

UN ANÁLISIS DE LA MEJORA EN EL APROVISIONAMIENTO EN INSTALACIONES HOTELERAS EN LA HABANA

Lourdes Cisneros Mustelier
Universidad de La Habana (Cuba)

Janet Pérez Cisneros
Delegación Ministerio de Turismo, La Habana (Cuba)

RESUMO:

La investigación determina los factores que provocan inestabilidad en la oferta de frutas, viandas y vegetales en instalaciones hoteleras de La Habana y presenta propuestas que contribuyen a mejorar la gestión de aprovisionamiento de estos productos. La búsqueda de los factores se asumió con un enfoque integral en la gestión de compras, el comportamiento de los proveedores nacionales y las relaciones que se establecen entre ellos. La gestión de aprovisionamiento de frutas, viandas y vegetales en las entidades bajo estudio fue diagnosticada siguiendo la metodología de evaluación de la gestión de compra en las entidades de servicio. El comportamiento de los proveedores nacionales de frutas, viandas y vegetales fundamentales que mantienen relaciones con las entidades fue evaluado a partir de la definición de criterios de evaluación de interés para las instalaciones. Las técnicas de investigación utilizadas fueron: la observación, entrevistas y encuestas. Se aplicó el Método Delphi para expertos, herramientas estadísticas y el programa estadístico SPSS para Windows. Los resultados obtenidos demuestran el impacto de los componentes de la cadena en el resultado final. Las propuestas de mejora están dirigidas a disminuir la incidencia de los factores negativos presentes en los integrantes de la cadena que atentan contra el buen funcionamiento de la misma.

PALABRAS CLAVE: Gestión; Aprovisionamiento; Proveedores; Expertos.

ABSTRACT

The investigation determines the factors that provoke uncertainty in the offer of fruits and vegetables in hotel facilities of Havana and it presents proposals that contribute to improve the provisioning management of these products. The factors search was assumed with an integral approach of purchases management, the behavior of national suppliers and the relationships settled down among them. Fruits and vegetables provisioning management in the entities under study, was diagnosed following the methodology for evaluating the purchase management in service entities. The behavior of the national suppliers of fruits and fundamental vegetables that maintain relationships with the entities was evaluated based on the definition of approaches of evaluation regarding the interest of the facilities. The research techniques used were: observation, interviews and surveys. Delphi method for experts was applied, as well as statistical tools and the statistical program SPSS for Windows. Obtained results demonstrate the impact of the components of the chain in the final result. The proposals of improvement are directed to diminish the incidence of the negative present factors in the members of the chain that attempt against its good operation.

KEY WORDS: Management; Provisioning; Suppliers; Experts.

1. INTRODUCCIÓN

La posición geográfica de Cuba dentro de la región del Caribe, en la zona Tropical, contribuye a crear en los visitantes numerosas expectativas. Las clásicas son: Las hermosas playas, el clima cálido, la historia, la música, la gente, el tabaco, el ron y además, las frutas, los jugos naturales y los vegetales frescos. Lamentablemente ésta no es la realidad que experimentan los turistas durante su estancia. Muchos incluyen dentro de las encuestas y quejas, insatisfacciones referidas a la escasa presencia y poca variedad de esta familia de productos en los hoteles de ciudad de La Habana.

Los alojamientos turísticos que brindan servicios gastronómicos tienen la responsabilidad de gestionar y garantizar la oferta de los productos alimenticios con la calidad requerida, en correspondencia con los estándares de la instalación, a fin de satisfacer la demanda y las expectativas de los turistas provenientes de los principales mercados que entran al país, quienes se caracterizan por presentar hábitos y culturas alimentarios con elevado consumo de frutas, viandas y vegetales, presentes en las diferentes comidas: desayuno, almuerzo y cena. Además, Cuba compite en el Caribe con destinos turísticos muy atractivos, con atributos semejantes, y este elemento pudiera convertirse en un criterio de valoración significativo para los clientes en el momento de decidir el destino del viaje. De ahí que el objetivo de la investigación es: *Proponer acciones que contribuyan a mejorar la estabilidad en la oferta de frutas, viandas y vegetales en hoteles de ciudad de La Habana.*

La investigación aporta información actualizada acerca de cómo se gestiona el abastecimiento de estos productos en instalaciones hoteleras en La Habana y propone la utilización de un instrumento cuantitativo para cualificar el nivel de servicio de los proveedores. Hasta el presente se desconoce la existencia de estudios similares realizados en hoteles de ciudad de La Habana.

2. DESARROLLO

2.1. La logística de aprovisionamiento

La Logística de aprovisionamiento: Es la planificación y ejecución de las medidas necesarias para la formación y funcionamiento óptimos de los flujos de materiales, de información y de valores que garantizan el aprovisionamiento, desde el mercado de suministro del sistema logístico. El buen funcionamiento del aprovisionamiento contribuye a alcanzar un elevado nivel de servicio al cliente y bajos costos. (González y González, 2003).

Abastecimiento es el responsable de suministrar productos y servicios al menor coste al mismo tiempo que gerencia las relaciones con los proveedores (fidelización) en forma consistente con las estrategias corporativas. (Barrichi y Pichi, 2003).

El aprovisionamiento, al abastecimiento y las compras en términos de gestión son tratados como sinónimos. Se responsabilizan con la realización de estudios, análisis y gestiones que permiten garantizar las mercancías necesarias para la entidad en condiciones de: cantidad, calidad, tiempo, lugar requerido al menor costo, partiendo de los planes de: necesidades, comercial y operativo.

El enfoque moderno de la gestión de aprovisionamiento exige y promueve cambios dirigidos a eliminar las barreras tradicionales. La vía consiste en incorporar a sus gestores en una visión estratégica del abastecimiento en sustitución a las compras operativas del enfoque tradicional (Tabla 1).

Tabla 1. Cambios y tendencias que se detectan en los aprovisionamientos

	Pasado	Tendencia
Tendencia general	Autoabastecimiento	Aprovisionamiento exterior (autocontratación)
Actitud con los proveedores	Muchos proveedores	Pocos o únicos proveedores
	Selección basada en el precio	Valorar el servicio para seleccionar al proveedor
	Poca o nula selección, evaluación y homologación de proveedores	Extrema importancia a la selección, evaluación y homologación de proveedores
	Se transmite una mínima información	Se comparte información real de forma abierta
Fuentes de aprovisionamiento	Cercanas	Mixtas (consecuencia de la globalización de los mercados)
	Dispersas	Agrupadas
Tratamiento de la calidad de las compras	Adaptación del comprador a los niveles ofrecidos por el vendedor	Los niveles de calidad son los exigidos por el comprador y con garantía
	Control de calidad de los productos	Acuerdos de calidad concertadas. Relaciones abiertas comprador-proveedor
Comunicación	Lenta en una dirección	Cada vez más rápida, en dos direcciones
Transporte de aprovisionamiento	En manos del proveedor	Cada vez más en manos del comprador, o subcontratado
Objetivo principal de negociación	Compartida	El producto adecuado, cuando y donde se necesita y al precio justo

Fuente: Anónimo. Cambios y tendencias que se detectan en los aprovisionamientos.

2.2. Metodología de evaluación de la gestión de compras en las entidades de servicio. Implementación

La acción principal de la investigación estuvo dirigida a evaluar el comportamiento de los proveedores y diagnosticar la gestión de aprovisionamiento en las instalaciones con el fin de determinar las causas que generan problemas. El análisis de la gestión de compras en las instalaciones se hizo realizando un diagnóstico que evaluó los diferentes procesos que la componen. La metodología aplicada fue diseñada en el Instituto Superior Politécnico “José Antonio Echeverría” para realizar las compras en las entidades de servicio. (Orozco y Reyes, 2003).

La metodología fue utilizada como guía que permitiera evaluar de forma abarcadora sólo la gestión de compras de los productos que pertenecen a las familias de frutas, vegetales y viandas. La lista de chequeo fue modificada y adaptada, según las necesidades. Se decidió realizar preguntas abiertas para recoger la mayor cantidad de información de los entrevistados. Estas herramientas sirvieron para mostrar una fotografía actual del procedimiento que utilizan los involucrados.

Los procesos evaluados en la gestión de compra fueron:

1. Estudio de mercado
2. Gestión de la demanda
3. Análisis y selección de proveedores
4. Negociación y contratación
5. Gestión de pagos

6. Gestión de compras
7. Gestión de las importaciones y compras de plaza en plaza
8. Gestión de pedidos
9. Gestión de inventarios.
10. Gestión de la calidad de los aprovisionamientos.
11. Gestión de envases, embalajes y sobrantes.
12. Gestión de reclamaciones y las devoluciones.

2.3. Diagnóstico de la gestión de compras de frutas, viandas y vegetales

El universo de la investigación recoge a 12 instalaciones ubicadas en los municipios del Vedado, Plaza de la Revolución, Habana Vieja y Playa. El diagnóstico realizado a las instalaciones sobre la gestión de compras de frutas, viandas y vegetales evaluó los 13 procesos que en ella intervienen. Los aspectos positivos indican la correcta gestión de la demanda, los pedidos, el estudio y conocimiento del mercado de clientes y proveedores, así como la realización inviolable de los procesos de contratación y negociación. Se pudo constatar que el proceso de selección y evaluación de los proveedores es el factor que más incide negativamente en la gestión de compra. El personal encargado de esta actividad no está del todo consciente de la importancia del desempeño correcto ni de su uso como herramienta para tomar decisiones adecuadas. Se evidenció la importancia de la comunicación y el funcionamiento ineficiente de la misma y del flujo de información. Se demostró la necesidad de gestionar las importaciones de forma mucho más eficiente. Se expusieron evidencias sobre la falta de colaboración mutua entre las instalaciones y los proveedores.

2.4. Evaluación de los proveedores

La evaluación de los proveedores se realizó siguiendo las siguientes etapas:

Etapas I. Clasificación de los proveedores.

Para seleccionar los proveedores a evaluar, los mismos se clasificaron según los siguientes criterios: volumen de compras y frecuencia de atención a la demanda. El método empleado fue el Análisis ABC.

Etapas II: Definición de los criterios de valoración.

Los criterios de valoración se definieron mediante los siguientes métodos: entrevistas, encuestas y el Método Delphi.

Etapas III: Determinación de la ponderación de los criterios de valoración.

La ponderación de los criterios de evaluación se obtuvo a partir del criterio del personal de compras de las instalaciones. Se emplearon la media y la moda.

Etapas IV: Formulación de la matriz de evaluación de los proveedores.

La evaluación media de cada proveedor en cada parámetro se obtuvo calculando la media aritmética. La formulación general es la siguiente:

$$E_{ij} = \frac{\sum_{K=1}^T E_{ijk}}{T} \quad \text{Para } K=1,2,3,\dots,T$$

E_{ij} : Evaluación media del proveedor i en el parámetro j .

Eijk: Evaluación del proveedor i en el parámetro j según el encuestado k.

T: Total de encuestados.

Etapas V. Determinación del Nivel de Incidencia de los Proveedores en la Calidad del Servicio.

Se apoya en la aplicación de la relación siguiente:

$$N_{cij} = \sum_{i=1}^m E_{ij} * W_{ij}$$

Donde:

N_{cij}: Nivel de incidencia del proveedor i en el parámetro j.

W_{ij}: Peso específico del parámetro j.

m: Cantidad de proveedores a evaluar.

Etapas VI: Obtención de la valoración integral de cada proveedor.

2.5. Evaluación de los proveedores de frutas, viandas y vegetales

Clasificación de los proveedores

La Tabla 2 recoge la lista de proveedores habituales, con mayor volumen de compra de estos productos por instalación. Los datos sugieren varios análisis:

- Las instalaciones eligieron los proveedores que cumplen con los criterios de selección, 12 en total.
- Todos los hoteles poseen entre 6 y 8 proveedores habituales, excepto Deauville, que cita sólo 3.
- De la lista de proveedores, 4 son los más comunes (comercializan con más de 91% de la población); otros 4 atienden entre 50-66% y los 4 restantes hasta 16% del total. Se decidió escoger los proveedores que tienen un peso de incidencia significativo, a partir de 50% de las instalaciones, 8 en total.

Tabla 2. Proveedores con mayor volumen de compra por instalación

	Hoteles	Categoría por estrellas	Proveedores												
			MINAGRI											MIN-FAR	TOTAL
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1	Nacional	5	x	x	x	x	x	x		x				x	8
2	Presidente	4	x	x	x	x	x	x	x	x					8
3	Riviera	4	x	x	x	x	x		x					x	7
4	Inglaterra	4	x	x	x	x			x		x			x	7
5	Habana Libre	4	x	x	x	x	x	x				x			6
5	Plaza	4	x	x		x	x						x	x	6
6	Sevilla	4	x	x	x	x			x					x	6
8	Victoria	4	x	x	x	x		x	x						6
9	Neptuno-Tritón	3	x	x	x	x	x		x						6
10	Vedado	3	x	x	x	x	x	x						x	7
11	Saint Johns	3	x	x	x	x	x	x						x	7
12	Deauville	3	x	x	x										3
	TOTAL		12	12	11	11	8	6	6	2	1	1	1	7	

Fuente: Elaboración propia

Proveedor 1: Cítricos Ceiba

Proveedor 2: Victoria de Girón/Jagüey Grande

Proveedor. 3: Fruti-flora/Diseños Tropicales

Proveedor 4: Cítricos Ciego de Ávila

Proveedor 5: Hortícola Metropolitana

Proveedor 6: Cubaquivir

Proveedor 7: Empresa cultivos varios/Habana Tres Picos

Proveedor 8: Banacuba/Lacuba

Proveedor 9: Empresa cultivos varios Güines

Proveedor 10: Empresa cultivos varios Pinar del Río

Proveedor 11:Guamá

Proveedor 12: Cubagro/Motembo

2.6. Definición de los criterios de valoración

Se definieron siete dimensiones, según el criterio de selección de expertos utilizado: siete profesionales del grupo hotelero Gran Caribe de Ciudad de La Habana, y el nivel de participación fue de 100%. La encuesta elaborada para el personal encargado de las compras en las instalaciones consta de 21 ítems que miden siete dimensiones: disponibilidad, calidad de los productos, fiabilidad, capacidad de respuesta ante imprevistos, comunicación y atención al cliente, accesibilidad y distribución. El período de evaluación comprendió los meses de enero-abril del año 2010. Se escogió como formato de respuesta el desarrollado por Likert, cuya escala posee una amplitud de respuesta del 1 al 5. La fiabilidad se calculó mediante el alfa de Cronbach para medir la consistencia interna, que en todos los casos alcanzó valores por encima de 0'8, según lo recomendado por Luque Martínez.

2.7. Determinación de la ponderación de los criterios de valoración

El orden de prioridad que los encuestados otorgaron a las dimensiones evaluadas en la encuesta quedó conformado como se presenta en la Tabla 3.

Tabla 3. Ponderación de los criterios de valoración

Dimensiones	Grado de importancia
1. Disponibilidad.	0,15
2. Calidad.	0,15
3. Accesibilidad.	0,15
4. Fiabilidad.	0,15
5. Comunicación y atención al cliente.	0,14
6. Distribución.	0,14
7. Capacidad de respuesta ante imprevistos.	0,12
TOTAL	1

Fuente: Elaboración propia

El personal de compras de las instalaciones otorga igual prioridad a las dimensiones:

Disponibilidad, calidad, accesibilidad y fiabilidad con los valores máximos de 0.15 puntos. En segundo lugar, la distribución, la comunicación y atención al cliente; la puntuación otorgada fue de 0.14 puntos. En último lugar, la capacidad de respuesta ante imprevistos con 0.12. Obtener este nivel de prioridades fue muy difícil. El personal considera todas las dimensiones vitales en la gestión de aprovisionamiento.

Los valores corroboran este criterio pues la diferencia entre el menor y el mayor valor es de 0.03.

A continuación se analiza la actuación de los proveedores respecto a la cadena hotelera en cada dimensión. Leyenda para todas las tablas presentes en el capítulo:

- valores superiores.
- valores inferiores a la media.

1. Disponibilidad de productos por proveedor

La disponibilidad se analizó teniendo en cuenta dos aspectos, según refleja la Tabla 4

- * La disponibilidad de productos en el momento necesario: los resultados están dispersos en el rango de 3 puntos; esto significa que los proveedores garantizan la disponibilidad de productos en el momento requerido como mínimo en 60%.
- * La disponibilidad de productos en las cantidades demandadas: los valores están dispersos en el rango de 4 puntos, lo que demuestra el cumplimiento de esta solicitud por encima de 80%.

Esta dimensión aporta la información precisa para evaluar la estabilidad en el suministro de los proveedores. Surgen varias conclusiones: los proveedores no son estables, la disponibilidad de productos en el momento necesario y en las cantidades demandadas es de 74% como promedio. La dimensión está mayormente afectada por el factor disponibilidad. La respuesta a las cantidades demandadas es positiva.

Tabla 4. Disponibilidad de productos por proveedor

	Proveedores								Promedio	
	1	2	3	4	5	6	7	8		
1.1	3.3	3.4	3.4	3.4	3.1	3	3	3.8	3.3	3.7
1.2	4.2	4	4.2	4.1	4	4	4.2	4	4.1	
1.1 Disponibilidad del producto en el momento necesario										
1.2 Disponibilidad del productos en las cantidades solicitadas										

Fuente: Elaboración propia

2. Calidad de los productos por proveedor

La dimensión de la calidad fue evaluada mediante 4 factores:

1. Frescor de los productos: los valores muestran que los proveedores suministran productos con una frescura aceptable; es el factor con mayor puntuación dentro de la dimensión.
2. Defectos de los productos: los proveedores no logran ofrecer productos totalmente sanos, libres de golpes, manchas, quemaduras, heridas cicatrizadas y otras, la evidencia se manifiesta en los resultados obtenidos, dispersos entre los valores 3.2-3.6. Los mismos sugieren una garantía mínima de productos saludables en un 64%. Es necesario mejorar el servicio en este sentido.
3. Maduración de los productos: los productos suministrados no se maduran de forma adecuada, los valores se registran en el rango intermedio. La maduración no es homogénea y en algunos casos los productos transitan de verdes a podridos. Estas son las cuestiones que más afectan este factor. Esta situación se manifiesta en proporciones y frecuencia media, por tanto es un elemento a considerar. Los resultados más negativos se registraron en las empresas intermediarias. Las instalaciones manifiestan preferencia por las empresas productoras para comercializar los productos porque son más frescos y sanos.
4. Embalaje de los productos: los resultados más bajos se recogen en este factor. Los criterios concuerdan en la mala calidad del embalaje en cuanto al material y el formato utilizado en correspondencia al producto. Esta situación contribuye en gran medida a crear y acentuar defectos en los productos y a la maduración inadecuada de los mismos.

La calidad de los productos que suministran los proveedores es regular, y el promedio se encuentra por debajo de 75% del cumplimiento de las condiciones adecuadas (Tabla 5).

Tabla 5. Calidad de los productos por proveedor

	Proveedores								Promedio	
	1	2	3	4	5	6	7	8		
2.1	4	4	4	3.9	4	3.8	3.9	4	3.9	3.5
2.2	3.6	3.2	3.5	3.4	3.5	3.2	3.5	3.6	3.4	
2.3	3.8	3.8	3.5	3.4	3.5	3.5	3.5	3.7	3.6	
2.4	3	4	3	3.3	3.4	3	2.9	3	3.2	
2.1 Frescura de los productos										
2.2 Defecto de los productos										
2.3 Maduración de los productos										
2.4 Embalaje de los productos										

Fuente: Elaboración propia

El embalaje, la maduración y los defectos presentes en los productos son los factores que más inciden. Es necesario mejorar en los aspectos que conforman esta dimensión para garantizar el suministro de productos con mayor calidad, mejorar el servicio y la satisfacción de los clientes, aumentar el rendimiento y disminuir los costos por pérdidas y mermas.

3. *Fiabilidad por proveedor*

La fiabilidad de los proveedores se evaluó a partir del cumplimiento de entrega de los pedidos en las cantidades demandadas y en el período acordado (Tabla 6). Los resultados de los factores analizados son los siguientes:

- Cumplimiento de los productos pedidos: Este es el factor con menor puntuación, por consiguiente es el de mayor dificultad. Los proveedores no cumplen con la totalidad del pedido, actitud condicionada a la disponibilidad. Anteriormente se hizo un análisis de esta dimensión. Se evidencia la correspondencia de resultados y su relación. El nivel de respuesta promedia el 70%, por debajo hay 3 proveedores; el nivel mínimo parte del 64%.
- Cumplimiento de las cantidades pedidas: El nivel de cumplimiento en relación al pedido es mayor. La causa fundamental radica en los valores superiores de la demanda respecto a la oferta, por tanto, en reiteradas ocasiones el suministro es limitado y priorizado.
- Cumplimiento de los plazos de entrega: Este factor presenta los mejores resultados, las actuaciones positivas superan el 84% y concuerdan con los criterios de los entrevistados.

En resumen: Los proveedores son fiables en cuanto al cumplimiento del tiempo de entrega de los productos. Sin embargo, no ofrecen seguridad en el cumplimiento de los pedidos tomados.

Tabla 6. Fiabilidad por proveedor

	Proveedores								Promedio	
	1	2	3	4	5	6	7	8		
3.1	3.2	3.4	3.7	3.5	3.7	3.8	3.8	4.1	3.6	3.9
3.2	3.4	3.7	3.9	3.7	3.8	4	3.8	4.4	3.9	
3.3	4.2	4.3	4.2	4.5	4.5	4.3	4.6	4.6	4.4	
3.1 Cumplimiento de los pedidos de productos.										
3.2 Cumplimiento de las cantidades pedidas.										
3.3 Cumplimiento del plazo de entrega										

Fuente: Elaboración propia

4. *Capacidad de respuesta promedio por proveedor ante imprevistos*

Los valores muestran las dificultades de los suministradores para ofrecer una respuesta rápida y eficiente ante situaciones imprevistas (Tabla 7). La disponibilidad es el factor que incide negativamente. Este criterio está basado en los siguientes argumentos:

- Disponibilidad de productos ante imprevistos: La respuesta no es positiva, los valores promedios responden al 70%.
- Disponibilidad de productos en las cantidades demandadas ante imprevistos: Los valores muestran una mejor respuesta ante esta solicitud, pero depende de la disponibilidad.

- Tiempo de entrega de los productos ante imprevistos: Habiendo disponibilidad son rápidos, pero no garantizan la distribución en estas circunstancias, por tanto son las instalaciones las encargadas de gestionar el transporte.

Tabla 7. Capacidad de respuesta promedio por proveedor ante imprevistos

	Proveedores								Promedio	
	1	2	3	4	5	6	7	8		
4.1	3.6	3.6	3.5	3.5	3.6	3.2	3.3	3.7	3.5	3.6
4.2	3.9	3.9	3.8	3.8	4.1	3.8	3.6	3.7	3.9	
4.3	3.5	3.5	3.4	3	3.1	3.7	3.7	3	3.5	
4.1 Disponibilidad de productos ante imprevistos.										
4.2 Disponibilidad de productos en las cantidades demandadas ante imprevistos.										
4.3 Tiempo de entrega de los productos ante imprevistos										

Fuente: Elaboración propia

5. Comunicación y atención promedio a los clientes por proveedor

La dimensión fue analizada a partir del conocimiento y atención que los proveedores otorgan a las necesidades, preocupaciones y problemas de las instalaciones, así como el manejo y flujo de la información. Estos son los resultados:

- Conocimiento de las necesidades: Todos los valores infieren que los proveedores dominan el 80% de las necesidades de sus clientes.
- Atención a las necesidades: Los valores están dispersos en un rango de 3 puntos. La media aporta un valor del 66%, evidencian la falta de correspondencia en el comportamiento de los proveedores hacia sus clientes. A pesar de conocer cuáles son las necesidades demandadas no responden satisfactoriamente. Las mayores incidencias están referidas a la disponibilidad, la calidad, la fiabilidad y la comunicación.
- Retroalimentación: Los resultados manifiestan un comportamiento similar al factor anterior. La interpretación se dirige al mal funcionamiento e ineficiencia de la retroalimentación, representada por el 66% como valor promedio. Los criterios de los clientes no son debidamente atendidos, esto significa que no se le otorga la importancia requerida. La respuesta a los mismos pocas veces es satisfactoria.
- Información: Este factor es el más reclamado por las instalaciones, no fluye en ambos sentidos. Al realizar los pedidos a los proveedores durante la compra, los mismos no brindan una respuesta fiable sobre la disponibilidad, desconocen la información actualizada. La confirmación a los pedidos de las instalaciones no se realiza, excepto algunas ocasiones. Esta forma de actuar crea inseguridad en los hoteles. Son pocos los proveedores que utilizan frecuentemente el intercambio de información. Los resultados confirman estos criterios (Tabla 8).

Esta dimensión clasifica entre las más importantes para las instalaciones, demuestra el reconocimiento de la importancia de la comunicación y el flujo de información en ambos sentidos para realizar una mejor gestión de compra. En correspondencia al grado de importancia otorgado por las instalaciones es necesario mejorar el flujo de información en ambos sentidos. La realidad muestra deficiencia, escasez en la comunicación y un enfoque incorrecto de los proveedores hacia los clientes.

Semanalmente el MINAGRI envía a las instalaciones un parte sobre la disponibilidad de productos, dividido en cantidades por proveedor. Esto permite a las instalaciones dirigir las acciones de aprovisionamiento de forma acertada y aumenta su poder negociador. Quien tiene la información tiene el poder. Sin embargo, el parte no siempre refleja valores reales y dificulta en gran medida las gestiones de compra, no coincide la información con la disponibilidad.

Existe además un puesto de mando que brinda información sobre la disponibilidad que actúa como intermediario y facilitador en los contactos entre las instalaciones y los proveedores.

Tabla 8. Comunicación y atención promedio a los clientes por proveedor

	Proveedores								Promedio	
	1	2	3	4	5	6	7	8		
5.1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3.4
5.2	3.5	3.5	3.5	3	3	3.5	3.2	3.5	3.3	
5.3	3.5	3.5	3.5	3.5	3	3	3	3.8	3.3	
5.4	3.1	3.2	3.2	3	3	3	3	4	3.2	
5.1 Conocimiento de las necesidades de los clientes.										
5.2 Atención a las necesidades de los clientes										
5.3 Retroalimentación										
5.4 Información a los clientes										

Fuente: Elaboración propia

6. Accesibilidad por proveedor

Según los resultados, los proveedores son accesibles (Tabla 9). Ellos realizan frecuentemente visitas a las instalaciones, por encima de 84% de las veces. El hecho de que las compras se realicen en los andenes de las entidades hoteleras crea obligación. Independientemente de los resultados el personal de las instalaciones reclama la realización de visitas de intercambio para conocer mejor las instalaciones, sus necesidades, la forma en que se exponen los productos al cliente final, la aceptación de los productos por parte de los clientes, las condiciones de almacenamiento, entre otras cuestiones de interés.

Las vías disponibles para contactar a los proveedores permiten llegar hasta ellos por encima del 75%. El 70% es la cifra más baja. Aún estando los medios disponibles no son explotados al máximo para garantizar el flujo eficiente de la información.

Tabla 9 Accesibilidad por proveedor

	Proveedores								Promedio	
	1	2	3	4	5	6	7	8		
6.1	4.3	4.5	4.2	4.3	4.3	4.4	4	4	4.2	4
6.2	3.9	3.8	3.9	3.8	3.6	3.7	3.5	4.5	3.8	
6.1 Visitas a los clientes.										
6.2 Facilidad de contacto con el proveedor.										

Fuente: Elaboración propia

7. Situación de la distribución y condiciones de los medios de transporte

La dimensión fue analizada a partir de la capacidad del proveedor de garantizar la distribución de los productos, así como las condiciones necesarias de los medios de distribución (Tabla 10).

Tabla 10. Situación de la distribución y condiciones de los medios de transporte

	Proveedores								Promedio	
	1	2	3	4	5	6	7	8		
7.1	4.5	4.5	4.5	4.3	4.3	4.5	4	4.5	4.4	3.6
7.2	3.5	3.4	3.5	3	3	3	3	3	3.2	
7.3	3.5	3.2	3.5	3.4	3	3.5	3	3.3	3.3	
7.1 Garantiza la distribución de los productos.										
7.2 Imagen de los medios de distribución.										
7.3 Condiciones físicas de los medios de distribución										

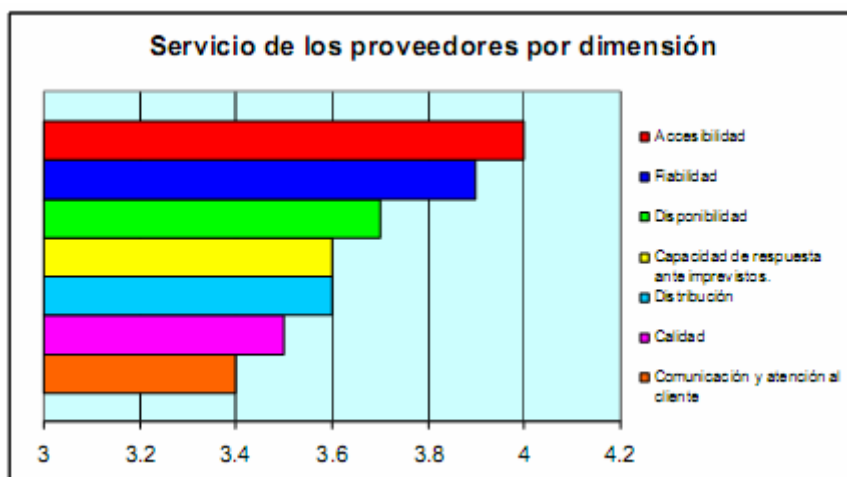
Fuente: Elaboración propia

A continuación se muestran los valores obtenidos:

- La distribución de los productos: Es garantizada por los proveedores, ellos entregan los suministros en las instalaciones, el promedio se ubica en un 88%. La incidencia negativa consiste en la ausencia de respuesta inmediata ante situaciones imprevistas y la mezcla de productos de varias familias en un envío común.
- La imagen de los medios de distribución: Es uno de los factores que menor puntuación registró en esta dimensión. Aunque es considerada menos importante la imagen vende mucha información subliminal de los productos y la calidad de los mismos. En este aspecto pocos proveedores cuentan con medios de transporte que presentan buena imagen, el 60% como mínimo. En un futuro no muy lejano los proveedores deberían considerar la influencia de este factor.
- Condiciones necesarias de los medios de distribución: De forma general no poseen las condiciones necesarias para distribuir los productos. Carecen de climatización, los productos se transportan en ausencia de la temperatura necesaria para su conservación. Hay carros al descubierto exponiendo los productos a la acción violenta del sol, a la contaminación del aire y a la lluvia.

El siguiente gráfico muestra las evaluaciones de los proveedores por dimensión (Figura 1). Estos valores reflejan el comportamiento de los suministradores durante el período de enero-abril del 2010.

Figura 1. Servicio de los proveedores por dimensión



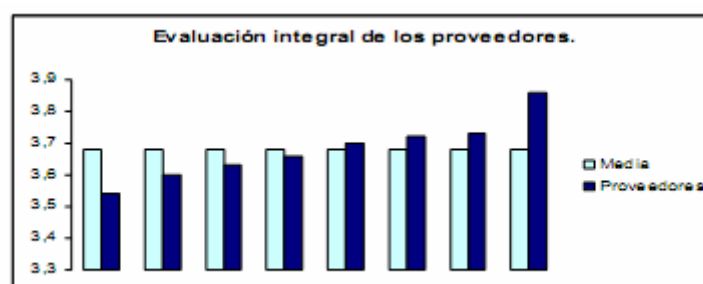
Fuente: Elaboración propia

Los valores obtenidos en las 7 dimensiones suponen los siguientes criterios:

- La media de los valores oscila entre 3.4 y 4.
- Cinco dimensiones clasifican de regular: La disponibilidad, la calidad, la capacidad de respuesta ante imprevistos, la distribución y la comunicación y atención al cliente. El nivel de servicio supera el 55%.
- Dos dimensiones: La fiabilidad y la accesibilidad fueron valoradas de buena, el nivel de servicio supera el 75%.
- La comunicación y atención al cliente fue la dimensión que alcanzó la puntuación más baja, junto a los criterios recogidos en las entrevistas demuestra ser uno de los factores que más afecta la relación entre proveedores-instalaciones.
- La accesibilidad mostró los valores superiores, ellos evidencian la disociación entre proveedores y las instalaciones. A pesar de tener medios de comunicación disponibles y realizar frecuentes visitas a los clientes, la comunicación no fluye eficientemente en ambos sentidos y la atención a las necesidades de los clientes no es satisfactoria.
- De las cuatro dimensiones consideradas muy importantes por las instalaciones, sólo dos de ellas tienen un nivel de cumplimiento satisfactorio. El 50% de las necesidades más importantes de las instalaciones no son cubiertas como desean los clientes.

De forma general los resultados no son satisfactorios. Sólo el 28% de las dimensiones evaluadas influye positivamente en el servicio total que ofrecen los proveedores a las instalaciones (Figura 2).

Figura 2. Evaluación integral de los proveedores



Fuente: elaboración propia

Los resultados obtenidos de la evaluación integral de los proveedores (Tabla 11) revelan varios análisis.

Tabla 11. Evaluación integral de los proveedores

Proveedores	Disponibilidad	Calidad	Fiabilidad	Accesibilidad	Comunicación	Distribución	Capacidad Respuesta ante imprevistos	Evaluación integral	%	Clasif.
1	0,55	0,54	0,54	0,61	0,49	0,53	0,44	3,70	74	C
2	0,55	0,55	0,57	0,61	0,49	0,52	0,44	3,73	74,6	C
3	0,58	0,52	0,58	0,60	0,49	0,52	0,43	3,72	74,4	C
4	0,55	0,52	0,58	0,60	0,47	0,50	0,41	3,63	72,6	C
5	0,52	0,54	0,60	0,58	0,45	0,48	0,43	3,60	72	C
6	0,52	0,51	0,60	0,60	0,48	0,52	0,43	3,66	73,2	C
7	0,54	0,51	0,60	0,55	0,46	0,46	0,42	3,54	70,8	C
8	0,58	0,54	0,66	0,63	0,53	0,50	0,42	3,86	77,2	B
Prom	0,55	0,53	0,59	0,59	0,48	0,50	0,43	3,68	73,6	C

Fuente: Elaboración propia

- Los proveedores poseen una puntuación integral por encima de 3.5, esto representa un nivel de servicio ofertado superior al 70%. La evaluación de B (buena) corresponde a un sólo proveedor, su nivel de servicio supera por valores mínimos el 75%. Los restantes son valorados con la letra C, actuación regular, el nivel de servicio que ofrecen supera el 55%.
- Las evaluaciones están dispersas en el rango intermedio de 3 puntos, mínimo 3.54-3.86 máximo. Estos valores indican un comportamiento integral bastante homogéneo. El cumplimiento del nivel de servicio de la media es 3.68, representa el 73.6%. Por debajo de este valor se hayan 4 proveedores, el 50% de los evaluados.

2.8. Relaciones comerciales de proveedores-clientes

Las técnicas de investigación utilizadas aportaron información valiosa sobre: la forma y las condiciones en que se realiza la comercialización de la familia de productos de frutas, viandas y vegetales; las relaciones entre los proveedores y las instalaciones de Gran Caribe ubicadas en Ciudad de La Habana, así como los diversos factores que inciden, al ser establecidas y ejecutadas por seres humanos, lo que implica una influencia determinante de relaciones humanas e interpersonales. Los resultados generales son los siguientes:

➤ Pocos o varios proveedores

La mayor parte de los hoteles realizan sus compras a varios proveedores, aún cuando un gran número de éstos ofrecen los mismos productos. Bajo esta situación, la probabilidad para los hoteles de garantizar el suministro aumenta. Sin embargo, los problemas de gestión se vuelven mayores al tener que tratar con varios suministradores. Cada proveedor maneja volúmenes más pequeños que si se tratara de un suministrador único, y este volumen puede no ser suficiente para justificar una inversión futura en la mejora de los procesos.

El enfoque del Justo a Tiempo (J.I.T.) aboga por asumir la nueva política de reducción para concentrar los esfuerzos en una fuente menor de suministradores de varios productos y aumentar el volumen de compras por proveedor. Esta puede constituir una vía de estímulo para el suministrador hacia la realización de inversiones para mejorar sus procesos de producción, comercialización y distribución. Al asumir esta posición se recomienda a los clientes elegir correctamente a los proveedores.

Los proveedores nacionales de frutas, viandas y vegetales no satisfacen la demanda. El suministro se prioriza para las instalaciones de 4 y 5 estrellas. Esta decisión se toma para garantizar la mejor oferta de servicios en las instalaciones que así lo exigen, las que poseen gran prestigio y se caracterizan por acoger a clientes más exigentes, los cuales pagan un mayor precio en correspondencia con un mejor servicio. El fin es válido, pero se debe tener presente que todos son clientes, independientemente de la categoría de la instalación y del lugar donde estén alojados; todos generarán clientes potenciales y transmitirán sus experiencias a terceros. Otro factor de peso a considerar: Cuba compite en el área del Caribe con otros destinos turísticos con características similares a las nuestras y pudieran convertirse las frutas y vegetales en otro criterio de valoración de los clientes para decidir el destino del viaje. Por tanto, la solución más justa consiste en realizar una gestión eficiente que garantice el suministro de los productos y todas las demandas.

➤ Las empresas proveedoras nacionales

Actualmente existen varias empresas proveedoras, en su mayoría pertenecientes al MINAGRI que se dedican a la producción, distribución y comercialización de frutas. Las instalaciones manifiestan una tendencia de preferencia hacia las empresas proveedoras-productoras. Sus argumentos se centran en aspectos positivos sobre: la frescura, calidad, cuidado y manejo de los productos. A diferencia, las empresas comercializadoras-distribuidoras son solo intermediarias, someten los productos a condiciones de almacenamiento y conservación inadecuadas y se desprecupan por su cuidado y manejo.

➤ Cómo se realiza la comercialización

Las diferentes empresas proveedoras cargan su transporte con los productos disponibles y visitan las entidades ofreciéndolos. La compra y venta se realiza en los andenes de las instalaciones. Aunque en menor escala las compras a los proveedores se realizan por pedidos.

➤ El personal de contacto

La fuerza de venta de los proveedores la constituyen los propios choferes que distribuyen y transportan la mercancía. Por consiguiente, este personal es: el responsable de las actividades de distribución, exhibición y venta de los productos; el representante de los proveedores y los que mantienen contacto diario con los clientes; el intermediario entre la dirección de la empresa a la que representa y sus clientes; el portador de toda la información referida a la existencia de productos, cantidades, precios u otras informaciones específicas.

Las entrevistas realizadas en las instalaciones coincidieron en varios criterios: el personal de contacto de los proveedores no es el indicado para desempeñar la actividad; posee escaso conocimiento y preparación sobre el manejo y cuidado de los productos, la higiene de los medios de transporte y las acciones de venta; desconoce información actualizada sobre la disponibilidad de productos.

➤ Factores que influyen en la relación empresa-proveedor

A continuación se expone un cuadro resumen (Tabla 12) que recoge las ventajas y desventajas para proveedores y clientes según las estrategias, políticas y condiciones de comercialización.

Tabla 12. Ventajas y desventajas para proveedores y clientes según las estrategias y condiciones de comercialización.

Aspectos	Clientes	Ventajas	Desventajas
Ventas por pedidos	Proveedor	Conoce las necesidades del mercado: instalación, productos y cantidades.	Establece compromiso de suministro.
		Posibilidad de organizar la composición de los envíos.	
		Mayor seguridad de venta.	
		Ahorro de combustible.	
Compras por pedidos	Comprador	Conoce la disponibilidad de productos.	No puede evaluar previamente la calidad del suministro.
		Garantiza la seguridad del suministro.	Establece compromiso de compra.
			Restringe las acciones de compra a otros proveedores
Ventas libres	Proveedor	Mantiene contacto diario con los clientes.	Desconoce las necesidades del mercado.
		Realiza acciones de estímulo de compra sobre otros clientes.	Menor seguridad de ventas.
		Menor compromiso con los clientes.	Mayor gasto de combustible.
Compras libres	Comprador	No establece compromiso de compra con ningún proveedor.	Desconoce la disponibilidad de productos.
		Mayor poder de selección.	Depende de las visitas de los proveedores para obtener los productos
		Mayor mercado de proveedores.	Mayor inseguridad en el suministro.
Varios clientes	Proveedor	Mayor mercado de clientes.	Menor efectividad y mayor dispersión de los esfuerzos y recursos de suministro.
		Mayor probabilidad de aumentar el volumen de venta.	Menor compromiso con los clientes.
		Menor compromiso con los clientes.	
	Comprador	Mayor posibilidad de realizar mejores compras.	Menor posibilidad de establecer relaciones serias y duraderas con los proveedores.
		Mayor poder de selección.	Menor volumen de compra por proveedor.
		Mayor mercado de proveedores.	
		Mantiene el contacto con los proveedores.	
		Menor compromiso.	
Pocos clientes	Proveedor	Esfuerzos y recursos dirigidos y priorizados.	Mayor compromiso con sus clientes.
		Mayor probabilidad de ofrecer un mejor servicio.	
	Comprador	Establecer relaciones serias y duraderas.	Mayor dependencia.
		Mayor poder de influencia sobre los proveedores.	Mayor compromiso.
Compras en andén	Proveedor	Mayor poder negociador sobre el precio.	Realiza la distribución.
		Ofrece un mejor servicio a los clientes.	Incurre en costos de transporte, personal y mantenimiento de los vehículos.
	Comprador	Se ahorra el costo de transporte, personal y mantenimiento de los vehículos.	Menor compromiso con los clientes.
		Mayor comodidad.	Depende de la visita de los proveedores.

Aspectos	Clientes	Ventajas	Desventajas
Ubicación en una zona céntrica o cercana	Proveedor	Productos más frescos.	Mayor responsabilidad hacia los clientes.
		Aumenta su poder negociador.	
		Posibilidad de ofrecer un mejor servicio y dar soluciones rápidas a imprevistos.	
		Ventaja sobre los otros proveedores.	
		Mayor posibilidad de venta.	
	Comprador	Ventaja sobre las instalaciones alejadas.	Mayor competencia por atraer a los proveedores y garantizar el suministro de los mejores productos.
		Mayor número de visitas de proveedores y más frecuentes.	
Ubicación en una zona apartada	Proveedor	Menor responsabilidad hacia los clientes.	La distribución se dificulta por la distancia.
			Aumentan los costos de transporte.
			Menor posibilidad de venta.
			Disminuye su poder negociador.
			Mayor dificultad para resolver imprevistos.
	Comprador		Disminuye su poder negociador.
			Disminuye la frecuencia y el número de visitas de los proveedores.
			Se deben realizar grandes pedidos que respalden el costo del transporte.
Proveedor-productor	Proveedor	Conoce la disponibilidad de productos.	Incurrir en gastos de producción y personal.
		Mayor preocupación por la manipulación y conservación de los productos.	La mayoría se ubican en zonas distantes.
		Comercializa productos más frescos y sanos.	
		Comercializa a menor precio.	
	Comprador	Mayor garantía de productos frescos y sanos.	Son menos accesibles.
		Respuesta rápida y fiable sobre la disponibilidad.	Por lo general la distribución se realiza con menor frecuencia.
		No incurre en gastos de producción y personal.	Incurrir en gastos de distribución y almacenamiento.
Proveedor-comercializador-distribuidor	Proveedor	Mayor poder negociador sobre el precio.	Depende de otros proveedores para abastecerse.
		Garantiza la distribución.	
		Es más accesible.	
		Posibilidad de mayores ventas.	
		Mayor ventaja sobre los productores.	
	Comprador	Es más accesible.	Aumenta el precio de los productos.
		Mayor posibilidad de responder rápidamente ante imprevistos.	Desconoce la disponibilidad actualizada de los productos.
		Distribución más frecuente.	

3. CONCLUSIONES

La cadena de suministros es reconocida como fuente importante generadora de valor. Su gestión como sistema, de forma integrada y en red, reporta mayores ingresos, reducción de costos y mejor servicio al cliente. Las nuevas tendencias abogan por la comunicación e integración de los componentes de la cadena, un mayor enfoque hacia el cliente y adoptar la gestión del aprovisionamiento de forma estratégica, seleccionando los proveedores más idóneos para la empresa.

La inestabilidad en la oferta de frutas, viandas y vegetales en las instalaciones hoteleras de La Habana se debe a la incidencia conjunta de diferentes factores presentes en: la gestión de compras de las instalaciones, el comportamiento de los proveedores y las relaciones establecidas entre ambos. Los resultados demuestran la incidencia de ambos componentes de la cadena en el resultado final.

En las instalaciones el aprovisionamiento no se gestiona de forma estratégica. No existe conciencia sobre la importancia en desarrollar correctamente la evaluación y selección de los proveedores y su uso como herramienta para tomar decisiones.

Los proveedores nacionales no son estables, no satisfacen la demanda total de productos del sector del turismo. No están enfocados correctamente hacia sus clientes.

Las relaciones comerciales que establecen las empresas cubanas en la actualidad responden al enfoque tradicional de aprovisionamiento, no alcanza los niveles necesarios de seriedad, responsabilidad y compromiso. Las nuevas herramientas de gestión que se manejan en el mundo logístico no son completamente aplicables a nuestro escenario.

La comunicación y el flujo de información en ambas direcciones es insuficiente. Constituye el factor que más dificulta la gestión de compra-venta y las relaciones entre ambas partes. Es el factor que más puede incidir en la mejora.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACEVEDO SUÁREZ, J.A.; RODRÍGUEZ URQUIAGA, A.; GÓMEZ ACOSTA, M. (2001): *Gestión de la cadena de suministro*. Editorial Félix Varela, La Habana.
- ANÓNIMO (2002): Manejo de la cadena de suministros (SCM por sus siglas en ingles, Supply Chain Management). Universidad Mayor. Facultad de Ingeniería. Escuela de Ingeniería Industrial. Santiago, Septiembre.
- BARRICHI, G.; PICHI, C. (2003): Gestión del abastecimiento. Pricewaterhouse Cooper. Diciembre.
- CABRERA BETANCOURT, V.D.; QUINTERO SANTOS, J.L. (2002): Curso de compras. Escuela de Altos Estudios de hotelería y Turismo. La Habana. Cuba. 2001.
- CABRERA BETANCOURT, V.D.: Gestión de compras. Diplomado de Suministros. La Habana, Cuba.
- CABRERA BETANCOURT, V.D. (2006): Logística Empresarial Turística. Diplomado de Suministros. La Habana, Cuba.
- ESCALONA, I. (2004): "Introducción al Just in Time. Relación proveedor-cliente" Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/introjit.ht>
- GONZÁLEZ FORNARIS, T.; GONZÁLEZ HERNÁNDEZ, C. (2003): Procedimiento para la planificación del aseguramiento. Aplicación al proceso de formación de pregrado en la CUJAE. La Habana. Tesis en opción al título de Ing. Industrial. ISPJAE.
- KEITH, O.; DERMOT SHORTEN & HARRIET, E. (2004): "La estrategia de la cadena de suministros: De vuelta a lo fundamental. Strategy + Business". Disponible en: <http://www.strategy-business.com/press/article/04313?pg=0>. (Consulta en abril 2010)
- LUQUE MARTÍNEZ, T. (2000): Técnicas de análisis de datos en investigación de mercados. Editorial Pirámide. España.

- PARADA GUTIÉRREZ, O. (2000): Decisiones empresariales para el perfeccionamiento del subsistema comercial de aprovisionamientos de empresas turísticas de gestión hotelera. Aplicación en el Hotel Meliá Santiago de Cuba. Santiago de Cuba. Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales. Cuba
- PARADA GUTIÉRREZ, O.(2008): Desarrollo y aplicación de un modelo operacional para la gestión de aprovisionamiento hotelera. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad Oriente.
- PUIG, V.C. (2006): El nuevo papel de las compras y su impacto en la competitividad de la organización. Revista Mercado. Año 10, nº 40, Enero-Marzo.
- SANTANA OROZCO, G.T; CEPEDA YUNIER, R. (2003): Procedimiento para realizar el diagnóstico de la gestión de compras de la empresa cubana. Propuesta de diseño de una herramienta informática para su aplicación y procesamiento. La Habana. Tesis en opción al título de Ing. Industrial. ISPJAE.
- ULACIA OVIEDO, Z. (2008): La experiencia alojativa: Una nueva visión en la medición y la evaluación de la calidad del servicio hotelero. La Habana. Tesis para optar por el grado de Doctor en Ciencias Económicas UH.

Lourdes Cisneros Mustelier



Licenciada en Economía (Universidad de Oriente, Cuba); Máster en Gestión Pública de Turismo: Competitividad y Sostenibilidad (Universidad Internacional de Andalucía); Máster en Economía (Universidad de Valencia); Doctora en Ciencias Económicas. Decana de la Facultad de Turismo de la Universidad de La Habana. Autora de diferentes artículos publicados en revistas científicas. Ponente en eventos nacionales e internacionales. Miembro de la Comisión Nacional de la Carrera de Turismo. Miembro de la ANEC. Su área de investigación es la gestión de los costos y la calidad en la restauración hotelera. Consultora en entidades hoteleras.

Janet Pérez Cisneros



Ingeniera Industrial (ISPJAE, Cuba); Postgrado de Gestión de Marketing en Restauración (Formatur, 2010); Postgrado de Gestión por Competencias (Facultad de Turismo UH, 2011); Ponente en eventos nacionales e internacionales. Especialista Ramal de Turismo preparada en programas de Gestión de Recursos Humanos, Sistemas de Pago, Perfeccionamiento Empresarial, Seguridad y Salud del Trabajo y Atención al Hombre. Su área de investigación es la gestión de los recursos humanos y la calidad en la hotelería.