# CARACTERIZACIÓN DE LOS FLUJOS LOGISTICOS EN UNA ENTIDAD HOTELERA.

**MSc. Mariela Benitez[1], Ing. Yeidys Cuétara Hernández[2]**

*1. Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos, Carretera a Varadero Km3 1/2, Matanzas, Cuba.*

*2. Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos, Carretera a Varadero Km3 1/2, Matanzas, Cuba.*

*CD de Monografías 2008*
*(c) 2008, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos"*

**Resumen.**

El presente trabajo tuvo lugar en el hotel “Brisas del Caribe”, situado en el polo turístico de Varadero. En el mismo se realizó un análisis sobre los flujos de materiales, información y financiero, soportes de la cadena logística, determinándose sus deficiencias. Se relacionan los elementos a tener en cuenta en la elaboración de cada uno de los flujos, para efectuar una evaluación de los mismos que proporcionará los fundamentos necesarios para mejorar la cadena de suministro y con ello el servicio a clientes. Los resultados reflejan la falta de articulación entre los flujos, arrojando este aspecto las principales irregularidades que afectan la integración de la cadena de suministro.

***Palabras claves****: cadena de suministro, flujos logísticos,*

## Introducción.

El sector hotelero es hoy uno de los sectores donde mayor competitividad hay que afrontar pues satisfacer las expectativas de más y más clientes de cualquier pare del mundo requiere de elevados servicios de calidad y es aquí donde la gestión logística juega un papel fundamental, se ha convertido en un importante soporte para el logro de una competitividad acorde al mercado, siendo la encargada de mover y almacenar materiales y productos desde los proveedores hasta los clientes con la calidad y rapidez que se requiere elevando así el nivel de servicio que se brinda.

Varadero es el destino turístico más completo y equipado del país, con una amplia gama de productos, servicios e infraestructura y para mantener ese lugar que ocupa como destino turístico a invertido recursos materiales, humanos y financieros en la búsqueda de soluciones a los problemas que pueden frenar tal desarrollo en cada una de las instalaciones del polo turístico.

## Desarrollo.

La logística es una función de la organización que abarca el flujo material, financiero y de información asociado al movimiento de los recursos materiales, partiendo de la entrega con calidad y justo a tiempo, desde los proveedores hasta los clientes.

- Flujo material**.** Este flujo transcurre desde la entrada de la materia prima hasta la entrega del producto al cliente pasando por todos los procesos de transformación del mismo. Además debe verse un flujo de retorno que abarca no sólo los desechos y pérdidas que ocurren a lo largo del sistema logístico, sino también del retorno de los medios unitarizadores de carga, y del producto luego de vencido su uso por el cliente.
- Flujo informativo. Surge por la interacción de los procesos de dirección y está compuesto por las decisiones asociadas a la dirección del sistema logístico y los portadores principales de la información.
- Flujo financiero monetario. Refleja los ingresos a la empresa, los anticipos que recibe en forma de créditos, asignaciones del presupuesto, etc. y los egresos, como resultado de la entrada de determinados recursos, así como a la remuneración de la fuerza de trabajo. (Acevedo,2001).

La elaboración de los flujos logísticos en cada uno de sus elementos según la bibliografía consultada es la base para el análisis de la cadena de suministros lo cual permite evaluar el desempeño de la misma hacia un mejor nivel de servicio.

Las entidades turísticas del país en aras de nuevos mercados y la fidelidad de los ya alcanzados se encuentran constantemente estudiando sus procesos con el fin de lograr cada día mejores niveles de servicio donde el cliente pueda sentir que sus expectativas han sido cumplidas.

Es por ello que el hotel “Brisas del Caribe” categoría 4 estrellas enclavado en el polo turístico de Varadero en la búsqueda por lograr que se oferten mejores servicios también se ha incorporado al estudio y comparación de la gestión de su cadena de suministro para lograr un mejor desarrollo de la misma. Para esto se confeccionaron los 3 flujos que componen el sistema logístico.

**Flujo de materiales**:
En la elaboración del flujo de materiales se desarrollaron 4 niveles que comprenden desde la llegada de mercancías hasta la prestación del servicio los cuales son: aprovisionamiento, almacenamiento, producción y servicio a clientes. De igual manera aparece reflejado el retorno de mercancía de cada nivel así como las deficiencias que se presentan en cada uno como se muestra en la figura 1.

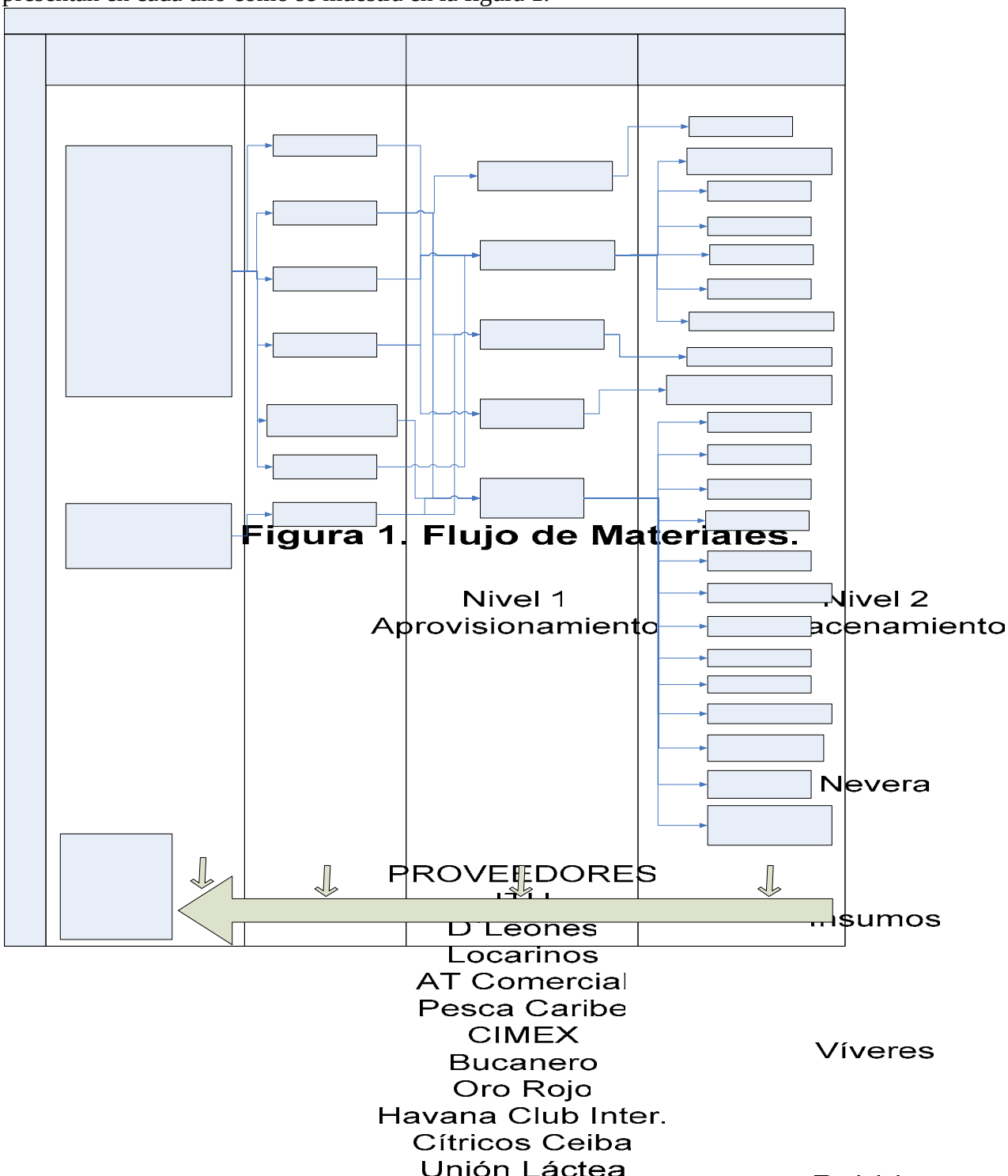


**Figura 1. Flujo de Materiales.**

En el aprovisionamiento se parte de la adquisición de mercancía según corresponda con la planificación de las compras que se realizan así como su previsión partiendo de la demanda que existe dada en el número de clientes con que cuenta la instalación para los próximos días, como se realizan las compras con los proveedores, si estos vienen al hotel o es este quien los contacta, las características de cada uno para una posterior selección de aquel proveedor que sea más adecuado ya sea por la calidad de su producto, plazo de entrega, forma de pago, entre otros elementos.

En las deficiencias detectadas de este nivel aparecen los incumplimientos por parte de los proveedores en los elementos pactados en el contrato ya sea la calidad del producto, retraso en la fecha de entrega, el no completamiento de los productos solicitados, variación con el precio que estaba fijado y la existencia de productos comercializados por un único proveedor.

El retorno en este nivel está dado por algunas de las deficiencias antes mencionadas ya que el hotel no acepta mercancía en las condiciones de precio, cantidad y calidad que trae el proveedor pues no son las que se habían conveniado con anterioridad y ven obligados a retornar con dicha mercancía.

Una vez en el hotel la mercancía es trasladada hacia los almacenes según el tipo de producto, contándose para esta actividad con 7 almacenes.

En el almacenamiento se analizó las condiciones constructivas, de espacio, ventilación, utilización de medios unitarizadores y de carga, forma en que se colocan los productos según el envase, principios de economía de almacén y fecha de vencimiento pues todos estos elementos garantizan que la mercancía no sufra ningún tipo de deterioro previo a su consumo y que entonces pueda esto afectar el resultado final.

En este análisis se constató que los almacenes cuentan con muy poco espacio para la cantidad de mercancía que se necesita almacenar por lo que con bastante frecuencia se tiene que estar realizando las compras, esto se debe a que los almacenes fueron diseñados para un número de habitaciones pero al ampliarse la instalación en número de habitaciones y los almacenes seguir siendo los mismos se encuentra mercancía amontonada, incluso en el suelo. Por otro lado la ventilación de los almacenes de víveres, insumo y mantenimiento es deficiente por falta de mantenimiento preventivo del sistema de ventilación.

De este nivel se obtienen envases y embalajes que son reutilizados para su uso en otras actividades así como productos defectuosos u ociosos que se les da un objetivo por la comisión de inventarios o su devolución a los proveedores.

La salida de mercancía de los almacenes hacia las áreas de producción o elaboración se realiza mediante un pedido que realiza cada área según está establecido por la dirección.

En el tercer nivel aparecen las áreas administrativas recogidas por departamentos y las áreas de procesos claves que son restauración, alojamiento, animación y otros servicios según la clasificación dada por Negrín Sosa (2003). Se relacionan las distintas áreas con los almacenes según el tipo de mercancía que estos utilizan.

Es importante tener en cuenta aquí como ocurre el proceso de transformación de la mercancía sobre todo en el área de restauración ya que de esto depende la obtención de un buen servicio final tener en cuenta además las condiciones higiénico-sanitarias y de construcción de las áreas donde se elaboran los alimentos. En este caso se constató que el área que cubre al Grill Playa Caleta, Restaurante Caleta y Bar Caleta no tiene condiciones constructivas idóneas pues en el área de fregado el piso se encuentra en malas condiciones, pues el local es un ranchón donde las tablas del suelo no ofrecen seguridad alguna a los trabajadores.

El traslado de mercancía hacia las áreas constituye un problema para las mismas ya que los medios que se utilizan (carretillas) no son idóneos pues existen largas distancias entre ambos puntos y esto afecta tanto al trabajador que lleva la carga como a las áreas donde la mercancía no llega a la hora exacta en que se necesita para comenzar a elaborar.

En este nivel se obtiene material de oficina en desuso como: papeles viejos, cartones, cartulinas, cintas de computadoras, desechos de comida y envases, entre otros que se reutilizan para ser usados en otras actividades.

El destino final de la mercancía llega justo en el momento en que se brinda el servicio tanto a clientes externos como internos. Se tienen en cuenta todos los servicios que brinda el hotel con sus características en cuanto a: especialidad, horario y opciones de cada uno de estos.

Es este el nivel de mayor vulnerabilidad en el servicio al cliente pues es aquí donde aparecen los momentos críticos de la verdad y por tanto las deficiencias que detectan los clientes constituyen la base para proyectarse hacia nuevas mejoras que minimicen los efectos negativos en cada servicio.

Las deficiencias detectadas aquí son amplias solo se exponen algunas de las de mayor impacto en los procesos claves.

- ✓ Falta de información que tienen los clientes externos de los servicios generales del hotel.
- ✓ El estado de mantenimiento de las habitaciones dado por la humedad, fuertes olores y por otro lado la falta de avituallamiento.
- ✓ La poca variedad del menú y las bebidas.
- ✓ Calidad de los productos en el buffet.
- ✓ Reposición de los productos en el buffet
- ✓ Falta de promoción y creatividad en las actividades para que estas involucren a la mayor cantidad de clientes externos posibles.

En este nivel se obtienen botellas vacías, desperdicios de alimentos, cristalería rota, entre otros, constituyendo el retorno de mercancía de este.

La reutilización, que se obtiene en este y cada uno de los niveles del flujo de materiales, es recogida por el departamento de sanidad y trasladada al área destinada para su ubicación hasta tanto no sea recogida por las empresas de Materias Primas y Porcino encargadas de darles la utilización adecuada.

**Flujo de información**:
La información que se maneja en el hotel es muy amplia de ahí que para lograr una correcta explicación del flujo se dividió en los niveles: proveedores, aprovisionamiento, áreas del hotel y servicios siendo consecuentes con el flujo de materiales como se muestra en la figura 2. Se abordaron todos los elementos necesarios para la toma de decisiones entre cada uno de los niveles referentes a la logística de entrada, operaciones y salida.

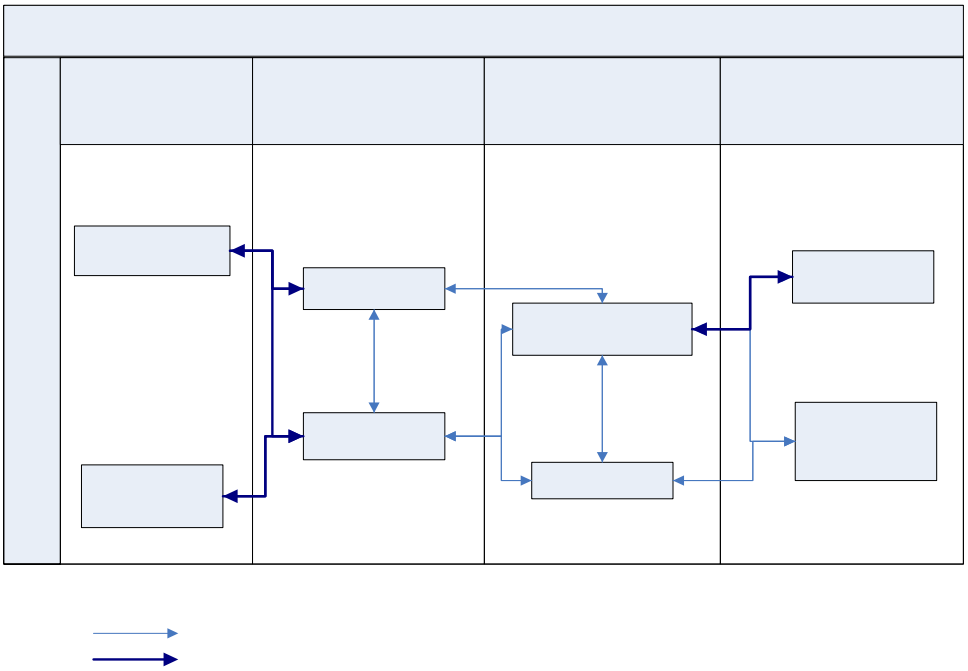

Figura 2. Flujo de Información

Entre proveedores en el primer nivel y el departamento de compras en el segundo el intercambio de información es constante e importante pues se maneja lo referente a los pedidos que se realizan a cada proveedor, lo cual debe ser seguido por parte del hotel ya que pueden ocurrir diversas circunstancias y estos pedidos no puedan llegar en tiempo o cantidad dificultando el trabajo a desarrollaren la instalación y se tenga que tomar decisiones por ambas partes , en el caso del hotel se contacta a otros proveedores que

Nivel 1 Nivel 2

Proveedores Aprovisionamiento

Proveedores

tengan ese producto  y que puedan entregarlo cuando lo necesita el hotel sin que esto tenga que convertirse en un problema.

La lavandería “Unicornio” es un operador logístico cuyo trabajo tiene un mayor por ciento de incidencia en los servicios que ofrece el hotel con respecto a otros operadores de ahí la necesidad de mantener contacto diario sobre la situación que se presenta con la ropa de las habitaciones y toallas de piscina pues se presentan irregularidades en este servicio afectando el trabajo que realiza el hotel con estos recursos. Ante situaciones de este tipo entonces se decide por la dirección de ama de llaves que la propia lavandería del hotel realice el lavado de la ropa más necesaria pues el diseño de la misma no permite grandes cantidades a lavar por lo que esta no comprende dicho trabajo en su actividad diaria solo en situaciones extremas.

Entre los niveles 2 y 3 la relación de información se establece por mediación de la realización de los pedidos de las áreas a los almacenes y en los colegios de compras donde se analizan las compras que han de realizarse y teniéndose en cuenta la necesidad de las mismas se priorizan aquellos que hagan mayor falta jugando siempre con las capacidades de almacenamiento.

Entre las áreas del hotel (nivel 3) y los servicios tantos contratados como propios del hotel la información que llega a estos últimos es para que se pueda prestar un correcto servicio donde no existan paradas innecesarias por algo que se previó o conocía con anterioridad.

En el caso de los servicios contratados se hace énfasis en la opinión de los clientes al recibir los mismos así como el cumplimiento de las obligaciones que en el contrato se tomaron por ambas partes, tanto en los pagos como cobros a efectuar por cada área involucrada.

Dentro de cada nivel se maneja información relacionada con el trabajo que ha de realizar un área teniendo en cuenta dicha información, que ha sido trasmitida por otra.

Los canales que se usan para trasmitir toda la información son: correo electrónico, teléfono, software ZUN pms. y Interhotel y la palabra.

De manera general el flujo de información se ve con dificultades dadas en:

1. El sistema informático interhotel  que se utiliza para transmitir y almacenar la información se bloquea con facilidad trayendo consigo que este no se pueda consultar y en ese momento puede ser que se tomen decisiones erróneas, además que paraliza el despacho de las mercancías por no poder realizarse las facturas.
2. El sistema informático ZUN pms que se utiliza para transmitir y almacenar la información se bloquea con facilidad trayendo consigo demoras en el *check in* y *check out*, extendiéndose más allá de lo reglamentado.

Todos los niveles del flujo se retroalimenta con el uso de los sistemas informáticos ZUN pms, ZUN acc e interhotel. Se puede acceder a información de tiempo atrás de cualquier área que trabaja con ellos. Constituye otra vía de retroalimentación los consejillos diarios ya que en estos participan todos los jefes de áreas analizándose las dificultades, situaciones de momento u otra eventualidad de cada una de las áreas participantes.

**Flujo Financiero:**

El flujo financiero del hotel circula de clientes a proveedores y operadores logísticos siendo los intermediarios los tour-operadores y el propio hotel. Para explicar el mismo se tuvieron en cuenta tres niveles cobro, administración financiera y pago como se muestra en la figura 3.

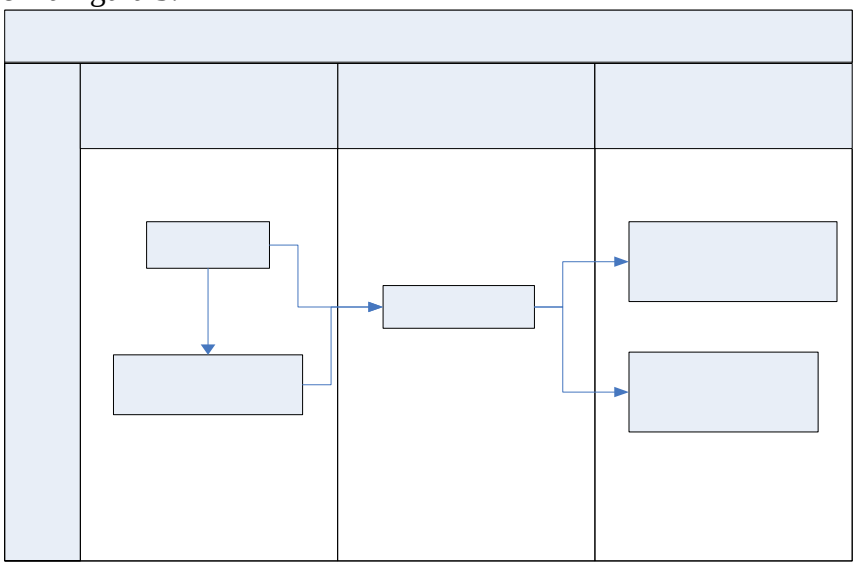

Figura 3. Flujo Financiero.

El flujo transita a partir de 2 vías, cuando el cliente viaja a través de un tour-operador o el cliente que viaja libre. En ambos casos se realizan los cobros, en el primero se maneja como cuentas por cobrar y en el segundo ocurren en el momento con el efectivo. El cobro realizado incluye los pagos de alojamiento, desayuno, almuerzo, cena y bebidas.

Nivel 1
Cobros

Nivel 2
Administrac
Financiera

En el caso de los clientes que viajan por una agencia esta realiza una transferencia bancaria a la cadena Cubanacan y está en dependencia de los ingresos recaudados deposita un por ciento que varía en dependencia de esos ingresos a la cuenta del hotel los cuales son utilizados para pagar en primera instancia a proveedores y operadores logísticos. El dinero que es depositado en recepción por el cobro a clientes libres también es depositado en la cuenta del hotel.

Cliente

Hotel

Tour-
operadores

## Conclusiones

La elaboración de los flujos permitió evaluar en qué condiciones se encuentra la gestión de la cadena de suministro en el hotel.

Con la aplicación de las encuestas a clientes y entrevista a trabajadores se pudieron detectar las deficiencias que originan problemas en la cadena y l a prestación de un servicio no deseado.

El flujo de materiales presenta deficiencias a lo largo de la cadena repercutiendo negativamente en la estabilidad del funcionamiento del mismo y el nivel de servicio es el de mayor problema como consecuencia de la adquisición de mercancías de mala calidad y el desempeño de sus funciones por parte de los trabajadores del hotel.

El flujo de información es sumamente ininteligible pues son muchas las áreas que manejan información de importancia para el trabajo en la instalación.

No se realiza una adecuada gestión de cobro y sin embargo el hotel requiere de ese dinero para su funcionamiento.

## Bibliografía


1. Acevedo, J.A. y Gómez Acosta, M.(2001). Logística Moderna y Competitividad Empresarial. Monografía. Editorial ISPJAE. Habana. Cuba.
2. Acevedo, J.A. et al. (2001). Gestión de la cadena de suministro. Monografía. Editorial ISPJAE. Habana. Cuba.
3. Chopra, S. (2004). Strategy, Planning and Operation. En: Supply Chain Management: Editorial Pearson, New Jersey, Estados Unidos.
4. Council of Supply Chain Professionals, (2006) en: Glosary. Sitio Internet, www.csmp.org, Estados Unidos.
5. Jiménez, J.E y Hernández, S.(2002). Marco Conceptual de la Cadena de Suministro: Un Nuevo Enfoque Logístico. Publicación Técnica. No. 215. Sanfandila, Qro, México.
6. Jornadas Turismo y Sociedad en Andalucía (2007: Santana, M). Turismo y desarrollo: progresos teóricos recientes y perspectivas para las regiones. Instituto de Estudio Sociales Avanzados (IESAA-CSIC) Córdoba, España.
7. Lambert, D y Croxton, K. (2004). The Supply Chain Management: Processes, Partnerships, Perfomance. En: Supply Chain Management Institute. Sarasota, Florida. USA.
8. Negrín, E. (2003). Tesis presentada para optar por el grado de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos, Cuba