

Estrategias de gestión logística para el mejoramiento de la productividad y la calidad del servicio en hoteles y posadas del Estado Táchira

Logistics management strategies for improving productivity and quality of service in hotels and inns in Táchira State

Madriz Rodríguez, Delia Alejandra

Universidad Nacional Experimental del Táchira. Venezuela. e-mail: dmadriz@unet.edu.ve

Recibido: 15/06/18/ Aceptado:23/07/18

Resumen

El objetivo del presente artículo es plantear estrategias de gestión logística para el mejoramiento de la productividad y del servicio al cliente en hoteles y posadas, siendo el contexto de estudio los establecimientos ubicados en el municipio San Cristóbal del Estado Táchira, Venezuela. Se trató de una investigación de tipo cuantitativo, diseño de campo y nivel descriptivo, con una población de 40 administradores y 120 clientes, utilizándose la encuesta como técnica de recolección de datos. Con base en las debilidades encontradas, las cuales atañen en mayor medida a los procesos logísticos de abastecimiento y de distribución y entrega, se plantearon como estrategias el desarrollo de capacidades logísticas en el recurso humano, el desarrollo de capacidades de infraestructura, y la modernización de los sistemas de información logística. Se aspira que la aplicación de las mismas provea mejoramiento y despliegue al sector turístico del Estado y del país, asumiendo la gestión logística como fundamento esencial de la gestión organizacional.

Palabras clave: Logística, mejoramiento, productividad, calidad, servicio, hoteles, posadas, estrategias

Abstract

The objective of this paper is propose logistics management strategies for

improving productivity and customer service in hotels and inns. The context of the study were establishments located in the municipality San Cristobal, of Táchira State, Venezuela. It was a quantitative research, field design and descriptive level, with a population of 40 administrators and 120 clients. The data collection technique was the survey. Based on the weaknesses found, which relate more to the logistics processes of supply and deliveries, they were raised as strategies to develop logistics capabilities in human resources, capacity building infrastructure and modernizing logistics information systems. It is hoped that the implementation of these improvements and deployment provides the tourism sector of the state and the country, assuming logistics management as an essential foundation of organizational management.

Keywords: Logistics, improvement, productivity, quality, service, hotels, inns, strategies

1. Introducción

La gestión de los procesos logísticos está dirigida a dar respuesta a las necesidades y expectativas de los elementos de la cadena de valor: proveedores, organización, clientes y entorno, garantizando el flujo de los procesos de producción y prestación de los servicios, hasta la entrega y el servicio postventa. Para Ballou (2004), la logística implica un proceso que incluye todas las actividades que permiten que los bienes y servicios estén disponibles para los clientes en el lugar y momento en que deseen adquirirlos. Si se analiza la logística en función de la productividad y la calidad del servicio, se puede afirmar que un proceso de aprovisionamiento adecuado a las necesidades del negocio, permitirá obtener materias primas e insumos de calidad, en la cantidad y diversidad necesarias y, en el momento del proceso en que son requeridas. Según Péres & Stumpo (2002), esta adecuación deviene en que se obtengan las cantidades requeridas de los productos bajo especificaciones, garantizándose la satisfacción del cliente y las proyecciones de las ventas, siendo estos los factores de productividad más relevantes.

En las organizaciones turísticas orientadas al servicio, incorporar los elementos logísticos en la gestión de los procesos, puede generar aportes relevantes en la productividad y la calidad. La Organización Mundial

del Turismo (OMT, 2006), afirma que uno de los sectores de más relevancia en el contexto mundial por su impacto en el crecimiento y desarrollo económico, corresponde al turismo, razón por la cual resulta de alta pertinencia el estudio de los factores que afectan la productividad. Para Acerenza (2000), el turismo se constituye en un servicio, cuyos componentes de calidad denotan el éxito de la actividad comercial y, por ende, de su productividad. Beni (2006), expone que mundialmente se han hecho importantes avances en la logística de los servicios turísticos con enfoque en la distribución concentrada en el transporte para la movilización de los turistas; sin embargo, en tiempos recientes, ha surgido la necesidad de incorporar elementos de los sistemas organizacionales a una visión de conjunto de la logística, en función del crecimiento productivo del sector.

Morillo (2007), expone que el desarrollo productivo del turismo es directamente proporcional a la calidad del servicio. Según Beech & Chadwick (2009), existen factores que a simple vista se constituyen en elementos de la gestión logística en el turismo, tal es el caso de la infraestructura en el aprovisionamiento, de la prestación del servicio en la producción y, de la satisfacción del cliente en la entrega; estos factores están, a su vez, directamente asociados con la calidad del servicio, especialmente en los espacios turísticos altamente competitivos. En el ámbito turístico, la gestión logística se interrelaciona inexorablemente con los factores de productividad de los establecimientos turísticos. En el proceso de producción o prestación del servicio, una de las variables más importantes es la atención al cliente, es decir, la amabilidad, profesionalidad y disposición para el usuario; más allá de una buena infraestructura, la productividad se ve garantizada por la atención al cliente.

Venezuela es un país por excelencia para el desarrollo de la actividad turística (Revuelta, 2010). Sin embargo, son una realidad los problemas que se enfrentan en torno a la calidad del servicio y a la baja productividad de las organizaciones dedicadas al turismo, lo cual se ha convertido en un círculo de desmejoramiento de muchos de los servicios turísticos. El autor expone que los factores clave relativos a la bajo desempeño organizativo de los establecimientos turísticos, especialmente la de los

hoteles y posadas, son la poca calidad y capacidad de la infraestructura, la poca diversidad de los servicios y lugares, la inadecuada interacción personal (información adecuada, competencia y preparación de las personas), la poca capacidad de respuesta ante imprevistos y los débiles o inexistentes sistemas de reclamaciones. Refiere la Cámara Venezolano Americana de Comercio e Industria (Venancham, 2016), que Venezuela posee inmensas potencialidades naturales, que son atractivos para el turismo internacional y nacional pero, pese a sus dotes y a su infraestructura turística, no ha podido manejar eficientemente las empresas que conforman el sector.

Como principales debilidades, el país no presenta una marcada trayectoria como destino turístico internacional, muestra pocas ventajas competitivas como sector receptivo y, por el contrario, posee elevados niveles de turismo emisor lo cual refleja baja competitividad del sector (Ministerio del Poder Popular para el Turismo, 2016). Asimismo, según Guillén & Boada (2006), se convierte en una amenaza para el desarrollo del turismo en Venezuela, la falta de interés por parte de las entidades gubernamentales, a diferencias de otros países latinoamericanos en donde el sector turístico se explota como la principal actividad económica. Para Torres (2010), la calidad turística en un país como Venezuela se torna un tanto complicada, no escapando a esto el Estado Táchira, caracterizado en lo turístico por la cordialidad de su gente, sus paisajes y agradable clima, la gastronomía, los sitios de interés turístico e histórico, edificaciones coloniales y religiosas, atractivos turísticos naturales, eventos deportivos y ferias y fiestas patronales.

A pesar de las potencialidades existentes, persisten debilidades logísticas en cuanto al servicio que afectan negativamente la calidad, la productividad y la competitividad del sector. Según López (2015), en temporadas se presenta baja ocupación hotelera en el Estado, lo cual se asocia desde el punto de vista de la logística, de manera directa con debilidades en la planificación de la demanda. Además, se visualiza sobreestimación de los servicios, lo cual se traduce en capacidad ociosa de las instalaciones, de los servicios y de los recursos. Esta realidad persiste desde que Madriz & Ramírez (2004), revelaran en su estudio que

en el 75% de los hoteles del municipio San Cristóbal, no se planifica la demanda ni los requerimientos de insumos, en el 98% no se generan planes de capacitación del personal para el mejoramiento de la calidad de los servicios; el 78% de los empresarios de los hoteles y posadas no conoce con exactitud las principales variables de los procesos que afectan la productividad del negocio y, en el 87% de estos establecimientos no se manejan sistemas de transporte propios.

El estudio desarrollado por Niño & Rosales (2012), puso de manifiesto que en el 48% de estos establecimientos se carece de herramientas para la gestión de las compras y el control de los inventarios. Se indagó con los clientes, encontrándose que el 56% está insatisfecho en torno a la calidad de servicio, en los elementos relacionados con la empatía y la fiabilidad, debido a que existen debilidades en el personal en el momento de atender al cliente, lentitud en la atención, no cumplen el servicio en el tiempo prometido, entre otros aspectos del proceso de distribución y entrega. Es interesante que a pesar del espacio temporal de dichos estudios, persisten debilidades muy similares. Incorporar la logística como una estrategia y como visión de la gestión de los hoteles y posadas del municipio San Cristóbal del estado Táchira, se considera una alternativa viable que aglomera todos los factores productivos de estas organizaciones.

Partiendo de las necesidades de mejoramiento del sector, se emprende un proyecto de investigación con el objetivo de proponer estrategias de gestión logística para el mejoramiento de la productividad y del servicio al cliente en los hoteles y posadas del municipio San Cristóbal, estado Táchira, siendo necesario para ello diagnosticar los elementos de la gestión logística que impactan la productividad y la calidad de servicio en estas organizaciones, identificar los factores clave de la gestión logística que impactan la productividad y la calidad de servicio, y desarrollar el perfil estratégico de las acciones propuestas. Se desarrolló un estudio bajo el paradigma cuantitativo, con diseño de campo y nivel descriptivo, tomando en cuenta la naturaleza sistemática de diagnóstico-análisis-propuesta inserta en los objetivos.

La población estuvo conformada por los administradores o gerentes de los establecimientos, y por los clientes. De los primeros se indagaron los elementos de la gestión logística que impactan la productividad; de los segundos se conoció la información relativa a los aspectos de la gestión logística que están afectando la calidad del servicio. Se partió de un total de 68 establecimientos (29 hoteles y 39 posadas) existentes en el municipio, según el estudio realizado por Niño & Rosales (2012) en colaboración con la Corporación Tachirense de Turismo (COTATUR). Se calculó una muestra probabilística para poblaciones finitas (Rodríguez, 2008), obteniéndose un total de 40 establecimientos en dos estratos: 17 hoteles y 23 posadas. Para el caso de los clientes, se asumió la existencia de una población infinita, calculándose según Rodríguez (2008), una muestra de 96 clientes; no obstante, para una mejor distribución de clientes con base en el número de establecimientos, se utilizó una muestra de 120 (3 clientes por establecimiento) abordados aleatoriamente.

Se utilizó la encuesta como técnica de recolección de datos, con apoyo en el cuestionario como instrumento. A tal fin, se diseñaron dos cuestionarios, uno dirigido a los administradores o gerentes, contentivo de 21 preguntas dicotómicas, y otro dirigido a los clientes, contentivo de 9 preguntas de escalamiento Likert, los cuales fueron sometidos a validación por expertos. La construcción de los instrumentos se fundamentó en un sistema de variables estructurado en 2 variables, 8 dimensiones y 24 indicadores. La primera variable definida como los elementos de la gestión logística que impactan la productividad en los hoteles y posadas, se conformó por las dimensiones aprovisionamiento, almacenamiento, y distribución y entrega. La segunda variable definida como los elementos de la gestión logística que impactan la calidad del servicio, se analizó a partir de las dimensiones teóricas de la calidad del servicio al cliente (elementos tangibles, fiabilidad, responsabilidad, seguridad, y empatía). La valoración cuantitativa de los hallazgos se realizó a través de distribuciones de frecuencia lo cual orientó el proceso descriptivo.

2. Desarrollo

2.1. Elementos de la gestión logística que impactan la productividad

2.1.1. Aprovechamiento. Para esta dimensión, se analizaron los indicadores diversificación de productos, estandarización del proceso de planificación de las compras, análisis de proveedores y análisis de la demanda, según las proposiciones mostradas en la **Tabla 1**.

Tabla 1. Resultados de los indicadores del proceso de aprovisionamiento

Ítem	Proposición	Respuestas			
		SI	%	NO	%
1	El servicio prestado en su establecimiento cubre la diversidad de necesidades requeridas por los clientes	37	92,50	3	7,50
2	Se analizan las posibilidades de diversificación del servicio	25	62,50	15	37,50
3	La organización posee capacidad logística para la diversificación del servicio	40	100	0	0,00
4	El proceso de compras está debidamente planificado	28	70	12	30
5	El proceso de compras es estandarizado	12	30	28	70
6	El proceso de compras satisface oportunamente los requerimientos del servicio	29	72,50	11	27,50
7	Se desarrolla en su empresa el análisis de proveedores	40	100	0	0,00
8	Los proveedores satisfacen oportunamente los requerimientos del servicio	17	42,50	23	57,50
9	Se conocen las características, necesidades y expectativas de la demanda	40	100	0	0,00
10	Existe capacidad para satisfacer los requerimientos de la demanda	40	100	0	0,00

Fuente: Madriz & Molina (2016)

Los resultados revelan fortalezas relativas a la capacidad de los establecimientos para cubrir las necesidades y expectativas de los clientes, teniéndose que el 92,50% de los administradores manifestó poseer esta capacidad, lo cual indica flexibilidad y capacidad logística en los procesos y servicios prestados. Sin embargo, un menor porcentaje representado por el 62,50% de los encuestados indicó que desarrolla de manera frecuente el análisis de las posibilidades para diversificar los productos y servicios y el 100% expresó capacidad logística para dicha diversificación, con lo cual se favorece tanto la productividad como la calidad del servicio. Para Carranza (2005), uno de los elementos característicos de las organizaciones que incursionan en procesos logísticos efectivos, es la capacidad para crear y rediseñar de manera constante los productos

y servicios, lo cual genera necesidad de desarrollo de los procesos.

Asimismo, en el servicio turístico, Acerenza (2000), plantea que se hace necesario desarrollar capacidades organizacionales para responder a las necesidades de los clientes, especialmente tratándose de un servicio en el que se requiere como medida competitiva, la incorporación de cada vez mayores y mejores productos. Por otra parte, surgió una importante fortaleza logística referida a la planificación del proceso de compras en los establecimientos estudiados, en tanto el 70% de los administradores encuestados indicó que se lleva a cabo dicha planificación. No obstante, sólo en el 30% de los casos se cuenta con un proceso estandarizado de compras, lo cual dificulta la mantenibilidad y eficacia de la cadena logística; al respecto, los encuestados expusieron que esta debilidad se sustenta en los constantes cambios en la realidad del mercadeo de productos y servicios que plantea el entorno en el país.

A pesar de este aspecto negativo de la cadena logística, el 72,50% de los encuestados expresó que el proceso de compras satisface los requerimientos del servicio prestado. En palabras de Bigné (2000), la planificación de las compras es un factor de alta competitividad en los establecimientos turísticos que compiten por una mayor y mejor satisfacción de la demanda, haciendo uso de las fortalezas en las capacidades de ofrecer servicios oportunos y de calidad, para lo cual es necesario apalancarse en un proceso efectivo de compras. Demaria (2007), establece que la planificación de las compras en la gestión logística es un elemento garante del aprovisionamiento como factor estratégico de entrada de la logística. Por estas razones, el proceso de compras, pese a las dificultades que plantea el entorno, es un aspecto favorable de la gestión logística en los establecimientos estudiados. Al hacer referencia al análisis de los proveedores, Olivares (2004), expone que en las organizaciones orientadas a la productividad, la competitividad y la calidad del servicio, la gestión de proveedores busca garantizar la interfase entre el entorno, las necesidades del cliente y los requerimientos de los procesos.

Por ello, Morillo (2007), establece que en el complejo mundo de los establecimientos turísticos, el análisis de los proveedores en función de la

demanda, resulta fundamental. Al respecto, en el diagnóstico se encontró que favorablemente el 100% de los encuestados manifestó que desarrolla análisis de proveedores, aunque sólo en el 42,50% de los casos, los proveedores satisfacen las necesidades de los procesos de trabajo, lo cual está afectando negativamente el proceso logístico. Al analizar el aspecto de la demanda, se encontró que en el 100% de los establecimientos se conocen las características, necesidades y expectativas de la demanda, además de que existe capacidad logística para satisfacer sus requerimientos, ambos aspectos considerablemente favorables para la logística de los hoteles y posadas estudiadas.

2.1.2. Almacenamiento. Para esta dimensión, se analizaron los indicadores existencia de sistema de control de inventarios, existencia de controles de calidad en cuanto a los insumos, capacidad de los almacenes, capacidad de las instalaciones en función de la demanda, y facilidades para el transporte de los materiales e insumos, según las proposiciones mostradas en la Tabla 2.

Tabla 2. Resultados de los indicadores del proceso de almacenamiento

Ítem	Proposición	Respuestas			
		SI	%	NO	%
11	La empresa posee un sistema de control de inventarios	37	92,50	3	7,50
12	Existen controles de calidad en cuanto a los insumos	20	50	20	50
13	Los lugares dispuestos como almacenes de materias primas e insumos poseen la capacidad requerida para la prestación del servicio	36	90	4	10
14	Se diseña la capacidad en las instalaciones en función de la demanda	13	32,50	17	67,50
15	La empresa cuenta con facilidades para el transporte de los materiales e insumos	9	22,50	31	77,50

Fuente: Madriz & Molina (2016)

Según los datos de la Tabla 2, se encontraron fortalezas en los hoteles y posadas del municipio San Cristóbal del estado Táchira, en función de que el 92,50% de los administradores y gerentes encuestados manifestó que cuentan con un sistema eficaz de control de inventarios, mientras que el 90% indicó que posee capacidad apropiada de los almacenes de materias primas e insumos. Al respecto, Casanovas & Cuatrecasas (2003), plantean que el control de los inventarios se constituye en un factor preponderante en la cadena logística de las organizaciones que se manejan en entornos complejos de mercadeo de insumos, además de permanecer en un constante análisis de desarrollo de productos y servicios, tal y como corresponde a los establecimientos turísticos. De allí que Celaya (2005), muestre la necesidad de implantar una gestión de inventarios, la cual de la mano de la adecuación de la gestión de las compras, garantice el normal y oportuno desenvolvimiento de los procesos.

No obstante, se determinaron aspectos considerados debilidades, concentrados en que el 50% de los administradores de los establecimientos plantea que existen controles de calidad en cuanto a los insumos, lo cual afecta la calidad del servicio prestado; sólo el 32,50% diseña las capacidades en las instalaciones en función de la demanda, lo cual puede repercutir en insatisfacción del cliente al no encontrar disponible el servicio cuando lo requiere, tomando en cuenta el respectivo crecimiento de la demanda especialmente en temporada alta. Además, sólo el 22,50% de los encuestados indicó poseer facilidades para el transporte de los materiales e insumos repercutiendo negativamente en la oportunidad para disponer de los mismos en función de los requerimientos de los procesos. Para Beni (2006), las debilidades en materia de almacenamiento en los procesos logísticos de los establecimientos turísticos es muy común, afectando de manera negativa la evolución de este sector en contra del aprovechamiento que debería hacerse de la demanda constante de servicios turísticos con que cuentan ciertas localidades, tal es el caso del estado Táchira (López, 2015).

2.1.3. Distribución y Entrega. Para esta dimensión, se analizaron los indicadores existencia de sistemas de información confiables, eficacia

en la atención al cliente, existencia de personal altamente capacitado, procesos de atención al cliente automatizados, disposición de la organización al mejoramiento continuo, y análisis del servicio prestado al cliente, según las proposiciones mostradas en la Tabla 3.

Tabla 3. Resultados de los indicadores del proceso de distribución y entrega

Ítem	Proposición	Respuestas			
		SI	%	NO	%
16	Se cuenta con sistemas de información confiables para los procesos	28	70	12	30
17	La empresa presta un servicio de calidad para el cliente	40	100	0	0,00
18	La empresa cuenta con personal altamente capacitado	40	100	0	0,00
19	Existen procesos automatizados de atención al cliente	12	30	28	70
20	La gerencia y el personal poseen disposición al mejoramiento continuo	40	100	0	0,00
21	Se desarrollan análisis del servicio prestado al cliente	9	22,50	31	77,50

Fuente: Madriz & Molina (2016)

La distribución y entrega en los establecimientos turísticos estudiados, corresponde al proceso de prestación del servicio en contacto directo con el cliente, respecto a lo cual Celaya (2005), establece que en la logística de entrega del servicio en el turismo influyen en gran medida la calidad del talento humano, la capacidad tecnológica y la facilidad para adoptar cambios requeridos por las demandas de los clientes. Según se muestra en la Tabla 3, se determinaron importantes fortalezas en los hoteles y posadas estudiadas, tal es el caso de que en el 70% de los establecimientos existen sistemas de información confiables para los procesos, y el 100% de los administradores considera que presta un servicio de calidad para el cliente basado en la existencia de un personal altamente calificado.

Sin embargo, sólo el 30% de los administradores indicó que existen procesos automatizados de atención al cliente, aunque favorablemente, el 100% de los encuestados manifestó disposición de la gerencia y el personal al mejoramiento continuo. A lo anterior se suma el hecho de que sólo en el 22,50% de los establecimientos se desarrollan análisis del servicio al cliente, lo cual es considerado por Acerenza (2000), como el factor fundamental para el mejoramiento en las organizaciones, razón por la cual se afirma que es una debilidad actual en la gestión logística de los hoteles y posadas en estudio.

2.2. Elementos de la gestión logística que impactan la calidad del servicio al cliente

En términos cuantitativos, se conoció en cuanto a los elementos tangibles de los hoteles y posadas del municipio San Cristóbal del estado Táchira, que es una debilidad el hecho de que el 82,50% de los clientes encuestados manifestó estar en desacuerdo con la suficiencia en la capacidad de las instalaciones, lo cual está en concordancia con la debilidad manifestada por los administradores en cuanto a que no se planifica la capacidad de las instalaciones en función de las necesidades de la demanda, tal y como se muestra en la Tabla 4. Sin embargo, el 65,83% de los clientes considera que el personal es suficiente, y el 75% considera que las instalaciones son limpias y cómodas. Asimismo, destacan elementos favorables en cuanto a la fiabilidad del servicio, siendo que el 89,17% de los clientes encuestados indicó que existe calidad en el ambiente de las instalaciones, aunque el 43,34% expuso que no existen equipos modernos para la prestación del servicio, lo cual imprime rapidez en el registro de clientes y obtención de información general en los procesos.

Tabla 4. Resultados de los indicadores de la calidad del servicio

Dimensión	Proposiciones	Totalmente de Acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
Elementos tangibles	La capacidad de las instalaciones es suficiente	5,83	11,67	0,00	78,33	4,17
	El personal es suficiente en cantidad	38,33	27,50	0,00	23,33	10,83
	Las instalaciones son limpias y cómodas	46,67	28,33	0,00	21,67	3,33
Fiabilidad o confiabilidad	El ambiente de las instalaciones es de calidad	69,17	20,00	0,00	5,83	5,00
	Existen equipos modernos para la prestación del servicio	28,33	15,00	0,00	25,83	30,83
Responsabilidad o capacidad de respuesta	El personal posee capacidad de respuesta	14,17	12,50	0,00	55,83	17,50
	Se atiende individualmente al cliente	4,17	10,00	0,00	72,50	13,33
Seguridad	La organización presta un servicio de calidad	37,50	27,50	0,00	11,67	23,33
Empatía	El personal posee claridad en cuanto a la descripción del servicio al cliente	46,67	19,17	0,00	17,50	16,67

Fuente: Madriz & Molina (2016)

Respecto a la dimensión responsabilidad o capacidad de respuesta, se encontró que el 73,33% de los clientes encuestados opina que existe poca capacidad de respuesta por parte del recurso humano, además de que el 85,33% opinó desacuerdo en la atención individual al cliente. Analizando la dimensión seguridad en el servicio prestado, se determinó que el 65% de los clientes encuestados expresa que el servicio que obtienen es de calidad, y respecto a la dimensión empatía, el 65,84% considera que el personal posee claridad en cuanto a la descripción del servicio al cliente, considerándose ambas dimensiones fortalezas, a pe-

sar de que los resultados no están por encima del 75% a fin de ser considerado aún más relevante.

A partir de los resultados cuantitativos se concluye que los clientes se sienten insatisfechos en aspectos de la calidad del servicio, ya que su percepción no sobrepasa sus expectativas en cuanto a los elementos relacionados con la empatía y la fiabilidad, debido a que existen debilidades en el personal al momento de la atención manifestadas en lentitud en la y el no cumplimiento del servicio en el tiempo prometido, lo cual refleja una imagen negativa para los establecimientos. Por otra parte se obtuvo satisfacción en cuanto a las instalaciones y tecnología que poseen dichos establecimientos; de igual forma se expresó conformidad con todos los servicios que ofrecen en las habitaciones, percibiendo un ambiente agradable que los hace sentir como en casa. En líneas generales, puede considerarse que existe calidad en el servicio al cliente, aunque se hace evidente la necesidad de mejorar en cuanto a aspectos logísticos que favorecerán el proceso de prestación del servicio y, por ende, la productividad y la calidad.

2.3. Factores clave de la gestión logística que impactan la productividad y la calidad de servicio en los hoteles y posadas del municipio San Cristóbal del estado Táchira

Este punto se dedicó al análisis de los aspectos internos y externos que desde el ámbito de la gerencia logística, se considera favorecen o desfavorecen la productividad y la calidad del servicio en los establecimientos estudiados. La información del ambiente interno provino del resultado del diagnóstico, determinándose que los factores clave intervinientes son la escasa mantenibilidad y eficacia de la cadena logística, el escaso control de calidad en cuanto a los insumos, el hecho de que la capacidad de las instalaciones no se diseña en función de la demanda, las pocas facilidades para el transporte de los materiales e insumos, la existencia de sistemas de información confiables para los procesos, la escasa automatización de la atención al cliente, la insuficiencia de equipos modernos para la prestación del servicio, el escaso análisis del

servicio al cliente, la insuficiencia en la capacidad de las instalaciones, la poca capacidad de respuesta por parte del recurso humano de los establecimientos, y la escasa atención individualizada al cliente.

Por su parte, la información del ambiente externo se generó a partir de las inquietudes de los administradores y dueños en cuanto a ciertos aspectos que afectan la gestión logística de estas organizaciones, lo cual pudo conocerse como información adicional al momento de la aplicación de los cuestionarios. Al respecto, se identificaron como amenazas del entorno la inestabilidad política, económica y social por la que está atravesando actualmente el país, las condiciones de las vías de comunicación del Estado Táchira, la falta de apoyo por los entes gubernamentales para la promoción del turismo en el Estado, las largas colas para el suministro de combustible, y la implementación del chip para adquirir el servicio de gasolina en el Estado, lo cual limita el abastecimiento de combustible a los habitantes del Estado y a los turistas. Cabe destacar que las decisiones relativas al consumo de combustible, emanan del Ministerio del Poder Popular de Petróleo (2016), como estrategia para la lucha contra el contrabando de combustible hacia Colombia, según opinión del gobierno nacional.

La inestabilidad política, económica y social es un asunto controversial y coyuntural, que genera opiniones encontradas entre el gobierno y la sociedad. Por una parte, el gobierno venezolano de cierta manera no niega la crisis económica y su impacto en todos los sectores; no obstante, aclara que dicha situación se debe a la baja de los precios internacionales del crudo, a la contracción del Producto Interno Bruto (PIB), y a lo que el Banco Central de Venezuela (BCV, 2016), define como una guerra económica de nueva generación. En términos macroeconómicos, la tasa de inflación de las naciones se ve impactada por los resultados de la generación de riquezas en los diferentes sectores económicos, reflejado así en el PIB. De allí que en el informe del BCV (2016), se exponga fehacientemente que los resultados inflacionarios se deban a la contracción del PIB debido a que la caída de los precios del petróleo afecta de manera directa las importaciones requeridas por el aparato productivo.

En torno a este tema, Venancham (2016), esgrimió severas consideraciones durante el Foro Perspectivas Venancham celebrado en febrero de 2016. Al respecto, informó que "...el país atraviesa una severa crisis socio económica causada por las políticas del gobierno...que han traído una severa contracción económica, una generalizada escasez de bienes y servicios, principalmente medicinas y alimentos, en medio de una caída de las inversiones productivas" (Venancham, 2016:1). Esta situación, que según la fuente no es precisada por el gobierno, es disfrazada por el directorio del BCV, el cual sigue las directrices políticas del gobierno nacional negándose a publicar periódicamente las cifras de inflación y de variación del PIB. Ello esconde una realidad hiperinflacionaria que transita por la política monetaria de respaldar con emisión inorgánica de bolívares el descomunal déficit fiscal del gobierno vigente. De allí que el FMI prevea que Venezuela permanecerá en una profunda recesión este año, provocando una caída estimada de PIB de entre 4,5 y 8% (El Nacional, 2016).

Las condiciones de las vías de comunicación es un asunto que atañe tanto a la Alcaldía de los municipios como a la Gobernación del Estado, y que aparece como política de gobierno ejecutada a través de la Dirección de Planificación y Desarrollo de la Gobernación Bolivariana del Táchira (2015). No obstante, los beneficios, al parecer, no son percibidos por los diferentes sectores beneficiados. Así se expone en las investigaciones de Madriz & Ramírez (2004), Márquez, Madriz, Sierra & Parra (2012) y Niño & Rosales (2012), en las cuales se ha analizado la realidad socio productiva del Estado Táchira, mencionándose problemas en las vías de acceso a ciertas localidades, y la baja calidad de los servicios de bacheo y asfaltado. Morillo (2007), al analizar la calidad del servicio hotelero en Venezuela, indicó que la existencia de atractivos turísticos no es condición suficiente para el desarrollo del sector. En este ámbito, la calidad de la infraestructura de acceso a los servicios turísticos puede considerarse un elemento que resta factibilidad al desarrollo del sector, y que en Venezuela, es una debilidad sostenible.

Respecto a la falta de apoyo por los entes gubernamentales para la promoción del turismo en el Estado, resultan controversiales estas aseve-

raciones, siendo que existe todo un entramado legal para la defensa y proyección del sector turístico en el contexto regional y nacional. En primer lugar, la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2009), plantea en el Artículo 310, que el turismo es una actividad de interés nacional prioritaria para el país en su estrategia de diversificación y desarrollo sustentable; por tanto, el Estado dictará las medidas que garanticen su desarrollo y velará por la creación y fortalecimiento de una industria turística nacional. En este sentido, se dicta la Ley Orgánica de Turismo (2005), en cuyo Artículo 1 se establece que su objeto es promover y regular la actividad turística como factor de desarrollo sustentable, mediante el establecimiento de normas que garanticen la orientación, facilitación, el fomento, la coordinación y el control de la actividad turística, estableciendo los mecanismos de participación y concertación de los sectores público y privado en esta actividad.

En este texto legal, se expone la importancia del desarrollo productivo de la actividad turística en el país. Al respecto, se indica que la actividad turística en Venezuela no ha tenido la trascendencia necesaria para convertirse en un factor de desarrollo económico y social debido a que no se ha considerado como una de las principales actividades económicas generadoras de divisas, ni se ha concebido al turismo como una plataforma de desarrollo generadora de empleo y de armonía social, además de coadyuvar al conocimiento y a la difusión de valores culturales, que no están al alcance del venezolano. El reglamento vigente de esta Ley, es el Reglamento parcial de la Ley Orgánica de Turismo sobre Establecimientos de Alojamiento Turístico (1998), enfocado a definir los aspectos operativos y legales de los establecimientos de alojamiento en Venezuela. En cuanto a la calidad del servicio prestado, en el Artículo 34 del referido Reglamento, se expone que el administrador del establecimiento velará por el mantenimiento y dotación adecuada de las instalaciones hoteleras de modo que el huésped pueda contar con servicios de calidad, garantizando la productividad del sector.

Como apoyo a esta Ley, surge el Segundo Plan Socialista de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2013-2019 (Ley del Plan de la Patria, 2013), cuyo objetivo es direccionar el desarrollo en pro del crecimiento

social y del aprovechamiento de los recursos existentes. La cuarta directriz de este Plan, propone la inversión en procesos productivos de los que deriven productos y servicios de calidad con beneficio social. Uno de los objetivos de dicha directriz es desarrollar la industria básica no energética, la manufactura y los servicios básicos. Entre las estrategias y políticas relacionadas se encuentra el desarrollo de las empresas de servicio a las que corresponden los servicios turísticos. El fin es mejorar la infraestructura productiva basada en los recursos naturales, con la finalidad de potenciar la capacidad interna de producción de bienes y servicios. Se plantea la necesidad de que existan investigaciones científicas y tecnológicas privadas, para generar innovación permanente y hacer eficiente al sector privado nacional. Este basamento legal aporta importancia nacional a la propuesta planteada en el presente artículo.

2.4. Perfil estratégico de las acciones propuestas

Estrategia 1: Desarrollo de capacidades logísticas en el recurso humano de la organización, con orientación a la productividad y a la calidad de servicio

Objetivos de la estrategia:

- Ofrecer información gerencial en materia logística y su impacto en el mejoramiento de la productividad y la calidad de servicio en las organizaciones turísticas
- Generar capacidades en el recurso humano para reconocer y valorar adecuadamente los procesos y variables que agregan valor productivo con énfasis en el servicio
- Eleva las competencias del talento humano con miras al desarrollo organizacional global de los establecimientos contexto de estudio

Relación con el logro de productividad o calidad de servicio: Formar al personal de los hoteles y posadas del municipio San Cristóbal en materia logística implica el conocimiento de la cadena de valor de las organizaciones y, por ende, el reconocimiento de los eslabones de la cadena

de valor en los que tiene sustento cualquier intento de elevar la productividad. Asimismo, esta formación implica reconocer que el servicio es la columna vertebral de una organización turística, en torno a la cual deben desarrollarse los procesos logísticos de estas organizaciones.

Actividades a desarrollar: Talleres de formación de manera individual en cada organización y colectiva con otras organizaciones en los que se ofrezca información precisa y relevante en temas como cadena de valor de los establecimientos turísticos, productividad en las organizaciones turísticas, servicio turístico, implicaciones de la logística en la productividad y la calidad de servicio, desarrollo del servicio turístico hotelero en Venezuela y el mundo.

Actores involucrados: La actividad estará a cargo de los capacitadores, quienes podrían ser docentes de instituciones universitarias regionales especialistas en organizaciones y gestión logística; estudiantes de estudios de postgrado en el área gerencial; personal de la COTATUR, e incluso estudiantes de ingeniería industrial, administración o carreras afines. Como participantes, estaría todo el personal de la organización.

Estrategia 2: Desarrollo de capacidades de infraestructura

Objetivos de la estrategia: Ampliar las posibilidades de incrementar la calidad del servicio a partir de la satisfacción de las necesidades de la demanda en cuanto al tamaño de la infraestructura de los hoteles y posadas. Ello amerita incorporar facilidades e transporte interna tanto para el transporte de materiales e insumos como para el traslado de los huéspedes.

Relación con el logro de productividad o calidad de servicio: Evidentemente la ampliación y mejoramiento de la infraestructura de los hoteles y posadas del municipio San Cristóbal inducirá a la atención de una mayor demanda lo cual redundará en el aumento de la productividad a partir del incremento de los ingresos por venta, a lo cual se suma un mayor uso del servicio tomando en cuenta la satisfacción de los clientes.

Actividades a desarrollar:

- Control de rechazos:* Para lo cual debe llevarse un registro mensual de las solicitudes de los clientes que son rechazadas. Ello puede hacerse en un libro de control manejado por el personal encargado del proceso de asignación de habitaciones.
- Análisis de necesidades de ampliación de la infraestructura:* Debe realizarse por establecimiento a partir del control de rechazos de servicio. Cabe destacar que estas decisiones se toman comúnmente con base en el juicio experto del dueño del establecimiento, además de las posibilidades económicas para la ampliación.
- Adquisición de vehículos para el traslado de huéspedes.
- Adquisición de medios de transporte de carga para el traslado de insumos al momento de la recepción, tal es el caso de carruchas o carros transportadores de mercancías, con los cuales se mejoran además las condiciones de trabajo de los empleados.

Actores involucrados: En el análisis de necesidades de ampliación de la infraestructura participarán tanto los dueños de los establecimientos como estudiantes universitarios quienes ya posean conocimiento en plantas industriales; podría tratarse de un proyecto para asignaturas o inclusive de tesis de grado o de pasantías industriales. En el caso de las demás acciones, la responsabilidad recae tanto en la gerencia como en el personal.

Estrategia 3: Modernización de los sistemas de información logística

Objetivos de la estrategia:

- Resaltar el valor que presenta la gestión de la información en las organizaciones turísticas
- Analizar los recursos de sistemas y tecnologías de información que pueden apoyar la gestión de la información y de los procesos de negocio de estas organizaciones
- Mostrar a los dueños de los establecimientos la relación entre la gestión de los sistemas y tecnologías de información y la calidad del servicio turístico
- Ofrecer información oportuna para el desarrollo y mejoramiento de los

- procesos por parte del recurso humano
- Brindar un servicio de mayor eficacia generando capacidad de respuesta para el cliente
 - Generar ventajas competitivas a partir del desarrollo tecnológico

Relación con el logro de productividad o calidad de servicio: Actualmente la escasa modernización de los equipos se constituyen en una debilidad para la atención al cliente, lo cual, aunque no es factor determinante para prescindir del servicio, influye negativamente en la percepción de la calidad por parte del cliente y en su futura lealtad para optar de nuevo por el establecimiento, lo cual impacta negativamente la productividad a partir de los ingresos. Asimismo, la lentitud en el desarrollo del servicio disminuye la eficiencia de los procesos, derivando en procesos inefectivos q a su vez desaprovechan las potencialidades del talento humano y de los servicios disponibles.

Actividades a desarrollar: En los establecimientos estudiados debe adquirirse software administrativo e incorporar o modernizar el hardware. Asimismo, adquirir redes de telefonía e Internet. Debe disponerse de hardware (computadoras e impresoras) y servicio de telefonía.

Actores involucrados: Se requiere el apoyo de un Ingeniero Informático para la instalación del software y guía para la adquisición del hardware

3. Conclusiones

Se concluye que los hoteles y posadas del municipio San Cristóbal del estado Táchira enfrentan una realidad interna de la gestión logística fundamentada especialmente en debilidades en los procesos de abastecimiento y de distribución y entrega, las cuales son susceptibles de mejoramiento en el corto y mediano plazo. Coexisten aspectos de la realidad externa que plantea el entorno los cuales dificultan la logística en estos establecimientos, y que deben gerenciarse estratégicamente a favor de la productividad y la calidad del servicio. Esta conclusión se sustenta en las fortalezas encontradas, concentradas en la existencia de sistemas de información confiables, personal altamente calificado, la planificación del proceso de abastecimiento, la capacidad de almace-

namiento, y la capacidad logística para desarrollo de las necesidades y expectativas de la demanda.

No obstante, surgieron debilidades entre las que destacan la carencia de procesos automatizados de atención al cliente, el escaso análisis del servicio al cliente, la poca capacidad del personal para ofrecer una atención oportuna, y la carencia de facilidades de transporte. Asimismo, los clientes consideran la existencia de un servicio de calidad con base en que el personal es suficiente y presta un trato cordial al visitante, las instalaciones son limpias y cómodas y existe calidad en el ambiente de las instalaciones. Por su parte, manifestaron desacuerdo con la suficiencia en la capacidad de las instalaciones y con que los procesos de atención al cliente no son automatizados. En síntesis, las variables de la calidad de servicio clave resultaron la fiabilidad y los elementos tangibles.

Observando el panorama estratégico general al que responde la gestión logística de las organizaciones estudiadas, y analizando sus implicaciones en la productividad y la calidad de servicio, se concluye en que la gestión logística posee importantes fortalezas en las que puede apalancarse el mejoramiento, con base principalmente en que existe disposición para la mejora. Se pudiera concluir en que estas organizaciones están funcionando en un ambiente de subsistencia organizacional, en el que han descuidado elementos fundamentales tales como los requerimientos de la demanda y el desarrollo de capacidades para la atención oportuna y satisfactoria de esa demanda. Esto ha hecho que elementos logísticos relacionados especialmente con el abastecimiento y con la distribución y entrega, sean los más débiles de la cadena logística en los hoteles y posadas contexto de estudio.

Como propuesta, se establecieron estrategias de gestión logística para el mejoramiento de la productividad y el servicio al cliente, siendo éstas el desarrollo de capacidades logísticas en el recurso humano, con orientación a la productividad y a la calidad de servicio; el desarrollo de capacidades de infraestructura, a los fines de ampliar las posibilidades de incrementar la calidad del servicio a partir de la satisfacción de las necesidades de la demanda; y la modernización de los sistemas de

información logística, siendo el objetivo ofrecer información oportuna para el desarrollo y mejoramiento de los procesos internos, brindando un servicio de mayor eficacia sustentado en una mayor capacidad de respuesta para el cliente.

Este enfoque estratégico está dirigido a la innovación y mejoramiento continuo sustentado en el conocimiento y el desarrollo del servicio. Se pretende que estas acciones en el largo plazo, se constituyan en políticas organizacionales a partir de las cuales plantear los objetivos de gestión para toda la organización, tomando como punto de partida la política de servicio a los clientes como objetivo final de la cadena logística. Se considera para los hoteles y posadas del municipio San Cristóbal del estado Táchira, que al pertenecer al sector servicios y tener contacto directo con el consumidor final, la mejor manera de construir empresas sostenibles en el tiempo y capaces de diferenciarse positivamente de la competencia, es implementar estrategias gerenciales de gestión logística que les permitan obtener ventaja competitiva dentro del mercado.

Es importante destacar en tanto la viabilidad y la factibilidad de desarrollo de las estrategias planteadas, que la viabilidad o disposición por parte de la gerencia se hizo manifiesta durante el proceso diagnóstico, en el cual se dio un interesante involucramiento de los dueños y administradores en la mejora de sus productos y servicios. Respecto a la factibilidad, se trata de acciones que pueden desarrollarse a partir del recurso humano disponible ya que la mayoría de las estrategias trata de cambios en los procesos y procedimientos; en algunos casos se requiere la incorporación de otros recursos, ante lo cual la gerencia mostró disposición tratándose de acciones que impactarán positivamente la productividad y la calidad de servicio.

Se sugiere a la gerencia iniciar con la implantación de la cultura logística y con un proceso de comunicación hacia el personal respecto al interés en el mejoramiento continuo. Es necesario generar capacidades gerenciales en la materia, desarrollando actividades formativas que les aporten conocimiento el cual pueda ser transferido al recurso humano. Asimismo, se requiere emplear instrumentos de evaluación de la ges-

tión logística y de la calidad de servicio con el fin de obtener información referente a la evolución organizacional. Al analizar periódicamente las necesidades y requerimientos del cliente, es posible identificar los procesos logísticos que requieren mejora, además de que dará información a las organizaciones respecto a la forma en que está siendo percibida en el mercado.

4. Referencias

- Acerenza, A. (2000). Administración del turismo. Planificación y dirección. Editorial Trillas. México, México
- Ballou, R. (2004). Administración de la cadena de suministros. Pearson Educación. México, México
- Banco Central de Venezuela (2016). Resultados del índice nacional de precios al consumidor, producto interno bruto y balanza de pagos. Tercer trimestre de 2015. [En línea]. <http://www.bcv.org.ve/Upload/Comunicados/aviso150116.pdf> [Consulta: 16 de julio de 2016]
- Beech, J. y Chadwick, S. (2009). Modernización y calidad en la administración del turismo. Editorial Síntesis. Madrid, España
- Beni, M. (2006). Análisis estructural del turismo. Editorial SENAC. Sao Paulo, Brasil
- Bigné, E. (2000). Marketing de destinos turísticos. Análisis y estrategias de desarrollo. Editorial ESIC. Madrid, España
- Cámara Venezolano Americana de Comercio e Industria (2016). Adaptarse a los nuevos tiempos, la mejor manera de sobrellevar la volatilidad de la economía. [En línea]. <http://www.analitica.com/actualidad/actualidad-nacional/adaptarse-a-los-nuevos-tiempos-la-mejor-manera-de-sobrellevar-la-volatilidad-de-la-economia/> [Consulta: 06 de junio de 2016]
- Carranza, O. (2005). Logística: Mejores prácticas en Latinoamérica. International Thomson Editores. México, México
- Casanovas, A. y Cuatrecasas, L. (2003). Logística empresarial. Ediciones Gestión 2000. Barcelona, España
- Celaya, A. (2005). Un enfoque estratégico para el turismo en Córdoba. [En línea]. <http://tesis.com.es/documentos/enfoque-estrategico-turismo-cordoba/> [Consulta: 08 de julio de 2016]

- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2009). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 5.908 del 19 de Febrero de 2009. [En línea]. <http://www.bcv.org.ve/c3/constitucionvzla022009.pdf> [Consulta: 17 de julio de 2016]
- Demaria, J. (2007). Logística estratégica. [En línea]. <http://www.materiabiz.com/mbz/ityoperaciones/nota.vsp?nid=33134> [Consulta: 04 de julio de 2016]
- El Nacional (2016). BCV: Inflación acumulada de 2015 fue de 180,9%. [En línea]. http://www.el-nacional.com/economia/BCV-Inflacion-acumulada_0_796120439.html [Consulta: 24 de julio de 2016]
- Gobernación Bolivariana del Táchira (2015). Indicadores Estadísticos. [En línea]. <http://www.slideshare.net/Gobiernotachira/indicadores-estadsticos-del-tchira-2015> [Consulta: 29 de julio de 2016]
- Guillén, I. y Boada, C. (2006). Turismo, biodiversidad y academia ¿una opción para la extensión universitaria?. *Revista Geográfica Venezolana*, 47(1): 119-138
- Ley del Plan de la Patria (2013). Segundo Plan Socialista de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2013-2019". Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 6.118 del 4 de Diciembre de 2013. [En línea]. http://www.asambleanacional.gob.ve/uploads/botones/bot_90998c61a54764da3be94c3715079a7e74416eba.pdf [Consulta: 29 de julio de 2016]
- Ley Orgánica de Turismo (2005). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 38.215 del 23 de Junio de 2005. [En línea]. <http://web.laoriental.com/leyes/L020M/L020MT1Cap0.htm> [Consulta: 08 de julio de 2016]
- López, M. (2015). [Entrevista]. Presidenta de la Corporación Tachirense de Turismo. San Cristóbal, Venezuela
- Madriz, D. & Ramírez, B. (2004). Establecimiento de un plan estratégico prospectivo para la proyección turística del estado Táchira, Venezuela. *Revista Científica UNET*, 16(1):27-45
- Márquez, M., Madriz, D., Sierra, M. & Parra, M. (2012). Diagnóstico gerencial de la microempresa manufacturera del estado Táchira, Venezuela. *Revista Científica UNET*, 24(1):21-30
- Ministerio del Poder Popular de Petróleo (2016). Precios del petróleo. [En línea]. <http://www.mpetromin.gob.ve/portalmenpet/secciones.php?option=view&idS=45> [Consulta: 08 de julio de 2016]
- Ministerio del Poder Popular para el Turismo (2016). Turismo en cifras. [En línea]. <http://www.mintur.gob.ve/mintur/turismo-en-cifras-2/> [Consulta: 04

de julio de 2016]

- Morillo, M. (2007). Análisis de la calidad del servicio hotelero mediante la Escala SERVQUAL. [En línea]. <http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/25152/2/articulo8.pdf> [Consulta: 24 de julio de 2016]
- Niño, R., y Rosales, A. (2012). Propuesta de un sistema para el diagnóstico, medición y mejoramiento de la productividad dirigido a la calidad del servicio en los hoteles y posadas del Municipio San Cristóbal del Estado Táchira. Universidad Nacional Experimental del Táchira. San Cristóbal, Venezuela
- Olivares, H. (2004). Gestión del Sistema de Distribución en la Logística Portuaria. [En línea]. http://cybertesis.ucv.cl/tesis/production/pucv/2004/olivares_he/html/index-frames.html [Consulta: 22 de julio de 2016]
- Organización Mundial del Turismo (2006). El turismo. [En línea]. <http://unwto.org/es> [Consulta: 22 de julio de 2016]
- Péres, W. y Stumpo, G. (2002). Las pequeñas y medianas empresas industriales en América Latina y el Caribe. Editorial Siglo Veintiuno. México, México
- Reglamento parcial de la Ley Orgánica de Turismo sobre Establecimientos de Alojamiento Turístico (1998). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 36.607 de fecha 21 de Diciembre de 1998. [En línea]. http://www.mintur.gob.ve/descargas/reglamento_ley_organica_para_establecimientos_de_alojamiento.pdf [Consulta: 08 de julio 2016]
- Revuelta, J. (2010). La calidad en el servicio turístico. [En línea]. <http://valde-crediblesostenible.squarespace.com/blog/2010/6/9/la-calidad-en-el-servicio-turistico.html> [Consulta: 12 de julio de 2016]
- Rodríguez, B. (2008). Técnicas de muestreo probabilístico y estadística. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México, México
- Torres, W. (2010). La calidad del servicio dentro del sector turístico venezolano. [En línea]. <http://www.aporrea.org/actualidad/a99447.html> [Consulta: 22 de julio de 2016]