuestro caso es una tesis de investigación documental o cualitativa.

Se hizo la triangulación de datos con la información analizada y los datos recogidos por la entrevista. Se consideró teorías logísticas como el de Mora (2010, p. 11) quien señala como objetivos de la logística: “asegurar que el menor costo operativo sea un factor clave de éxito; suministrar adecuadamente y oportunamente los productos que requiere el cliente final y; convertir la logística en una ventaja competitiva entre los rivales”, para ellos la manera de gestionar el proceso logístico en los servicios del hotel deben ser los más óptimos y para concordarlos con los descrito se tomó en cuenta las entrevistas realizadas.

Respecto a las fuentes de información de la investigación está formado por todo el material bibliográfico revisado a fin de tener los conocimientos de las áreas tratadas. La fuente de información directa fueron los trabajadores del hotel que nos proporcionaron datos para luego ser analizados, esto constituye una información o datos primarios, estos datos son los más idóneos que se adaptaron a la investigación. Las informaciones recopiladas en la presente investigación fueron plasmadas en un matriz de categorización que constituye una parte fundamental para el análisis e interpretación de los resultados una vez analizada. Luego se elaboró la matriz de codificación en la cual se segmentaron y organizaron los datos por medio de códigos que sustentan el trabajo interpretativo de los datos. Posteriormente se hizo la triangulación que incluye las respuestas de los entrevistados. Seguidamente se elaboró la matriz de codificación axial considerando cada uno de los objetivos de la investigación; por último, se elaboró la matriz de saturación donde se pudo determinar las variables emergentes.

3.7. Mapeamiento

La investigación tuvo su punto de inicio en el tratamiento de la investigación con respecto a la gestión logística en una empresa de servicio hotelero, para ello se identificó tres áreas muy importantes y básicas: aprovisionamiento, almacén y distribución. Luego, teniendo definido las áreas se desarrolló la perspectiva teórica

en base a teorías administrativas y logística, también se contó con la experiencia logística del investigador. Se pudo plasmar el planteamiento del problema y con el tratamiento de los fundamentos teóricos se elaboró el marco metodológico para tener la base teórica de la gestión logística orientado al método de investigación cualitativa. Luego del análisis de la información recogida a través de las entrevistas se organizaron los datos en una matriz axial, para seguidamente organizar la información en una matriz de codificación, posteriormente toda la información fue organizada en una matriz de triangulación. Así se llega a la obtención de los resultados para, en base a esto, hacer la discusión correspondiente y finalizar con la conclusión.

Cabe resaltar que en la entrevista se tuvo una relación directa con los empleados responsables del manejo de la empresa, esta interacción sirvió de mucho para sacar conclusiones y ver que el trabajo no se estaba haciendo de la mejor manera, sino que era necesario una capacitación y sugerencias a fin de manejar correctamente los procesos y mostrar un grado mayor de competitividad a los clientes.

El desarrollo de la perspectiva teórica se enfoca al planteamiento del problema, para esto se buscan los fundamentos teóricos. Como es una investigación cualitativa se elabora la matriz de codificación, matriz de triangulación para obtener los resultados de acuerdo al análisis de la entrevista; así se llega a la discusión y conclusiones respectivamente.

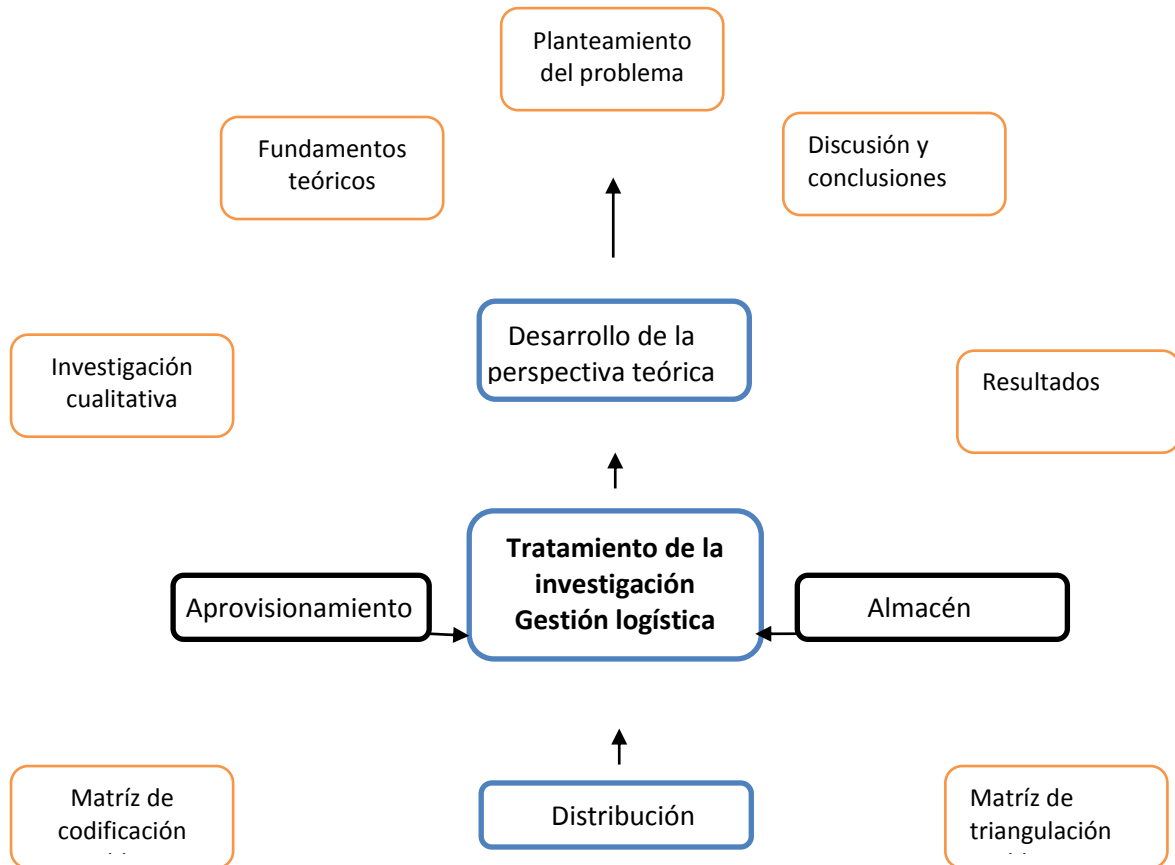


Figura 9. Mapeamiento gestión logística

3.8. Rigor científico

Para el correcto desarrollo de la investigación se elaboró una matriz de consistencia porque se aplicó los datos recogidos por la entrevista realizada al personal que ocupan responsabilidades dentro de la empresa en estudio. En este caso particular, las entrevistas se realizaron al gerente general que tiene que ver con la organización en su conjunto; la otra persona entrevistada fue la que ocupa el cargo de jefe de adquisiciones; el tercer entrevistado fue el encargado de mantenimiento que se ocupa no solo del mantenimiento físico de los locales, sino también del mantenimiento de abastecimientos de productos necesarios; por último se entrevistó al jefe de servicios, se consideró la credibilidad ya que se realizó la triangulación de información en base a las entrevistas realizadas.

Así se desarrolló el criterio de aplicabilidad ya que se indica el lugar de la investigación, los participantes y en qué contexto fue utilizada la información. Estos resultados derivados de la investigación cualitativa no son generalizables sino transferibles dependiendo del contexto en que se puedan aplicar. También se aplicó la confirmabilidad, ya que se consideró las respuestas dadas por los entrevistados, se describió sus características, cargos y funciones; para su correcta veracidad se hizo uso de audios y fotografías. Así, la confirmabilidad nos permitió asumir con plena responsabilidad la investigación realizada identificando alcances y limitaciones que se tuvo.

IV. Resultados

4.1. Descripción de resultados

El área de influencia donde se desarrolló la investigación fue la ciudad de Huancayo, distrito de El Tambo, donde se ubica el hotel Los Jardines E.I.R.L. los resultados indican que la gestión logística adolece de deficiencias, las mismas que pueden ser superadas de acuerdo a las sugerencias que se plantean en la presente investigación. De manera general, luego del procesamiento y análisis de la información percibida, recopilada por las entrevistas, los resultados los traducimos de acuerdo a los objetivos de la investigación.

Desempeño del área de aprovisionamiento para las previsiones en el hotel Los Jardines E.I.R.L.

Aprovisionamiento son actividades que desarrollan las empresas para asegurar la disponibilidad de los bienes y servicios que le son necesarios para la realización de sus actividades; las previsiones es el elemento de la administración en el que con base en las condiciones futuras en que una empresa habrá de encontrarse se determinan los principales cursos de acción que permitirán cumplir sus objetivos. Así, el área de aprovisionamiento determina las compras, las mismas que debe considerar el precio de los productos a ser adquiridos, la calidad de los productos necesarios, los plazos de entrega de las solicitudes y la seriedad en su cumplimiento; también debe considerar las facilidades de pago que pueda otorgar el proveedor, los posibles descuentos que pudieran generarse por pronto pago o volumen de compra y los servicios de post venta. El aprovisionamiento tiene un ciclo el cual es el periodo comprendido entre la realización de las compras a los proveedores hasta la venta del producto a los clientes; del mismo modo esta actividad tiene dos funciones principales una de ellas es la gestión de compras y la otra es la de gestión de inventarios.

El desempeño de aprovisionamiento para las previsiones, es el primer objetivo de la investigación. La empresa en estudio tiene como principal actividad económica el rubro de hospedaje y, en cuanto a su sistema de aprovisionamiento, de acuerdo al contenido textual del código C1 sostiene que: “hay momentos en que nuestros stocks de almacén no pueden cubrir nuestras necesidades”. La falta

de previsión hace que se genere un rompimiento de stock. En el rubro hotelero muchas veces la demanda es imprevisible y para esto el sistema de aprovisionamiento debe contemplar una acción de contingencia a fin de asegurar un abastecimiento continuo a fin de satisfacer las necesidades del cliente.

De acuerdo con Mora (2010) podemos deducir que históricamente una correcta gestión de stocks es tomada como una señal de eficacia y sabiduría en su manejo. El autor toma como ejemplo el antiguo Egipto donde los personajes bíblicos como José sugieren el almacenamiento de víveres en las temporadas de abundancia previniendo escasez producto de sequias o conflictos, este proceso de almacenamiento genera buenos resultados en la dicha época

Justamente de C1 el stock debe cubrir las necesidades y para ello la gestión es sumamente importante, quizá el tener productos en almacén generen un capital inerte o inclusive pérdida, pero si se utiliza y maneja correctamente la información, se puede prever situaciones de mayor o menor demanda de los servicios hoteleros. Coincidimos con el autor, toda empresa, para su normal desenvolvimiento y, buscando la satisfacción de los clientes, no debería generar un desabastecimiento, siempre se debe contemplar un plan de previsión alterno. Actualmente el cliente es una fuente de información estratégica para conocer la calidad de los servicios y el procesamiento de estos datos hace que las empresas no solamente sean buenos, son excelentes. En tal sentido, la forma clásica de administrar las empresas va perdiendo vigor dando pie a nuevos enfoques de competitividad sistémica, multidisciplinario, satisfactorio para cada una de las áreas de la organización.

El contenido textual del código C1.1 indica que “los proveedores tienen un calendario de reposición de stock y no pueden atender nuestras solicitudes urgentes” esto conlleva a un desabastecimiento en momentos de mayor demanda que no sean las temporadas altas, para esto se debe realizar una negociación y acuerdos con proveedores, manejar una cartera de proveedores a fin de tener más de una opción en nuestro abastecimiento. Del contenido textual del código C2.3 que recogemos de la entrevista, señala: “sin embargo, hay cortes de fluido

eléctrico sin previo aviso y eso nos perjudica y retrasa nuestras actividades”. El control de aprovisionamiento tiene el apoyo de la informática; sin embargo, serviría de apoyo tener impreso el cronograma de abastecimiento a fin de que tengamos un respaldo cuando se presentan estas situaciones.

La gestión de aprovisionamiento y de los suministros debe ser plasmado en el plan estratégico de la empresa y en ella debe incluir C1.1 en caso se presente una urgencia. Debido a la trascendencia en la elección o selección de proveedores y el suministro fluido, la gestión debe tener prevista a nivel estratégico los objetivos trazados y que debe alcanzarlos, de lo contrario se estará refrendando lo que se indica en C1.1 el mismo que es perjudicial para el normal desarrollo de actividades del hotel.

La sub categoría emergente en este primer objetivo es el que se señala con el código E1: “hay temporadas donde la demanda se incrementa por festividades u otras actividades, entonces se rompe el stock y se recurre a compras extras”. Esto da a conocer la inexistencia de un stock de seguridad el mismo que conlleva a un desabastecimiento que perjudica enormemente en los servicios que ofrece el hotel y genera malestar en los usuarios. Una buena gestión del área de aprovisionamiento debe contemplar el mantenimiento de existencias en cantidad suficiente para operar, atender la demanda en tiempo y forma y con el nivel adecuado de calidad; para ello se debe buscar y mantener buenas relaciones con proveedores competente, buscar productos al precio adecuado sin renunciar a la calidad, todo esto debemos hacerlo procurando que los costos administrativos sean reducidos.

La visibilidad de la demanda en la empresa investigada hace que no se cuente con un nivel adecuado de stock en cuanto se presente un intempestivo incremento de la demanda, algo que la empresa debe prever con el análisis de la información y el uso de las TIC, así no se generará el rompimiento de stock perjudicial para su normal desarrollo de actividades. El área de aprovisionamiento determina las compras, las mismas que debe considerar el precio de los productos a ser adquiridos, la calidad de los productos necesarios, los plazos de

entrega de las solicitudes y la seriedad en su cumplimiento; también debe considerar las facilidades de pago que pueda otorgar el proveedor, los posibles descuentos que pudieran generarse por pronto pago o volumen de compra y los servicios de post venta. El aprovisionamiento tiene un ciclo el cual es el periodo comprendido entre la realización de las compras a los proveedores hasta la venta del producto a los clientes; del mismo modo esta actividad tiene dos funciones principales una de ellas es la gestión de compras y la otra es la de gestión de inventarios.

Las debilidades descritas en la función de aprovisionamiento suceden por una falta de prevención, corregirlas permitirá un ahorro de tiempo y dinero. Es necesario asignar responsabilidades en las compras que puedan administrar los requerimientos, el presupuesto y la relación con los proveedores a fin de superar la falta de productos. En caso fuera necesario contar con productos que ya no hay en almacén pueden ser buenas opciones tener en cuenta las tiendas de alrededor asegurándose de realizar comparaciones en calidad y costos; estas compras improvisadas y sin tiempo para evaluar alternativas afectan al presupuesto del negocio, por ello es necesario contar con una planificación de compras correctamente elaboradas. Encontrar el punto de stock necesario es una labor que puede ayudar a la optimización del manejo de productos en cualquier temporada y para algunas contingencias, así también se puede tener un mejor manejo de almacén. Aun cuando se tenga una buena relación con el proveedor principal, es importante contemplar opciones que puedan ayudar a salir de apuros ante una escasez, huelgas o mayor demanda. Realizar adquisiciones ocasionales a otros proveedores permitirá ir fortaleciendo una nueva relación, comparando calidad y costos y tener el poder de negociación.

Analizar el aprovisionamiento y almacén en la distribución de productos en el hotel Los Jardines E.I.R.L

Considerado como el segundo objetivo en el cual se analiza cómo el aprovisionamiento y el almacén permiten tener una distribución de productos eficientes. El sistema de aprovisionamiento es la función logística por la cual se provee a la empresa de todo el material necesario para su normal funcionamiento.

Un correcto sistema de abastecimiento permite disponer al hotel de un flujo continuo de materiales necesarios para su funcionamiento. El total de aprovisionamiento no son utilizados de inmediato, una parte importante va a almacén. En este lugar se reciben las mercancías compradas por el hotel y desde el mismo se distribuyen a las habitaciones, el almacén nunca consume nada solo encarga y recibe las compras, guarda, custodia y distribuye los productos o materiales que son requeridos por el hotel.

El código C2.1 se refiere a áreas exclusivas para el almacenamiento y se indica “en temporadas de invierno se detectaron algunas filtraciones, pero éstas se han superado” esto demuestra un mal mantenimiento preventivo de las instalaciones el mismo que va en perjuicio del buen cuidado de los materiales para el hotel. Respecto al personal de almacén, el código C2.2 indica “el encargado de almacén también realiza labores de supervisión de las habitaciones”, el personal encargado de almacén debe ser asignado a funciones propias del área, dedicado a la recepción, almacenamiento, registro, revisión, despacho y control de inventarios y no debe asignarse otras funciones ajenas al área porque se descuidaría una correcta gestión. De aquí se direcciona al código C2.4 sobre el control efectivo “el problema se genera cuando hay mayor afluencia de huéspedes y se requiere apoyo de todo el personal”, lo más conveniente en estos casos sería buscar apoyo de otras áreas no tan sensibles como el de almacén, apoyo por ejemplo del área de limpieza o de lavandería.

La sub categoría emergente en este segundo objetivo es el que se indica con el código E2: “cuando hay mayor afluencia de huéspedes se retrasa el control diario y se tiene que actualizar en los siguientes días”. Esta su categoría emergente se deriva de la información obtenida por la entrevista, el cual origina una mala información o base de datos deficiente respecto a los productos que se tiene en almacén para poder abastecer las necesidades del hotel. E2: la podemos considerar como la desactualización de datos o de información cuyo ámbito de afectación no es solamente almacén, sino toda la empresa porque se trata del abastecimiento y esta debe ser continua. De la base conceptual de la investigación se puede señalar que el objetivo del almacén son las operaciones y

actividades necesarias para el suministro de productos en buenas condiciones de uso y que estas se encuentren en el momento oportuno de tal forma que se eviten un rompimiento de stock.

Si consideramos E2, producto del retraso del registro de información no se estará cumpliendo con lo indicado en el párrafo anterior, por esta razón debe haber un personal exclusivo para el manejo y control de almacén y entre sus funciones debe estar la organización correcta del espacio dentro del mismo para una buena función de recepción de mercancías, identificación y codificación de los productos, almacenamiento ordenado, preparación de pedidos de las áreas o clientes, despacho de los productos solicitados, entre otras labores.

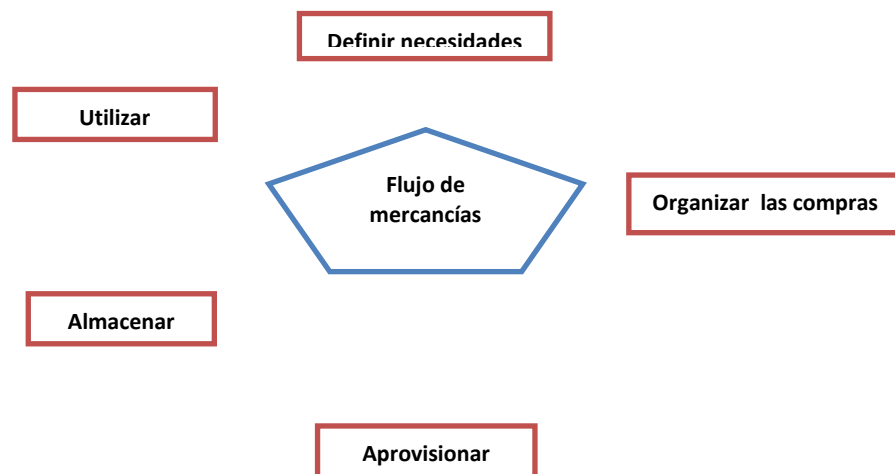


Figura 10. Aprovisionamiento de materiales

El almacén es un eslabón logístico y punto de partida para el servicio al cliente, se puede transformar en un cuello de botella si no es muy bien manejada. Para un buen manejo de aprovisionamiento y almacén en la distribución de productos se debe hacer una trazabilidad interna y externa de productos, es decir tener un control efectivo de inventarios concordantes con las necesidades de abastecimiento. La disponibilidad y fiabilidad de esta información en todo momento permitirá contar con los datos necesarios para tomar las mejores decisiones de compras. El manejo de información también permitirá una integración entre estos procesos logísticos, aprovisionamiento y almacén. Por último, es necesario optimizar los recursos humanos buscando un personal que se

dedique íntegramente al manejo de almacén.

Analizar cómo las sub categorías emergentes inciden en la gestión logística del hotel Los Jardines E.I.R.L.

Las sub categorías emergentes identificadas se derivan de las áreas de aprovisionamiento, almacén y comercialización. La sub categoría emergente E1: stock de seguridad derivado de la declaración “hay temporadas donde la demanda se incrementan por festividades u otras actividades, entonces se rompe el stock y se recurre a compras extras”, esto conduce a que el hotel no cuente con un stock de seguridad. La logística de las empresas es uno de los puntos clave en su grado de competitividad y un correcto manejo de inventarios es generadora de muchos beneficios, pero también puede ser generadora de grandes pérdidas si el manejo de stock no es el más correcto. El cálculo de stock en el hotel Los Jardines y, también seguramente en otros centros de hospedaje, no es determinante por la inestabilidad de la demanda; se conoce el incremento en temporadas altas (feriados largos, festividades calendarizadas) pero también hay momento en que se realizan eventos, ferias, festividades, etcétera, y para esto es controversial calcular el stock de seguridad. Mantener un stock de seguridad adecuado ayudará que ante demandas imprevistas se puedan contar con productos y brindar una correcta atención al cliente y así conservar su fidelidad, situaciones de suma importancia si se considera los niveles de competencia en el sector.

Otra sub categoría emergente que incide en la gestión logística es la identificada con el código E2: personal de registro “cuando hay mayor afluencia de huéspedes se retrasa el control diario y se tiene que actualizar en los siguientes días”, si la función de inventarios no es efectiva el abastecimiento en la reposición de productos no contará con suficientes productos y el cliente mostrará su disconformidad. El control diario de productos destinados al abastecimiento o reposición de stock cobra mayor importancia en el almacén, aquí se registra la cantidad, clasificación, fecha de vencimiento, etcétera, para ello se debe contar con los medios electrónicos de almacenamiento modernos para tener la información actualizadas en el momento necesario.

La tercera sub categoría emergente es E3: tiempo de entrega “en los servicios, por ejemplo, de movilidad particular o tours turísticos se llega a un acuerdo con el cliente sobre la fecha y hora, sin embargo, a veces los conductores no consideran el tiempo estimado”. El cumplimiento con los plazos acordados es algo esencial en los servicios y en la entrega de productos y toda la cadena logística. La puntualidad en el traslado de turistas, debe ser un signo distintivo en el cumplimiento de las tareas encomendadas. Solo no serán cumplidas debido a cuestiones de fuerza mayor como las condiciones climáticas u otras acciones de la naturaleza. Existen muchos costos asociados con un servicio o entrega de productos tardío, costos en reducción de pagos, penalidades, hasta lo más importante, perder un cliente. Por esto, la gestión logística debe planificar sus actividades con mucha disciplina y responsabilidad, buscando trabajar con empresas totalmente serias y que muestren un mayor grado de responsabilidad.

Formular las características tanto positivas como negativas del hotel Los Jardines, permite tener una visión un poco más amplia de la investigación llevada a cabo, se identifica aquellos aspectos que se deben corregir y de igual manera de aquellos que se deben fortalecer orientados a un buen desempeño. Para este análisis consideramos que la matriz FODA es la más adecuada, sus componentes internos nos ayudarán a identificar aquellas debilidades y fortalezas, las mismas que servirán para evaluar su participación en el sector externo donde deben considerar las oportunidades y amenazas. Este análisis la insertamos en el Anexo L.

Estas sub categorías emergentes stock de seguridad, personal de registro y tiempo de entrega deben ser optimizados siempre orientado al buen servicio, se debe tener en cuenta que para un correcto manejo logístico el principal problema radica en la forma cómo se lleva a cabo el control y servicio de inventarios, para su correcta gestión es necesario hacer uso de indicadores de gestión. Para un mayor grado de competitividad de la empresa ésta debe tener una buena gestión logística considerando aspecto como los suministros, inventarios y distribución, en ocasiones es necesario que el hotel adopte cambios estructurales para mejorar su gestión logística a fin de hacer más eficiente sus procesos.

Los resultados en estas categorías emergentes son superados con la aplicación de tecnología en la cadena de abastecimientos, herramientas como un sistema integrado de gestión o un sistema de gestión de almacenes. Respecto a la gestión de inventarios uno de sus objetivos es asegurar la disposición de productos que satisfagan la demanda, la clave es la definición de procesos y responsabilidades para una gestión eficiente de los productos, con una práctica de codificación, implementar política de justo a tiempo para mantener los niveles de inventarios, gestión de stock de manera sincronizada para la optimización de los inventarios.

En la gestión de almacén se buscará planificar estratégicamente la red de suministros, buscando la forma más económica de enviar y recibir el producto, conservando la calidad y el buen servicio al cliente. Para las mejores prácticas de aprovisionamiento en cuanto a costos, calidad y niveles de servicio ofrecidos por los proveedores deben seleccionarse en base a la estrategia del hotel, se busca una buena relación con proveedores de la cadena de suministros estableciendo contratos a largo plazo que beneficien a ambas partes facilitando la mutua colaboración y también se pueden compartir planes de negocio a largo plazo. Los resultados de las entrevistas consideradas en los anexos correspondientes, se pueden resumir en el siguiente cuadro:

Categoría	Sub categoría	Fuente (informante)	Técnica	Instrumento
Gestión logística		Gerente general		
	Aprovisionamiento	Jefe de adquisiciones		
	Almacén		Entrevista	Cuestionario
	Distribución	Encargado de mantenimiento		
		Jefe de servicios		

Figura 11. Resultado de entrevistas

La categorización respectiva se describe en el anexo D y los resultados los podemos tomar del anexo G:

Código	Categoría axial (tomado de la entrevista)	Resultado
C1: Aprovisionamiento	Débiles acuerdos con proveedores	Buscar nuevos proveedores en el mercado y ampliar cartera
C2: Almacén	No se busca otros medios de control de almacén	Almacén no actualiza la información
C3: Distribución y entrega de productos y/o servicios	Tiempo de entrega determinado por el transportista	Mal acuerdo o contrato retrasa la entrega de productos y/o servicios

Figura 12. Categorización

Las tres sub categorías analizadas se desarrollaban bajo un enfoque conservador o tradicional del manejo logístico, la gestión en cuanto al aprovisionamiento, manejo de almacén y la distribución no era la adecuada y presentaba un trato no competitivo reflejado en el malestar de los clientes. Luego del diagnóstico y la posterior implementación de una moderna gestión logística se pudo ver mejoras en las áreas estudiadas:

Área de aprovisionamiento; ampliación de la cartera de proveedores y cumplimiento en el abastecimiento de productos.

Área de almacén; actualización continua de la información con el uso de recursos informáticos.

Área de distribución; entrega puntual de productos y/o servicios a las solicitudes de los clientes.

Todos estos resultados son ampliamente explicados en los anexos de la investigación, los mismos que en su aplicación los resultados son óptimos y la empresa estima tener en cuenta la implementación de una correcta gestión logística en su nueva sede en la ciudad de Tarapoto.

IV. Discusión

La investigación se realiza sobre la gestión logística en una empresa de servicio hotelero, para ello se realiza un análisis de tres sub categorías: aprovisionamiento, almacén y distribución. En base a los resultados de la investigación se ha determinado que existe una relación directa entre estas tres sub categorías con la calidad de gestión.

En el entorno actual la gestión logística se traduce como una ventaja competitiva de las empresas en el mercado donde actúan, mercado con muchos avances tecnológicos, alta competencia y mayor exigencia por parte de los clientes, lo que conlleva a las empresas de servicios, orientado por esta investigación, a ser más eficientes y productivas en las diferentes etapas del proceso logístico, en este caso particular, etapas de aprovisionamiento, almacén y distribución a fin de ser más competitivos. La investigación tuvo como propósito identificar y describir la gestión logística en una empresa de servicios hoteleros de la ciudad de Huancayo, identificar, luego del diagnóstico, aquellas acciones de los trabajadores que necesitan una adecuada orientación en las tareas que desarrollan a fin de que sus responsabilidades sean cumplidas de la mejor manera posible, todas orientadas a la satisfacción del cliente. Se pretendió examinar cuáles son aquellas debilidades en las tareas que son asignadas dentro de la gestión logística del hotel, de qué manera se manifiestas estas debilidades en la gestión logística integral y de qué manera se ve afectado el buen servicio al cliente. Además, se identificaron aquellos factores asociados a la falta de cumplimiento de tareas o distorsiones de la responsabilidad.

En este sentido, de los resultados obtenidos de esta investigación se puede deducir que la gestión logística en el establecimiento estudiado no se llevaba a cabo correctamente. En este caso coincidimos con el autor Carreño (2011) sobre la actividad logística que es considerada hoy en día como una labor importante en las empresas la cual constituye una fuente de ventajas competitivas y ahorro en los costos y mayores niveles de ingresos a través de un nivel de servicio adecuado al cliente, cosa que en el hotel no estaba sucediendo. La gestión logística implica la integración de procesos bajo criterios de eficiencia que requiere una correcta planificación, dirección, organización y control administrativo de

operaciones de abastecimiento, almacén y comercialización que enfocamos en esta investigación. Por tanto, la gestión logística son acciones o conocimientos que nos conducen a acceder a los recursos necesarios que hagan posible el desarrollo de nuestra empresa, buscando optimizar los recursos. Estas acciones no se dieron en la gestión logística del hotel en estudio.

De igual forma, si partimos de la teoría administrativa que ayuda a definir la gestión, la tomamos de Chiavenato (2007) quien define que la gestión se ejerce por el administrador, quien se identifica con los objetivos globales de la empresa. Partiendo de esta conceptualización podemos indicar que la gestión administrativa es el proceso de diseño y mantener un entorno en el que el trabajo en equipo conlleva a que los individuos puedan cumplir de manera eficiente los objetivos empresariales. Se ha visto que en el hotel no hubo una correcta gestión administrativa, por tanto, no existía una definición correcta de funciones. El personal no cumplía a cabalidad sus tareas muchas veces por tener que apoyar a otras áreas en un momento de gran demanda de clientes, así descuidaba sus tareas y la información no se encontraba actualizada.

Respecto a la definición de la gestión logística, coincidimos con lo sostenido por Carreño (2011) quien da a entender que es el enlace entre la empresa y los mercados, es una red de medios, métodos y habilidades necesarias para garantizar el aprovisionamiento, almacenamiento y comercialización de productos y/o servicios, ampliamente sustentados en la presente investigación. Del mismo modo, las áreas de aprovisionamiento, almacén y distribución tenían muchas deficiencias en su gestión; así por ejemplo, aprovisionamiento presentaba una dificultad para tener una cartera amplia de proveedores que ayuden a abastecer a la empresa en los momentos requeridos; el personal de almacén muchas veces retrasaba su trabajo por falta de un formato impreso útil en los momentos de corte de fluido eléctrico y, respecto a la comercialización hubo problemas con los conductores que ofrecían servicios y que no cumplían con los horarios programados.

Tomando en cuenta las definiciones de gestión y logística también consideramos las de López y Serrano (2014) quienes al respecto afirman que la logística posibilita la determinación de los atributos más importantes para los clientes en función a sus expectativas, es la gestión de flujos de materiales, servicios e información a lo largo de toda la cadena de suministros de productos o servicios, operaciones que buscan garantizar la disponibilidad de productos o servicios de forma oportuna. Esta gestión comprende el manejo de aprovisionamiento, la gestión de almacén y la gestión de distribución.

En los últimos años hemos visto incrementado el auge de turistas en nuestro país compuesto por el turismo interno y el turismo externo, este dinamismo trajo consigo la aparición de nuevas empresas hoteleras, en el caso particular de la ciudad de Huancayo, se incrementaron los centros de hospedaje, este incremento trae consigo una alta competitividad entre las empresas y para ser competitivos en el sector es muy importante desarrollar una gestión logística adecuada que tenga como resultado la plena satisfacción de los clientes. El hecho de que al momento del estudio los trabajadores expresaran en las encuestas las tareas que realizan y que éstas, en base a las teorías relacionadas, no califican correctamente para una buena gestión, es indicativo de que ciertas tareas requieren fortalecerse con capacitaciones u orientaciones que conlleven a un buen cumplimiento de las tareas asignadas.

La investigación tiene como variable principal la gestión logística y como sub categorías el aprovisionamiento (C1), almacén (C2) y, la comercialización (C3). Con respecto al aprovisionamiento, de la entrevista realizada, podemos citar el contenido textual plasmada en el Anexo D: matriz de codificación axial, “hay momentos en que nuestro stock de almacén no puede cubrir nuestras necesidades”. Así podemos coincidir con Gómez (2013) en el sentido de que la logística es el conjunto de operaciones que compone la función de aprovisionamiento la misma que debe efectuarse de tal manera que se mejore el rendimiento de las personas, se controlen los costes y se mantengan a la empresa en concordancia con su entorno; por tanto, podemos deducir que el aprovisionamiento es el conjunto de actividades llevadas a cabo por las empresas

a fin de asegurar la disponibilidad de los productos y/o servicios necesarios para el normal desarrollo de sus actividades buscando un mayor grado de competitividad.

Del análisis podemos inferir que en el hotel Los Jardines E.I.R.L. existe un débil acuerdo con los proveedores y esto trae consigo un aprovisionamiento irregular, consecuentemente puede afectar a la calidad de servicios ofrecidos y un malestar por parte de los clientes. A fin de superar esta situación la empresa debe buscar nuevos proveedores, ampliar su cartera y plasmar contratos adecuados para un continuo abastecimiento en diferentes momentos de mayor demanda de los servicios de hospedaje.

La segunda sub categoría estudiada es la de almacén (C2), recogemos la entrevista de uno de los involucrados en esta área: “hay temporadas donde la demanda se incrementa por festividades u otras actividades, entonces se rompe el stock y se recurre a compras extras” (E1) la definición de almacén se comparte con la de Gómez (2013) podemos conceptualizarla como el lugar donde se guardan las cosas, para poder disponer de ellas en el momento oportuno, el almacén es una unidad de servicio y soporte en la estructura organizacional con propósitos bien definidos de custodia, control y abastecimiento fluido de productos.

De acuerdo a los antecedentes y las teorías analizadas, el almacén controla el flujo de productos para su correcta disposición. La implementación de las tecnologías de la información y comunicación ayudaran a su manejo adecuado.

Almacén	Resultado de la evaluación	Propuesta
Distribución de productos	Retraso en la entrega de productos	Contrato efectivo con cartera de proveedores
Control de calidad	Ausencia de control de calidad	Capacitación en control de calidad de productos
Tecnología de la información	Existencia de equipos informáticos	Por corte de fluido eléctrico es necesario implementación de fichas manuales

Figura 13. Propuestas

El propósito principal de la gestión de almacenes es la de optimizar la logística de abastecimiento y distribución, constituyendo una de las tareas más importantes para el funcionamiento de la cadena de suministros. El hotel Los Jardines E.I.R.L. adolece de un stock de seguridad, la logística en cualquier empresa es un punto clave en la competitividad y una buena gestión de inventarios son generadoras de muchos beneficios; así, mantener un stock de seguridad ante situaciones imprevistas se pueda cumplir con el normal abastecimiento. Por el contrario, el no contar con un stock de seguridad o rompimiento de stock de seguridad definida como la cantidad de demanda solicitada por un cliente no satisfecho por ausencia de un stock adecuada para poder atenderla, trae consigo pérdidas para la empresa, traducidas en un bajo nivel de servicios al cliente y, por tanto, pérdida de clientes.

La tercera sub categoría corresponde al código C3: distribución y entrega de productos y/o servicios, se incluye en uno de los objetivos de la investigación donde se considera la declaración de uno de los entrevistados que indica “sin embargo a veces los conductores no consideran el tiempo estimado”, en el análisis bibliográfico encontramos muchas definiciones, de ellas coincidimos con la de Gómez (2013) porque la función de distribución atiende la demanda de los clientes y el envío de productos por los respectivos canales de comercialización, esta función se relaciona con el traslado de los productos y/o servicios y los pone a disposición del cliente. Los medios de distribución es el que posibilita que el producto llegue al usuario final en el lugar, tiempo y cantidad previamente acordada y con el mejor rendimiento relacionado con los costos operativos.

En esta etapa es muy importante el tiempo acordado y, como en el caso del hotel Los Jardines E.I.R.L., los encargados del traslado no consideran el tiempo estimado, trae como resultado la demora en la entrega del producto y el malestar por parte del cliente y consecuentemente afecta a los costos estimados. En la investigación los productos solicitados por el cliente son mayormente de cuidado personal, como el lavado y planchado de ropa, productos de cuidado personal y, con respecto a los servicios los clientes solicitan traslados a diferentes puntos de la ciudad y también buscan que el hotel pueda ayudarlos en los servicios

brindados por empresas turísticas. En toda esta categoría lo importante es respetar el tiempo acordado ya que de ello depende que se logren lo planificado y los resultados previstos.

Los resultados de la investigación titulada “Gestión logística en una empresa de servicio hotelero, Huancayo-2017” se relaciona los de Paque et al., (2014) al afirmar que la principal característica del sector hotelero es que muchos de ellos, como es el caso del hotel Los Jardines E.I.R.L. , prestan sus servicios bajo una estructura tradicional, más no por tener un sistema logístico organizado que los guíe. Por ser una investigación cualitativa, la satisfacción es una percepción que tiene el cliente respecto al ejercicio de la empresa con relación a sus expectativas. El aporte de la investigación radica en que, luego de un diagnóstico en base a las entrevistas, se ha podido identificar los puntos débiles en la gestión logística del hotel respecto a las áreas de aprovisionamiento, almacén y distribución. Luego, se hicieron propuestas en base a la literatura al respecto y la experiencia las mismas que sirvieron para mejorar los procesos y los responsables buscaran fuentes de capacitación a fin de mejorar su desarrollo profesional y, en forma conjunta, conseguir los objetivos de la empresa resumido en una cada vez mayor satisfacción del cliente.

V. Conclusiones

De los resultados del proceso de investigación considerados en los anexos E, G, H e I, y del análisis de la gestión logística en la empresa hotelera Los Jardines E.I.R.L., se ha analizado tres sub categorías: aprovisionamiento, área de almacén y distribución de productos y/o servicios. De este estudio podemos obtener las siguientes conclusiones:

Primera: Plasmados en el anexo H de la presente investigación, los resultados que se pudo obtener luego del análisis del desempeño del área de aprovisionamiento para las previsiones del hotel, podemos indicar que su gestión logística no es lo más correcta; por ejemplo, existían momentos que no había suficiente aprovisionamiento a los requerimientos, esto producto de un débil acuerdo entre la empresa y sus proveedores. De la información recabada sabemos que la empresa proveedora tiene un calendario de reposición de stock el mismo que no presenta una flexibilidad en caso se requiera de aprovisionamientos no programados y esto afecta directamente a la empresa que debe realizar compras sin ninguna cotización. El área de aprovisionamiento para las previsiones de requerimientos de reposición de stock como jabones, champú, papel higiénico, principalmente, se ve afectada en temporadas donde hay mayor demanda, no por las temporadas altas previstas, sino por acontecimiento no calendarizados como reuniones, actividades, festividades, donde se rompe el stock y se recurre a compras extras; de esto se concluye que la empresa no cuenta con un adecuado stock de seguridad que le genera un desabastecimiento y por ende su imagen se ve deteriorada por la muestra de malestar de los usuarios.

Segunda: Los resultados evidencian que la función de aprovisionamiento tiene una relación dinámica y directa con el área de almacén a fin de tener una eficiente distribución de productos. Los resultados detallados en el anexo H nos hicieron ver que uno de los problemas evidentes en el manejo de almacén es que el encargado cumple tareas múltiples cuando se presenta un incremento de demanda no prevista. Se tiene un control informático de almacén, sin embargo, en la zona muchas

veces hay corte de fluido eléctrico intempestivo el mismo que retrasa las actividades de registro y control. Este problema se ve ahondado cuando se requiere apoyo de personal por incremento de huéspedes, en este caso el personal de registro deja sus funciones momentáneamente el mismo que genera una desactualización de la información y que recién es actualizada en los próximos días. El retraso en el registro de productos en el almacén trae consigo una incertidumbre para la reposición de productos en las habitaciones porque no se sabe si hay suficiente stock y esto también repercute en las solicitudes de aprovisionamiento.

Tercera: Los resultados respecto a las sub categorías emergentes demuestran que inciden en la gestión logística del hotel Los Jardines E.I.R.L. Estas categorías emergentes fueron identificadas en las áreas de aprovisionamiento, almacén y el área de distribución y entrega de productos y/o servicios. La categoría emergente de aprovisionamiento es el rompimiento de stock originado por el incremento de la demanda y no contar, para ello, con un stock de seguridad. La categoría emergente de almacén tiene que ver con el personal de registro que cuando hay una mayor afluencia de huéspedes se retrasa el control diario y se tiene que actualizar en días posteriores, esto genera un problema porque no se cuenta con información actualizada sobre la cantidad de productos existentes y puede generar un desabastecimiento para la reposición de productos en las habitaciones los mismos que se traduce en una adquisición no programada o un malestar para los clientes.

VII. Recomendaciones

Primera: Para que el hotel Los Jardines E.I.R.L. pueda contar con una fluidez en el aprovisionamiento de productos necesarios y no tener problemas de desabastecimiento en temporadas de mayor demanda, debe contar con un stock de seguridad adecuado. Asimismo, debe buscar nuevos proveedores y tener acuerdos convenientes para un buen programa de aprovisionamiento. Respecto a los costos de aprovisionamiento debe realizar una efectiva cotización de precios sin descuidar la calidad de los productos o servicios ofrecidos a sus clientes; juntamente con ello debe hacer una supervisión de las tareas asignadas a sus colaboradores a fin de que puedan hacer bien su trabajo, aun cuando brindan apoyo cuando se necesita por el incremento de huéspedes.

Segunda: Respecto al aprovisionamiento relacionado con el almacén se debe tener un control actualizado de la información, aún si se tiene cortes de energía eléctrica, debe existir un control manual de registro de datos. El hotel debe tener un personal exclusivo para el área de almacén que, en circunstancias de mayor demanda no contemplada, pueda realizar tiempos extras de trabajo a fin de no descuidar el registro de control de almacén.

Tercera: En la distribución de productos y/o servicios se debe tener cuidado en cumplir con los tiempos estimados, conversar con los conductores o personal responsable sobre su responsabilidad si no se realiza el trabajo en el tiempo previsto. Respecto a la cantidad y calidad de los productos debe ser supervisada para tener un alto grado de confiabilidad, al trabajador responsable de esta tarea se le debe prevenir las consecuencias que le llevaría en caso no haga bien su labor. Se debe tener cuidado respecto a los costes como información otorgada a los clientes en caso soliciten movilidad o traslados a centros turísticos, operación realizada por operadores turísticos quienes muchas veces fijan precios otorgados al hotel pero que a los clientes se les cobra precios muy diferentes. Esta distorsión de la información deteriora el grado de confiabilidad por partes de los usuarios.

La gestión logística en la empresa de servicio hotelero Los Jardines E.I.R.L. puede ser fortalecida con programas de capacitación en servicios logísticos, orientación a la satisfacción de las expectativas del cliente, alta flexibilidad en el manejo de situaciones imprevistas, un programa de tercerización con empresas turísticas de alta confiabilidad como estrategia de servicios complementarios, dar mayor importancia a los aspectos de planificación logística en base al análisis de la información para saber algunos eventos programados donde pueda darse una mayor demanda de los servicios, entender que la logística es una parte muy importante en el plan estratégico de la empresa, el hotel debe contemplar la realización de alianzas estratégicas con operadores turísticos para un beneficio mutuo.

VIII. Referencias bibliográficas

- Alpiste, H., Carpio, J. & Coll, F. (2015). *Análisis de la situación financiera y operativa y propuestas para mejorar la gestión del hotel Inkallpa*. Lima: Tesis maestría.
- Anacleto, Y. (2012). *Diseño organizacional basado en el modelo de sistemas viables para hoteles cinco estrellas*. México: Tesis maestría.
- Anaya, J. (2011). *Logística integral*. Madrid: ESIC.
- Ballou, R. (2004). *Logística administración de la cadena de suministros*. México: Pearson Prentice Hall.
- Baque, M. (2014). *Modelo de gestión organizacional orientado a la mejora del rendimiento del talento humano en las empresas hoteleras de la zona sur de la provincia de Manabí*. La Libertad: Tesis maestría.
- Benitez, M. (2013). *El sistema logístico en el sector hotelero*. Cuba, Tesis maestría.
- Cao, R. (2002). *Introducción a la simulación y a la teoría de colas*. España: Netbiblo.
- Carreño, A. (2011). *Logística de la A a la Z*. Lima: PUCP.
- Chase, R., Jacobs, R. & Aquilano, N. (2006). *Administración de operaciones producción y cadena de suministros*. México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw Hill Education.
- Chopra, S., & Meindl, P. (2008). *Administración de la cadena de suministros*. México: Pearson Prentice Hall.
- Chruden, H. J., & Sherman, A. W. (1986). *Administración de personal*. México: Continental S.A.
- Drucker, P. (2010). *La gerencia en la sociedad futura*. Colombia: Norma.
- Drucker, P. (1999). *Los desafíos de la administración en el siglo XXI*. Buenos Aires: Sudamericana.

- Flecha, D. (2014). *Estudio sobre la distribución en las cadenas hoteleras españolas*. España: Tesis doctoral.
- Francisco, L. (2014). *Análisis y propuesta de mejora de sistema de gestión de almacenes de un operador logístico*. Tesis maestría, Lima.
- Giraldo, J. (2008). *Utilización de la teoría de la logística inversa*. Colombia: MedUNAB, 2 (4), 25.
- Gómez, J. (2013). *Gestión logística comercial*. España: McGraw Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill Educación.
- Iyer, A., Seshadri, S., & Vasher, R. (2010). *Administración de la cadena de suministros Toyota*. México: MacGraw Hill.
- Jacoby, D. (2010). *Cadena de suministros*. Lima: El Comercio.
- Jimenez, L. (2012). La entrevista en la investigación cualitativa: Nuevas tendencias y retos. *Revista Calidad en la Educación Superior*, 5.
- Joubert, E. (2015). *Los sistemas de gestión de calidad en el sector hotelero*. Argentina: Tesis de maestría.
- Kast, F., & Rosenzweig, J. (1985). *Administración en las organizaciones*. México: McGraw Hill.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial*. México: McGraw Hill.
- Langley, J. , Novack, R. , Coyle, J. , & Gibson, B. (2013). *Administración de la cadena de suministros*. México: Latinoamericana.
- León, E., & Torre, A. (2016). *Análisis, diagnóstico y propuesta de mejora para la gestión de almacenes e inventarios para una mepresa de coberturas plásticas*. Lima: Tesis maestría.
- Liker, J. (2006). *Las claves del éxito de Toyota*. Barcelona: Gestión 2000.
- López, C., & Serrano, A. (2014). Dimensiones y medición de la calidad de servicio en empresas hoteleras. *Revista colombiana de marketing* , 11.

- Marrero, F., & Díaz, A. (2014, Diciembre 12). *Scielo*. Retrieved Marzo 18, 2017, from http://scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082014000100002
- Moore, G. (2014). *Reinventar la empresa en la era digital*. Barcelona: BBVA.
- Mora, L. (2010). *Gestión logística integral*. Bogotá: Ecoe ediciones.
- Muñoz, C. (1998). *Como elaborar y asesorar una investigación de tesis*. México: Pearson Educación.
- Noticias de Taiwan. (2016, marzo 6). *noticias.nat*. Retrieved marzo 19, 2017, from <http://noticias.nat.gov.tw/news.php?unit=95,106,115&post=82512>
- Ñaupas, H., Mejía, E., Novoa, E., & Villagómez, A. (2014). *Metodología de la investigación*. Bogota: Ediciones de la U.
- Ohno, T. (1991). *El sistema de producción Toyota*. Barcelona: Gestión 2000 S.A.
- Paque, A. , Suárez, D. , & Lebro, J. (2014). *Aplicación de la logística en el servicio hotelero de la ciudad de Neiva*. Colombia: IngEam.
- Porter, M. (2006). *Cadena de valor*. México: CECSA.
- Porter, M. (1993, octubre 12). *webyempresas.com*. Retrieved marzo 26, 2017, from <http://webyempresas.com/la-cadena-de-valor-de-michael-porter/>
- Pulido, J. (2014). *Gestión de la cadena de suministros el último secreto*. Caracas: Torino.
- Robbins, S. , & Coulter, M. (2010). *Administración*. México: Prentice - Hall.
- Rojas, M. Guisao, E. , & Cano, J. (2011). *Logística integral*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Rother, M. (2017). *Toyota kata*. Barcelona: PROFIT.
- Slone, R., Dittmann, P., & Mentzer, J. (2016). *Transformando la cadena de suministros*. Lima: Punto;coma.
- Stiglitz, J., & Greenwald, B. (2015). *La creación de una sociedad del aprendizaje*. México: Paidós.

Zeithaml, V., Parasuraman, A., & Berry, L. (1992). *El modelos servqual de calidad servicio investigación*. México: McGraw Hill.

Anexos

Anexo 1**MATRIZ DE CATEGORIZACIÓN**

Problema de investigación	Objetivos de investigación	Categoría	Sub categoría	Fuente (informante)	Técnica	Instrumento
<p>¿Cómo se realiza la gestión logística de aprovisionamiento para las previsiones en la empresa hotel Los Jardines E.I.R.L.?</p> <p>¿Cómo se realiza la gestión logística de aprovisionamiento y el manejo de almacén en la empresa hotel Los Jardines E.I.R.L. – 2017?</p> <p>¿Cómo se realiza la distribución de productos o servicios en la empresa hotel Los Jardines E.I.R.L. - 2017?</p>	<p>Analizar el desempeño del área de aprovisionamiento para las previsiones en el hotel Los Jardines E.I.R.L.</p> <p>Analizar la gestión logística de aprovisionamiento y el manejo de almacén en la distribución de productos en el hotel Los Jardines E.I.R.L.</p> <p>Analizar las incidencias de las categorías emergentes en la gestión logística del hotel Los Jardines E.I.R.L.</p>	Gestión logística	<p>Aprovisionamiento</p> <p>Almacén</p> <p>Distribución</p>	<p>Gerente general</p> <p>Jefe de adquisiciones</p> <p>Encargado de mantenimiento</p> <p>Jefe de servicios</p>	Entrevista	Cuestionario

Anexo 2

GUÍA DE ENTREVISTA

Tipo de entrevista

Entrevista estructurada:

- No direccionada
- Especificidad
- Amplitud

Entrevistados

- Gerente general
- Jefe de adquisiciones
- Jefe de servicios
- Encargado de mantenimiento

Entrevistador

- Investigador

Fecha y lugar de la entrevista

- 12 de marzo de 2017, instalaciones del hotel Los Jardines E.I.R.L.

La entrevista tuvo una duración de 10 minutos por entrevistado, el mismo que fue grabado y se tomó nota.

Anexo 3

TRANSCRIPCIÓN DE LA ENTREVISTA

Sub categoría: Aprovechamiento

Gerente general

P1: ¿En el hotel se seleccionan los proveedores para productos de limpieza, aseo y otros necesarios?

R. Siempre es necesario hacer una selección de proveedores porque nos permite conocer con quienes podamos trabajar y la calidad de sus productos y servicios. Consideramos importante la constitución formal de su empresa a fin de garantizar sus servicios, cuidamos que los productos ofrecidos sean de buena calidad y a un precio competitivo buscando una fidelidad mutua, así nos permite mayor fluidez en la reposición de stock y lo que es importante en cumplir con exigencias de los clientes.

Jefe de adquisiciones

P1: ¿El ingreso de los productos y servicios cubren por norma general las necesidades cotidianas de provisiones?

R. No muchas veces porque hay temporadas donde la demanda se incrementa por festividades, eventos académicos u otras actividades entonces se rompe el stock y se recurre a compras extras en las principales tiendas ya que los proveedores tienen un calendario de reposición de stock y no pueden atender nuestras solicitudes urgentes, claro que esto no se da continuamente. Para temporadas altas si se programan las necesidades de productos.

Encargado de mantenimiento

P1: ¿En el hotel se adquieren los productos y artículos bajo un sistema de cotizaciones?

R. Para poder trabajar con un proveedor asignado para todo el año, se realiza una cotización de precios de los productos que necesitamos, hacemos un contrato y también un calendario aproximado de las fechas de entrega, así como de las cantidades; sin embargo, acordamos que puede haber momentos en que nuestros requerimientos puedan variar y el proveedor se compromete con atender nuestras solicitudes. Hay momentos que nuestros stocks de almacén no pueden cubrir

nuestras necesidades, entonces recurrimos a compras sin cotizaciones por urgencia del caso.

Jefe de servicios

P1: ¿Qué tan relevante es la experiencia del proveedor para el negocio del hotel?

R. Digamos que no es tan relevante la experiencia del proveedor en el sector porque los productos que necesitamos no son exclusivos o sofisticados. Buscamos que nuestros proveedores tengan la logística adecuada para atender a tiempo nuestras solicitudes de pedido con las características y cantidad requeridas.

Sub categoría: Almacén

Gerente general

P2: En el proceso de almacenamiento ¿se siguen las pautas de conservación y cuidado de los productos?

R. El hotel cuenta con un área exclusiva de almacén, aquí se guardan los productos y accesorios de uso diario. También dentro de almacén tenemos un área exclusiva para el custodio de menajes de los clientes. Para el manejo de los elementos almacenados se tiene cuidado en su conservación y buen cuidado, hay una persona responsable quien se encargan de su control y manejo. Se tiene mucho cuidado en su conservación, las frazadas, cochones, toallas y demás productos deben estar en una zona seca y cuidado de insectos. En temporadas de invierno se detectaron algunas filtraciones, pero estos se han superado

Jefe de adquisiciones

P2: ¿Los empleados del almacén son adiestrados con enfoque versátil para el manejo de una amplia variedad de tareas?

R. Si, el encargado de almacén también realiza labores de supervisión y verificación en las habitaciones a fin de ver si están adecuadamente implementadas con los productos de aseo personal y todo lo concerniente con accesorios propios de las habitaciones. En temporadas altas y de mayor demanda el personal debe brindar apoyo en otras tareas; sin embargo, a veces no lo hacen de manera correcta.

Encargado de mantenimiento

P2: ¿Existe algún sistema informático que permita agilizar las solicitudes de pedidos para su reposición en almacén o requerimientos urgentes?

R. Trabajamos con un sistema informático enlazado con internet. Desarrollamos un programa en Excel que nos permite manejar nuestra base de datos que incluye un calendario de mantenimiento de frazadas, sábanas, toallas y otros menajes. De igual forma vemos los stocks de almacén para hacer las reposiciones respectivas. Sin embargo, a veces hay cortes de fluido eléctrico sin previo aviso y eso nos perjudica y retrasa nuestras actividades.

Jefe de servicios

P2: ¿El personal de almacén lleva un control efectivo del movimiento de productos?

R. Con el uso de la informática el encargado de almacén lleva un registro actualizado del movimiento de productos el problema se genera cuando hay mayor afluencia de huéspedes y se requiere apoyo de todo el personal, así se retrasa el control diario y se tiene que actualizar en los siguientes días.

Sub categoría: Distribución de productos**Gerente general**

P3: ¿Las formas de entrega de productos y/o servicios solicitados por el cliente son confiables y las más adecuadas?

R. En cuanto a los productos solicitados por los clientes, éstos antes de su entrega son revisados si tienen las características requeridas, ponemos el mayor esfuerzo en el tiempo de entrega. En los servicios, por ejemplo, de movilidad particular o tours turísticos se llega a un acuerdo con el cliente sobre la fecha y hora para ello contactamos con empresas serias para el cumplimiento y buen servicio requeridos, sin embargo, a veces los conductores no consideran el tiempo estimado. Contamos con una cartera de proveedores de servicios que prestan la garantía correspondiente así le damos confianza a nuestros clientes que es lo más importante.

Jefe de adquisiciones

P3: ¿Se supervisa la entrega correcta del producto, en el momento oportuno y con

el costo fijado?

R. El ingreso de productos solicitados tiene un control en cuanto a cantidad, calidad y precio, pero muchas veces esta tarea no es cumplida a cabalidad por el trabajador porque se presentaron casos que ingresaron productos con fecha de vencimiento pasados o con algunas abolladuras. En estos casos se hace responsable la persona que recepcionó los productos. Los clientes muchas veces solicitan productos adicionales de los que nosotros ofrecemos, por ejemplo, ropa de dormir, gorras, entre otros, estos productos son revisados minuciosamente.

Encargado de mantenimiento

P3: ¿Se hace un seguimiento de los envíos y se verifica la satisfacción del cliente?

R. En casos que el cliente solicita algún producto o servicio adicional, nos preocupamos que se realicen de la mejor manera posible. Se presentaron casos en que el empleado demoró mucho en la entrega y esto fue corregido, buscamos la opinión del cliente acerca del producto o servicio solicitado y esto nos sirve para verificar nuestro trabajo. Si el cliente solicita un delivery, por ejemplo, nosotros nos encargamos que el servicio sea de la mejor manera y a veces prestamos utensilios necesarios. En este caso no somos responsables del control de calidad. Muchas veces los clientes solicitan servicios de lavandería, planchado de ropa, limpieza de calzados, etc. Nosotros nos ocupamos de todo ello con la garantía y buen servicio.

Jefe de servicios

P3: ¿El hotel cuenta con documentos de control de costes en la distribución especificando el tipo de servicio a realizar?

R. Para el caso de nuestros productos si contamos con el control de costos. Para el caso de servicios turísticos por ejemplo tenemos los costos de empresas turísticas, los costos presentados por estas empresas muchas veces son referenciales y pueden variar, en este caso alertamos a nuestros clientes. Se ha presentado algunas veces que las empresas turísticas nos indican un precio determinado y cobran un precio diferente al cliente; en este caso siempre buscamos trabajar con empresas de turismo bastante serias y consolidadas.

Anexo 4

INSTRUMENTO
INSTRUMENTO CUALITATIVO

Categoría: Gestión logística

Sub categoría: Aprovisionamiento (C1)										
No.	Definición	Pregunta	Unidad de análisis	Pregunta	Unidad de análisis	Pregunta	Unidad de análisis	Pregunta	Unidad de análisis	Codificación
1	Gómez (2013, p. 56) respecto al aprovisionamiento indica: "El conjunto de operaciones que compone la función de aprovisionamiento debe efectuarse de modo que se mejore el rendimiento de las personas, se controlen los costes y se mantengan a la empresa en consonancia con su entorno". Según el autor, la función de aprovisionamiento, entre otros, comprende la selección, adquisición y recepción de pedidos.	¿En el hotel se seleccionan los proveedores para productos de limpieza, aseo y otros necesarios?	Gerente general	¿El ingreso de los productos y servicios cubren por norma general las necesidades cotidianas de provisiones?	Jefe de adquisiciones	¿En el hotel se adquieren los productos y artículos bajo un sistema de cotizaciones?	Encargado de mantenimiento	¿Qué tan relevante es la experiencia del proveedor para el negocio del hotel?	Jefe de servicios	C1 C1.1 C1.2 C1.3 E1

Sub categoría: Almacén (C2)										
No.	Definición	Pregunta	Unidad de análisis	Pregunta	Unidad de análisis	Pregunta	Unidad de análisis	Unidad de análisis	Unidad de análisis	Codificación
2	Según Gómez (2013, p. 120) define almacén como: "Lugar donde se guardan las cosas, para poder disponer de ellas en el momento adecuado". Son espacios físicos para custodiar y conservar los productos a fin de optimizar los requerimientos de manera oportuna. El mismo autor señala como principales indicadores la función propia de almacenamiento, la mano de obra involucrada y el cumplimiento de pedidos.	En el proceso de almacenamiento ¿se siguen las pautas de conservación y cuidado de los productos?	Gerente general	¿Los empleados del almacén son adiestrados con enfoque versátil para el manejo de una amplia variedad de tareas?	Jefe de adquisiciones	¿Existe algún sistema informático que permita agilizar las solicitudes de pedidos para su reposición en almacén o requerimientos urgentes?	Encargado de mantenimiento	¿El personal de almacén lleva un control efectivo del movimiento de productos?	Jefe de servicios	C2 C2.1 C2.2 C2.3 C2.4 E2

Sub categoría: Distribución de productos (C3)										
No.	Definición	Pregunta	Unidad de análisis	Pregunta	Unidad de análisis	Pregunta	Unidad de análisis	Unidad de análisis	Unidad de análisis	Codificación
3	El autor Gómez (2013, p. 12) define: "La función de distribución atiende la demanda de los clientes y el envío de productos por los canales de comercialización" El autor también hace referencia que la etapa de distribución tiene un coste y que corresponde al coste de poner el producto o servicio a disposición del cliente y que involucra los costes de transporte y distribución, salario del personal; el objetivo es cumplir oportunamente con los requerimientos de los clientes.	¿Las formas de entrega de productos y/o servicios solicitados por el cliente son confiables y las más adecuadas?	Gerente general	¿Se supervisa la entrega correcta del producto, en el momento oportuno y con el costo fijado?	Jefe de adquisiciones	¿Se hace un seguimiento de los envíos y se verifica la satisfacción del cliente?	Encargado de mantenimiento	¿El hotel cuenta con documentos de control de costes en la distribución especificando el tipo de servicio a realizar?	Jefe de servicios	C3 C3.1 C3.2 C3.3 E3

Anexo E:

Anexo 5**MATRIZ DE TRIANGULACIÓN**

Pregunta No.	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	código	Contenido textual
1	Siempre es necesario hacer una selección de proveedores porque nos permite conocer con quienes podamos trabajar y la calidad de sus productos y servicios. Consideramos importante la constitución formal de su empresa a fin de garantizar sus servicios, cuidamos que los productos ofrecidos sean de buena calidad y a un precio competitivo buscando una fidelidad mutua, así nos permite mayor fluidez en la reposición de stock y lo que es importante en el cumplimiento de exigencias de los clientes.	No muchas veces porque hay temporadas donde la demanda se incrementa por festividades, eventos académicos u otras actividades entonces se rompe el stock y se recurre a compras extras en las principales tiendas ya que los proveedores tienen un calendario de reposición de stock y no pueden atender nuestras solicitudes urgentes, claro que esto no se da continuamente. Para temporadas altas si se programan las necesidades de productos.	Para poder trabajar con un proveedor asignado para todo el año, se realiza una cotización de precios de los productos que necesitamos, hacemos un contrato y también un calendario aproximado de las fechas de entrega, así como de las cantidades; sin embargo, acordamos que puede haber momentos en que nuestros requerimientos puedan variar y el proveedor se compromete con atender nuestras solicitudes. Hay momentos que nuestros stocks de almacén no pueden cubrir nuestras necesidades, entonces recurrimos a compras sin cotizaciones por urgencia del caso.	Digamos que no es tan relevante la experiencia del proveedor en el sector porque los productos que necesitamos no son exclusivos o sofisticados. Buscamos que nuestros proveedores tengan la logística adecuada para atender a tiempo nuestras solicitudes de pedido con las características y cantidad requeridas.	C1: Aprovechamiento	"Hay momentos en que nuestro stock de almacén no puede cubrir nuestras necesidades"
					C1.1: Selección de proveedores	"Los proveedores tienen un calendario de reposición de stock y no pueden atender nuestras solicitudes urgentes"
					C1.2: Productos y servicios	"No es tan relevante la experiencia del proveedor en el sector porque los productos que necesitamos no son exclusivos o sofisticados"
					C1.3: Cotizaciones	"Se realiza una cotización de precios de los productos que necesitamos y hacemos un contrato y un calendario ... a veces recurrimos a compras sin cotizaciones"
E1: Stock de seguridad	"Hay temporadas donde la demanda se incrementa por festividades u otras actividades, entonces se rompe el stock y se recurre a compras extras"					

Pregunta No.	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	código	Contenido textual
2	El hotel cuenta con un área exclusiva de almacén, aquí se guardan los productos y accesorios de uso diario. También dentro de almacén tenemos un área exclusiva para el custodio de menajes de los clientes. Para el manejo de los elementos almacenados se tiene cuidado en su conservación y buen cuidado, hay una persona responsable quien se encargan de su control y manejo. Se tiene mucho cuidado en su conservación, las frazadas, cochones, toallas y demás productos deben estar en una zona seca y cuidado de insectos. En temporadas de invierno se detectaron algunas filtraciones, pero estos se han superado.	Si, el encargado de almacén también realiza labores de supervisión y verificación de las habitaciones a fin de ver si están adecuadamente implementadas con los productos de aseo personal y todo lo concerniente con accesorios propios de las habitaciones. En temporadas altas y de mayor demanda el personal debe brindar apoyo en otras tareas; sin embargo, a veces no lo hacen de manera correcta.	Trabajamos con un sistema informático enlazado con internet. Desarrollamos un programa en Excel que nos permite manejar nuestra base de datos que incluye un calendario de mantenimiento de frazadas, sábanas, toallas y otros menajes. De igual forma vemos los stocks de almacén para hacer las reposiciones respectivas. Sin embargo, a veces hay cortes de fluido eléctrico sin previo aviso y eso nos perjudica y retrasa nuestras actividades.	Con el uso de la informática el encargado de almacén lleva un registro actualizado del movimiento de productos el problema se genera cuando hay mayor afluencia de huéspedes y se requiere apoyo de todo el personal, así se retrasa el control diario y se tiene que actualizar en los siguientes días.	C2: Almacén	"Sin embargo, hay cortes de fluido eléctrico sin previo aviso y eso nos perjudica y retrasa nuestras actividades"
					C2.1: Áreas exclusivas	"En temporadas de invierno se detectaron algunas filtraciones, pero estos se han superado"
					C2.2: Personal de almacén	"El encargado de almacén también realiza labores de supervisión y verificación de las habitaciones"
					C2.3: Tecnología de la información	"Sin embargo, hay cortes de fluido eléctrico sin previo aviso y eso nos perjudica y retrasa nuestras actividades"
					C2.4: Control efectivo	"el problema se genera cuando hay mayor afluencia de huéspedes y se requiere apoyo de todo el personal"
E2: Personal de registro	"Cuando hay mayor afluencia de huéspedes se retrasa el control diario y se tiene que actualizar en los siguientes días"					

Pregunta	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	código	Contenido textual
3	En cuanto a los productos solicitados por los clientes, éstos antes de su entrega son revisados si tienen las características requeridas, ponemos el mayor esfuerzo en el tiempo de entrega. En los servicios, por ejemplo, de movilidad particular o tours turísticos se llega a un acuerdo con el cliente sobre la fecha y hora para ello contactamos con empresas serias para el cumplimiento y buen servicio requeridos. Sin embargo, a veces los conductores no consideran el tiempo estimado. Contamos con una cartera de proveedores de servicios que prestan la garantía correspondiente así le damos confianza a nuestros clientes que es lo más importante.	El ingreso de productos solicitados tiene un control en cuanto a cantidad, calidad y precio, pero muchas veces esta tarea no es cumplida a cabalidad por el trabajador porque se presentaron casos que ingresaron productos con fecha de vencimiento pasados o con algunas abolladuras. En estos casos se hace responsable la persona que recibió los productos. Los clientes muchas veces solicitan productos adicionales de los que nosotros ofrecemos, por ejemplo, ropa de dormir, gorras, entre otros, estos productos son revisados minuciosamente.	En casos que el cliente solicita algún producto o servicio adicional, nos preocupamos que se realicen de la mejor manera posible. Se presentaron casos en que el empleado demoró mucho en la entrega y esto fue corregido, buscamos la opinión del cliente acerca del producto o servicio solicitado y esto nos sirve para verificar nuestro trabajo. Si el cliente solicita un delivery, por ejemplo, nosotros nos encargamos que el servicio sea de la mejor manera y a veces prestamos utensilios necesarios. En este caso no somos responsables del control de calidad. Muchas veces los clientes solicitan servicios de lavandería, planchado de ropa, limpieza de calzados, etc. Nosotros nos ocupamos de todo ello con la garantía y buen servicio.	Para el caso de nuestros productos si contamos con el control de costos. Para el caso de servicios turísticos por ejemplo tenemos los costos de empresas turísticas, los costos presentados por estas empresas muchas veces son referenciales y pueden variar, en este caso alertamos a nuestros clientes. Se ha presentado algunas veces que las empresas turísticas nos indican un precio determinado y cobran un precio diferente al cliente; en este caso siempre buscamos trabajar con empresas de turismo bastante serias y consolidadas.	C3: Distribución- entrega productos y/o servicios	“Sin embargo a veces los conductores no consideran el tiempo estimado”
					C3.1: Confiabilidad	“El ingreso de productos solicitados tiene un control en cuanto a cantidad, calidad y precio, pero muchas veces esta tarea no es cumplida a cabalidad por el trabajador”
					C3.2: Control de calidad	“Si el cliente solicita un delivery, por ejemplo, nosotros nos encargamos que el servicio sea de la mejor manera y a veces prestamos utensilios necesarios. En este caso no somos responsables del control de calidad”
					C3.3: Control de costes	“Se ha presentado algunas veces que las empresas turísticas nos indican un precio determinado y cobran un precio diferente al cliente”
					E3: Tiempo de entrega	“En los servicios, por ejemplo, de movilidad particular o tours turísticos se llega a un acuerdo con el cliente sobre la fecha y hora, sin embargo, a veces los conductores no consideran el tiempo estimado”

Anexo 6**MATRIZ DE SATURACIÓN**

Categoría	Axial / Emergente	Saturación (códigos)
Débiles acuerdos con proveedores	Axial	C1, C2.3
No existe flexibilidad en la reposición de stocks	Axial	C1.1, C1
Mala información sobre proveedores	Axial	C1.2
No se realiza una efectiva cotización de costes	Axial	C1.3
Se cuentan con equipos informáticos y redes de internet	Axial	C2.3
No se cumple cabalmente las tareas	Axial	C3.1
No se tiene un adecuado stock de seguridad	Emergente	E1
No se busca otros tipos de control de almacén	Axial	C2
Mal mantenimiento de las áreas	Axial	C2.1
Personal con múltiples tareas	Axial	C2.2, C2.3
No existe un control adecuado de almacén	Axial	C2.4
Deficiente información respecto a los productos de almacén	Emergente	E2
Tiempo de entrega determinado por el transportista	Axial	C3, C3.1, C1.3
No se cuenta con un control de calidad	Axial	C3.2, C3.3, C2.3
No se obtienen los bienes y/o servicios en el tiempo previsto	Emergente	E3

Anexo 7

MATRIZ DE OBJETIVO 1

Objetivo: Analizar el desempeño del área de aprovisionamiento para las previsiones en el hotel Los Jardines E.I.R.L.

Código	Contenido textual	Categoría axial (construcción a partir del contenido textual)	Interpretación
C1: Aprovisionamiento	“Hay momentos en que nuestro stock de almacén no puede cubrir nuestras necesidades”	Débiles acuerdos con proveedores	Buscar nuevos proveedores en el mercado y ampliar la cartera
C1.1: Selección de proveedores	“Los proveedores tienen un calendario de reposición de stock y no pueden atender nuestras solicitudes urgentes”	No existe flexibilidad en la reposición de stocks	Se debe realizar una negociación y acuerdos con proveedores
C1.2: Productos y servicios	“No es tan relevante la experiencia del proveedor en el sector porque los productos que necesitamos no son exclusivos o sofisticados”	Mala información sobre proveedores	El personal no hace una búsqueda efectiva de nuevos proveedores
C1.3: Cotizaciones	“Se realiza una cotización de precios de los productos que necesitamos y hacemos un contrato y un calendario ... a veces recurrimos a compras sin cotizaciones”	No se realiza una efectiva cotización de costos	El no realizar una efectiva cotización, hace que los gastos sean mayores
C2.3: Tecnología de la información	“Sin embargo, hay cortes de fluido eléctrico sin previo aviso y eso nos perjudica y retrasa nuestras actividades”	Se cuentan con equipos informáticos y redes de internet	Se cuenta con equipos para el manejo de base de datos y control
C3.1: Confiabilidad	“El ingreso de productos solicitados tiene un control en cuanto a cantidad, calidad y precio, pero muchas veces esta tarea no es cumplida a cabalidad por el trabajador”	No se cumple cabalmente las tareas	El personal no hace bien su trabajo
E1: Stock de seguridad	“Hay temporadas donde la demanda se incrementa por festividades u otras actividades, entonces se rompe el stock y se recurre a compras extras”	No se tiene un adecuado stock de seguridad	No contar con un stock de seguridad genera un desabastecimiento

Anexo 8

MATRIZ DE OBJETIVO 2

Objetivo: Analizar la gestión logística de aprovisionamiento y el manejo de almacén en la distribución de productos en el hotel Los Jardines E.I.R.L.

Código	Contenido textual	Categoría axial (construcción a partir del contenido textual)	Interpretación
E1: Stock de seguridad	“Hay temporadas donde la demanda se incrementa por festividades u otras actividades, entonces se rompe el stock y se recurre a compras extras”	No se tiene un adecuado stock de seguridad	No contar con un stock de seguridad genera un desabastecimiento
C2: Almacén	“Sin embargo, hay cortes de fluido eléctrico sin previo aviso y eso nos perjudica y retrasa nuestras actividades”	No se busca otros tipos de control de almacén	Almacén no actualiza la información
C2.1: Áreas exclusivas	“En temporadas de invierno se detectaron algunas filtraciones pero estos se han superado”	Mal mantenimiento de las áreas	Ausencia de mantenimiento físico de local
C2.2: Personal de almacén	“El encargado de almacén también realiza labores de supervisión y verificación de las habitaciones”	Personal con múltiples tareas	Personal insuficiente
C2.3: Tecnología de la información	“Sin embargo, hay cortes de fluido eléctrico sin previo aviso y eso nos perjudica y retrasa nuestras actividades”	Se cuentan con equipos informáticos y redes de internet	Se cuenta con equipos para el manejo de base de datos y control
C2.4: Control efectivo	“el problema se genera cuando hay mayor afluencia de huéspedes y se requiere apoyo de todo el personal”	No existe un control adecuado de almacén	No hay un correcto control de almacén
E2: Personal de registro	“Cuando hay mayor afluencia de huéspedes se retrasa el control diario y se tiene que actualizar en los siguientes días”	Deficiente información respecto a los productos de almacén	Retraso en registro de productos en almacén

Anexo 9**MATRIZ DE OBJETIVO 3**

Objetivo: Analizar las incidencias de las categorías emergentes en la gestión logística del hotel Los Jardines E.I.R.L.

Código	Contenido textual	Categoría axial (construcción a partir del contenido textual)	Interpretación
C3: Distribución y entrega de productos y/o servicios	“Sin embargo a veces los conductores no consideran el tiempo estimado”	Tiempo de entrega determinado por el transportista	Mal acuerdo o contrato retrasa la entrega de productos y/o servicios
C3.1: Confiabilidad	“El ingreso de productos solicitados tiene un control en cuanto a cantidad, calidad y precio, pero muchas veces esta tarea no es cumplida a cabalidad por el trabajador”	No se cumple cabalmente las tareas	El personal no hace bien su trabajo
C3.2: Control de calidad	“Si el cliente solicita un delivery, por ejemplo, nosotros nos encargamos que el servicio sea de la mejor manera y a veces prestamos utensilios necesarios. En este caso no somos responsables del control de calidad”	No se cuenta con un control de calidad	Falta de capacitación de personal en control de calidad
C3.3: Control de costes	“Se ha presentado algunas veces que las empresas turísticas nos indican un precio determinado y cobran un precio diferente al cliente”	No hay un control de costes efectivo	Mala gestión de costes
C2.3: Tecnología de la información	“Sin embargo, hay cortes de fluido eléctrico sin previo aviso y eso nos perjudica y retrasa nuestras actividades”	Se cuentan con equipos informáticos y redes de internet	Se cuenta con equipos para el manejo de base de datos y control
E3: Tiempo de entrega	“En los servicios, por ejemplo, de movilidad particular o tours turísticos se llega a un acuerdo con el cliente sobre la fecha y hora, sin embargo, a veces los conductores no consideran el tiempo estimado”	No se obtienen los bienes y/o servicios en el tiempo previsto	Las demoras en las solicitudes genera malestar y desabastecimiento
C1.3: Cotizaciones	“Se realiza una cotización de precios de los productos que necesitamos y hacemos un contrato y un calendario ... a veces recurrimos a compras sin cotizaciones”	No se realiza una efectiva cotización de costes	El no realizar una efectiva cotización, hace que los gastos sean mayores
C2.4: Control efectivo	“el problema se genera cuando hay mayor afluencia de huéspedes y se requiere apoyo de todo el personal”	No existe un control adecuado de almacén	No hay un correcto control de almacén

Anexo 10**ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN****ESCUELA DE POSGRADO**
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**GESTIÓN LOGÍSTICA EN UNA EMPRESA DE SERVICIO HOTELERO****Autor: Br. Enrique Luis Campos Ponce****Resumen**

La presente investigación titulada “Gestión logística en una empresa de servicio hotelero”, conduce a reconocer la importancia de la gestión logística de los bienes y servicios del hotel Los Jardines E.I.R.L. de la ciudad de Huancayo, como un proceso de soporte muy importante que permite garantizar la continuidad del abastecimiento. La práctica empresarial del sector demuestra la necesidad de realizar una evaluación correcta de la gestión logística lo que constituye un problema a ser resuelto. El objetivo de la investigación fue determinar los procedimientos logísticos actuales y si estos necesitan ser mejorados a fin de lograr altos estándares de calidad en los servicios, se consideró tres áreas para el estudio: aprovisionamiento, almacén y distribución.

La metodología utilizada en esta investigación cualitativa fue el básico sustantivo / explicativo bajo un esquema de estudio de caso. Los resultados arrojados por la presente investigación están relacionados con los antecedentes partiendo del concepto de gestión, luego pasar a la gestión logística, para seguidamente abordar a una correcta gestión logística en el rubro hotelero. La investigación arrojó como resultado que la gestión logística en el hotel en referencia adolece de deficiencias. Se logra evidenciar que la gestión de aprovisionamiento y de los suministros debe ser plasmado en el plan estratégico de la empresa. Respecto al almacén se muestra un deficiente manejo y un mal mantenimiento preventivo de las instalaciones el mismo que va en perjuicio del

buen cuidado de los materiales para el hotel. En la distribución se evidencia demoras en los plazos acordados

Palabras claves: logística, gestión logística, calidad de servicios

Abstract

The present research entitled "Logistical management in a hotel service company", leads to recognize the importance of the logistics management of the goods and services of the Hotel Los Jardines in the city of Huancayo, as a very important support process that allows to guarantee the Continuity of supply. The business practice of the sector demonstrates the need to make a correct assessment of logistics management which is a problem to be solved. The objective of the investigation was to determine the current logistic procedures and if these need to be improved in order to achieve high quality standards in services, three areas were considered for the study: procurement, warehousing and distribution.

The methodology used in this qualitative research was the basic substantive / explanatory under a case study scheme. The results of the present investigation are related to the antecedents starting from the concept of management, then to logistic management, and then to approach a correct logistics management in the hotel industry. The investigation showed that the logistics management in the hotel in reference suffers from deficiencies. It is evident that the management of supply and supplies must be reflected in the strategic plan of the company. Regarding the warehouse is a bad preventive maintenance of the facilities the same that goes to the detriment of the good care of materials for the hotel. Delays in the agreed deadlines are evident in the distribution

Key words: logistics, logistics management, quality of services

Introducción

El desarrollo de nuestra economía se caracteriza por el crecimiento del sector terciario, sector conformado por actividades relacionadas con los servicios no productivos que se ofrecen para satisfacer necesidades. Por la modernización de los medios de transporte, las comunicaciones y los sistemas informáticos, el sector hotelero es uno de los de mayor crecimiento en gran cantidad de países, entre ellos el Perú; siguiendo a Baque (2014) podemos inferir que las aplicaciones de un moderno modelo de gestión organizacional mejoran el rendimiento del personal el mismo que se concretará en un modelo de gestión por competencia orientado a un buen manejo logístico. El problema central identificado fue una deficiente gestión logística en las áreas de aprovisionamiento, almacén y distribución. Partiendo de estas consideraciones previas, el objetivo genérico de esta investigación fue determinar las condiciones actuales de la gestión logística en una empresa del sector hotelero. En la actualidad cuando se ofrecen servicios a los clientes, las condiciones de calidad, productividad y efectividad son primordiales en razón a que se convirtieron en factores obligatorios y exigidos por el cliente no solo del sector hotelero. La importancia de esta investigación radica en que permitirá a la gerencia, a través del diagnóstico del sistema logístico del hotel, proporcionar una mejora sustancial en las operaciones logísticas, mejorar las relaciones con los proveedores, reducir los costos operativos, disminuir los tiempos de aprovisionamientos, mejorar la gestión de inventarios y optimiza los stocks.

Metodología

El estudio descriptivo de esta investigación se realizó bajo el diseño no experimental, de carácter descriptivo, busca explicar las características de la gestión logística en el sistema de abastecimiento en los servicios, sometiendo al análisis de evaluación a una serie de aspectos relacionados con el aprovisionamiento, almacén y distribución. El tipo de estudio es básico sustantivo / explicativo porque busca generar conocimientos aplicados a los problemas identificados y enlazar las teorías al producto previamente definida. El diseño de investigación es un estudio de caso útil para investigación de situaciones específicas. Mediante la recopilación de información por medio de las entrevistas,

se analizaron los procesos respecto al aprovisionamiento, manejo de almacén y distribución, tres áreas bastante importantes en las empresas de servicios como es el caso del hotel en estudio.

Para la investigación, el escenario de estudio es el área de gestión logística del hotel Los Jardines E.I.R.L., ubicado en el distrito de El Tambo, provincia de Huancayo, departamento de Junín. La fuente de información han sido las entrevistas realizadas a los encargados del área logística, involucradas directamente con la variable a estudiar: gerente general, jefe de adquisiciones, encargado de mantenimiento y jefe de servicios. Respecto a la trayectoria metodológica, el interés en la presente investigación se produjo en el momento que se pudo detectar una deficiente gestión en la logística del hotel, producto de una deficiente labor en los procesos de abastecimiento, almacén y distribución, los mismos que nos generó interés en investigar las causas del problema y luego en un siguiente paso se recogió información por medio de las entrevistas al personal involucrado

Luego de un diagnóstico en el seguimiento del proceso logístico y la gestión que se realiza en busca de la mejor atención a los usuarios del hotel, se pudieron ver las dificultades que se presentaban en la reposición de productos de uso diario y los servicios ofrecidos en las distintas temporadas que tienen este tipo de negocio, particularmente en temporadas altas donde la afluencia de demandantes es mayor. Es justamente en momentos de alta demanda donde se originan los problemas logísticos y de gestión los cuales fueron de nuestro interés a fin de analizarlos a profundidad. Se plantearon los objetivos en etapas críticas identificadas: los sistemas de aprovisionamiento, manejo de almacén y, la distribución de productos y/o servicios. Así, planteados los objetivos, el siguiente paso fue la recopilación de la información relevante. Para ello se tuvo que conversar preliminarmente con algunos clientes y con personal que realizan labores generales pero que participan directamente en el servicio y atención al cliente. Conocidas las opiniones y por la experiencia propia, una vez realizado el diagnóstico, se redactó un borrador sobre el cuestionario de preguntas, que confrontados con las consultas bibliográficas se fue perfeccionando para su

aplicación, los mismos que deberían ser aplicadas a los responsables del área logística de la empresa. Los instrumentos utilizados en la investigación fueron el análisis documental, el cuestionario y la entrevista. Desarrollamos una búsqueda amplia de teorías relacionadas a la gestión logística en función a la variable de estudio y los objetivos, para ello se recurrieron a fuentes bibliográficas escritas y a internet con el propósito de contar con información respecto a la investigación cualitativa. Como corresponde a un estudio de caso, en su aplicación de esta técnica nos enfocamos en la práctica de la entrevista realizada a personas que tienen responsabilidad en la gestión logística.

Respecto al tratamiento de la información la investigación realizada sobre la gestión logística describe puntos importantes a considerar a fin de mejorar el sistema de aprovisionamiento, manejo de almacén y distribución. Se hizo la triangulación de datos con la información analizada y los datos recogidos por la entrevista. Respecto a las fuentes de información de la investigación está formado por todo el material bibliográfico revisado a fin de tener los conocimientos de las áreas tratadas. La fuente de información directa fueron los trabajadores del hotel que nos proporcionaron datos para luego ser analizados, esto constituye una información o datos primarios, estos datos son los más idóneos que se adaptaron a la investigación.

Resultados

El área de influencia donde se desarrolló la investigación fue la ciudad de Huancayo, distrito de El Tambo, donde se ubica el hotel Los Jardines E.I.R.L. los resultados indican que la gestión logística adolece de deficiencias. De manera general, luego del procesamiento y análisis de la información percibida, recopilada por las entrevistas, los resultados las traducimos de acuerdo a los objetivos de la investigación. En cuanto al desempeño del área de aprovisionamiento para las provisiones en el hotel Los Jardines E.I.R.L. Esta área determina las compras, las mismas que debe considerar el precio, la calidad de los productos necesarios, los plazos de entrega de las solicitudes y la seriedad en su cumplimiento. En el área de aprovisionamiento de la empresa en estudio, la falta de previsión hace que se genere un rompimiento de stock. El stock debe cubrir las necesidades y para ello

la gestión es sumamente importante, quizá el tener productos en almacén generen un capital inerte o inclusive pérdida, pero si se utiliza y maneja correctamente la información, se puede prever situaciones de mayor o menor demanda de los servicios hoteleros.

Respecto al aprovisionamiento y almacén en la distribución de productos en el hotel, considerado como el segundo objetivo, el almacén presenta problemas de mantenimiento preventivo de las instalaciones el mismo que va en perjuicio del buen cuidado de los materiales para el hotel y una buena función en cumplimiento con sus objetivos. En cuanto a las incidencias de categorías emergentes en la gestión logística, fijado como un tercer objetivo en la investigación, éstas se derivan de las áreas de aprovisionamiento, almacén y comercialización. Una de ellas es La sub categoría emergente stock de seguridad, esto conduce a que el hotel no cuente con la cantidad necesaria de productos. La logística de las empresas es uno de los puntos clave en su grado de competitividad y un correcto manejo de inventarios es generadora de muchos beneficios, pero también puede ser generadora de grandes pérdidas si el manejo de stock no es el más correcto. Otra sub categoría emergente que incide en la gestión logística es la identificada con el personal de registro, que no cumple a cabalidad las tareas asignadas, si el control de inventarios no es permanente, el abastecimiento en la reposición no será efectiva y el cliente mostrará su disconformidad. El control diario de productos destinados al abastecimiento o reposición de stock cobra mayor importancia en el almacén, aquí se registra la cantidad, clasificación, fecha de vencimiento, etcétera, para ello se debe contar con los medios electrónicos de almacenamiento modernos para tener la información actualizadas en el momento necesario.

Discusión

La investigación realizada un estudio sobre la gestión logística en una empresa de servicios hoteleros, para ello se realiza un análisis de tres sub categorías: aprovisionamiento, almacén y distribución. En base a los resultados de la investigación se ha determinado que existe una relación directa entre estas tres sub categorías con la calidad de gestión.

Se ha visto que en el hotel no hubo una correcta gestión administrativa por tanto no existía una definición de funciones. El personal no cumplía a cabalidad sus tareas muchas veces por tener que apoyar a otras áreas en un momento de gran demanda de clientes, así descuidaba sus tareas y la información no se encontraba actualizada. La teoría que ayuda a definir la logística la extraemos de Carreño (2011) quien señala que la logística es el enlace entre la empresa y los mercados, es una red de medios, métodos y habilidades necesarias para garantizar el aprovisionamiento, almacenamiento y comercialización de productos y/o servicios. Del mismo modo, las áreas de aprovisionamiento, almacén y distribución tenían muchas deficiencias en su gestión. Aprovisionamiento presentaba una dificultad para tener una cartera amplia de proveedores que ayuden a abastecer a la empresa en los momentos requeridos; el personal de almacén muchas veces retrasaba su trabajo por falta de un formato impreso útil en los momentos de corte de fluido eléctrico y, respecto a la comercialización hubo problemas con los conductores que ofrecían servicios y que no cumplían con los horarios programados.

Del mismo modo, los resultados de la investigación se relacionan con López y Serrano (2001) quienes sostienen que la logística posibilita las acciones más importantes para los clientes en relación a sus expectativas. El hecho de que al momento del estudio los trabajadores expresaran en las encuestas las tareas que realizan y que éstas, en base a las teorías relacionadas, no califican correctamente para una buena gestión, es indicativo de que ciertas tareas requieren fortalecerse con capacitaciones u orientaciones que conlleven a un buen cumplimiento de las tareas asignadas.

Conclusiones

Primera: Del análisis del desempeño del área de aprovisionamiento para las previsiones del hotel podemos indicar que existían momentos que no se cuenta con suficiente aprovisionamiento a los requerimientos, esto producto de un débil acuerdo entre la empresa y sus proveedores. El área de aprovisionamiento para las previsiones de requerimientos de reposición de stock como jabones, champú, papel higiénico, principalmente, se ve afectada en temporadas donde hay mayor

demanda donde se rompe el stock y se recurre a compras extras; de esto se concluye que la empresa no cuenta con un adecuado stock de seguridad que le genera un desabastecimiento y por ende su imagen se ve deteriorada por la muestra de malestar de los usuarios. Se debería contar con una cartera amplia y selecta de proveedores.

Segunda: Los resultados evidencian que la función de aprovisionamiento tiene una relación dinámica y directa con el área de almacén a fin de tener una eficiente distribución de productos. Uno de los problemas evidentes en el manejo de almacén es que el encargado cumple tareas múltiples cuando se presenta un incremento de demanda no prevista. Se tiene un control informático de almacén, sin embargo, en la zona muchas veces hay corte de fluido eléctrico intempestivo el mismo que retrasa las actividades de registro y control. Este problema se ve ahondado cuando se requiere apoyo de personal por incremento de huéspedes, en este caso el personal de registro deja sus funciones momentáneamente el mismo que genera una desactualización de la información y que recién es actualizada en los próximos días. El retraso en el registro de productos en el almacén trae consigo una incertidumbre para la reposición de productos en las habitaciones porque no se sabe si hay suficiente stock y esto también repercute son las solicitudes de aprovisionamiento. Se debe considerar un personal exclusivo para el área de almacén y contar con registros manuales.

Tercera: los resultados respecto a las sub categorías emergentes demuestran que inciden en la gestión logística del hotel. Estas categorías emergentes fueron identificadas en las áreas de aprovisionamiento, almacén y el área de distribución y entrega de productos y/o servicios. La categoría emergente de aprovisionamiento es el rompimiento de stock originado por el incremento de la demanda y no contar, para ello, con un stock de seguridad. La categoría emergente de almacén tiene que ver con el personal de registro que cuando hay una mayor afluencia de huéspedes se retrasa el control diario y se tiene que actualizar en días posteriores, esto genera un problema porque no se cuenta con información actualizada sobre la cantidad de productos existentes y puede generar un desabastecimiento para la reposición de productos en las habitaciones

los mismos que se traduce en una adquisición no programada o un malestar para los clientes.

Bibliografía

Ballou, R. H. (2004). *Logística administración de la cadena de suministros*. México: Pearson Prentice Hall.

Baque Cantos, M. A. (2014). *Modelo de gestión organizacional orientado a la mejora del rendimiento del talento humano en las empresas hoteleras de la zona sur de la provincia de Manabí*. La Libertad: Tesis maestría.

Carreño Solís, A. (2011). *Logística de la A a la Z*. Lima: PUCP.

Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw Hill Interamericana.

Gómez Aparicio, J. M. (2013). *Gestión logística comercial*. España: McGraw Hill.

Jacoby, D. (2010). *Cadena de suministros*. Lima: El Comercio.

López Fernandez, C., & Serrano Bedia, A. (2014). Dimensiones y medición de la calidad de servicio en empresas hoteleras. *Revista colombiana de marketing*, 11.

Paque Salazar, A. L., Suárez Cortez, D. F., & Lebro Burgos, J. L. (2014). *Aplicación de la logística en el servicio hotelero de la ciudad de Neiva*. Colombia: IngEam.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2010). *Administración*. México: Prentice - Hall.

Slone, R. E., Dittmann, P., & Mentzer, J. (2016). *Transformando la cadena de suministros*. Lima: Punto;coma.

DECLARACIÓN JURADA
DECLARACIÓN JURADA DE AUTORÍA Y AUTORIZACIÓN
PARA LA PUBLICACIÓN DEL ARTÍCULO CIENTÍFICO

Yo, Enrique Luis Campos Ponce, estudiante del Programa Gerencia de operaciones y logística de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificado con DNI No. 19932034, con el artículo titulado “Gestión logística en una empresa de servicio hotelero”, declaro bajo juramento que:

- 1) El artículo pertenece a mi autoría.
- 2) El artículo no ha sido plagiado ni total ni parcialmente.
- 3) El artículo no ha sido autoplagiada; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para alguna revista.
- 4) De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

Si, el artículo fuese aprobado para su publicación en la Revista u otro documento de difusión, cedo mis derechos patrimoniales y autorizo a la Escuela de Postgrado, de la Universidad César Vallejo, la publicación y divulgación del documento en las condiciones, procedimientos y medios que disponga la Universidad.

Lima, junio de 2017

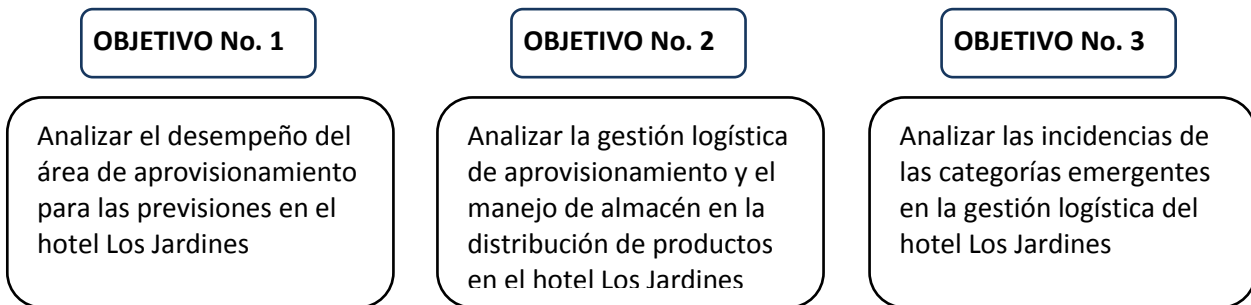
Enrique Luis Campos Ponce
DNI 19932034

Anexo 11

DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN LOGÍSTICA

Tabla 2

Diagnóstico de la gestión logística



Diagnóstico de la gestión logística		
Problemas	Causas	Propuesta
<p>Aprovisionamiento</p> <ul style="list-style-type: none"> - Stock de almacén no puede cubrir las necesidades. - Proveedores no pueden atender solicitudes urgentes. - No es tan relevante la experiencia del proveedor. - A veces recurrimos a compras sin cotizaciones. - Hay temporadas donde la demanda se incrementa, entonces se rompe el stock y se recurre a compras extras. <p>Almacén</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los cortes de fluido eléctrico retrasan las actividades. - En temporadas de invierno se detectaron algunas filtraciones de agua. - El encargado de almacén también realiza labores de supervisión y verificación de las habitaciones. 	<p>Desabastecimiento de productos y descontento de clientes.</p> <p>No se cuenta con cartera de proveedores</p> <p>No se planifica la demanda imprevista</p> <p>No se tiene un stock de seguridad</p> <p>No se prevé registros manuales.</p> <p>No existe un programa de mantenimiento de ambiente</p> <p>Retrasa labores de almacén</p>	<p>Ampliar y clasificar cartera de proveedores</p> <p>Considerar importante la experiencia de proveedor</p> <p>Utilizar las TIC para manejo de información</p> <p>Se debe contar con un adecuado stock de seguridad</p> <p>Diseñar plantillas de registros manuales</p> <p>Elaborar un calendario de mantenimiento de equipos y ambientes</p> <p>Contar con personal exclusivo para manejo de almacén</p> <p>Utilizar las TIC para manejo</p>

<p>- Cuando hay mayor afluencia de huéspedes se retrasa el control diario.</p> <p>Distribución de productos</p> <p>- Conductores no consideran el tiempo estimado de entrega.</p> <p>- El ingreso de productos solicitados no tiene un control efectivo de cantidad, calidad y precio.</p> <p>- Las empresas turísticas indican un precio determinado y cobran precio diferente al cliente.</p> <p>- En los servicios de movilidad particular o tours turísticos los conductores no consideran el tiempo estimado.</p>	<p>No se cuenta con información actualizada.</p> <p>Descontento del cliente e incremento de costos</p> <p>No se tiene un registro de cantidad y calidad de productos de almacén</p> <p>No se trabaja con empresas serias</p> <p>Malestar de los clientes y sobrecostos</p>	<p>de información</p> <p>Estimación correcta de tiempo y contemplar sanciones por incumplimiento</p> <p>Fijar responsabilidades en el control de productos</p> <p>Calificación de empresas turísticas</p> <p>Contemplar sanciones o cambio de empresa</p>
---	--	---

Anexo 12

ANÁLISIS FODA HOTEL LOS JARDINES

Tabla 3

Fortalezas

F1	Adecuado clima laboral
F2	Facilidades de financiamiento
F3	Conocimiento del mercado
F4	Personal motivado
F5	Constancia
F6	Amabilidad

Tabla 4

Debilidades

D1	Falta de capacitación tecnológica
D2	Poca capacidad de negociación
D3	Incumplimiento de tareas
D4	Falta de capacitación constante
D5	Apresuradas tomas de decisiones
D6	Retraso en las tareas

Tabla 5

Amenazas

A1	Incremento de competidores
A2	Proveedores no seleccionados
A3	Impuntualidad en entrega de pedidos
A4	Costos por incumplimiento
A5	Frecuente rotación de personal (proveedores)
A6	Malas cotizaciones (modificación)

Tabla 6

Oportunidades

O1	Incremento de la demanda
O2	Alta rentabilidad del sector
O3	Fomento del turismo
O4	Modernización de infraestructura
O5	Desarrollo de nuevas estrategias
O6	Marketing moderno

Anexo 13

CALENDARIO TURÍSTICO REGIÓN JUNÍN

Enero

20 - 30 Tayta Niño (Huayucachi - Huancayo)

Febrero

1 - 28 Carnavales (Toda la Región)

Marzo

19 Día Nacional de la Artesanía (Toda la Región)

Abril

Feria Agropecuaria Cuasimodo (Chilca - Huancayo)

Mayo

1 - 30 Fiesta de las Cruces (Valle del Mantaro)

Junio

1 - 5 Santísima Trinidad (Huancayo)

Julio

22 - 29 Feria Expo Agropecuaria (Huancayo)

24 - 30 Fiesta de Santiago "Tayta Shanti" (Valle del Mantaro)

28 - 31 Fiestas Patrias (Toda la Región)

Agosto

1 - 2 Octava de Santiago (Valle del Mantaro)

16 - 24 Fiesta Patronal San Roque (San Jerónimo de Tunán - Huancayo)

Setiembre

8 Fiesta Patronal Virgen de Cocharcas (Huancayo)

30 Fiesta San Jerónimo de Tunán (Huancayo)

Octubre

2 - 9 Semana Turística Valle del Mantaro

Noviembre

1 - 2 Fiesta de Todos los Santos (Toda la Región)

Diciembre

25 Zapateo Navideño (Zona del Canipaco - Huancayo)