

Diagnóstico de las condiciones del Hotel Meliá Santiago para su inserción en cadenas productivas

Diagnosis of the conditions of the Hotel Meliá Santiago for its insertion into production chains

MSc. Javier Díaz Pozo; javierdp@uo.edu.cu

Dra. C. Graciela María Castellanos Pallerols; gcpallerols@gmail.com

Dra. C. Norma Rafaela Hernández Rodríguez; norma@uo.edu.cu

Universidad de Oriente, Santiago de Cuba, Cuba

Resumen

El análisis y potenciación del encadenamiento productivo resulta propicio para el logro de la organización geográfica de la producción asociada al sector turístico y el perfeccionamiento de su práctica empresarial. Esta investigación toma como estudio de caso el Hotel Meliá Santiago y su propósito es realizar un diagnóstico de las condiciones del mismo para integrar una futura cadena productiva, mediante la aplicación de herramientas como los Análisis interno y externo, el método de Pareto, el método de Ingeniería de productos, los métodos de inventarios Min-Max y ABC, la Matriz Costo de Adquisición/Índice de Rotación y las Razones financieras; además de la realización de entrevistas, la observación directa y el uso de criterio de expertos para analizar factores cualitativos y cuantitativos que deriven en la identificación de limitaciones y potencialidades hoteleras y evaluar así, la viabilidad del encadenamiento.

Palabras clave: encadenamiento productivo, diagnóstico, potencialidades hoteleras.

Abstract

The analysis and strengthening of the productive chain is conducive to achieving the geographical organization of production associated with the tourism sector and improving its business practice. This research takes the Meliá Santiago Hotel as a case study and its purpose is to make a diagnosis of its conditions to integrate a future production chain, through the application of tools such as internal and external analysis, the Pareto method, the Product engineering, the Min-Max and ABC inventory methods, the Acquisition Cost / Turnover Index Matrix and the Financial Ratios; in addition to conducting interviews, direct observation and the use of expert judgment to analyze qualitative and quantitative factors that lead to the identification of hotel limitations and potential and thus assess the viability of the chain.

Key words: productive linkage, diagnosis, hotel potential.

Introducción

Debido a las frecuentes transformaciones del entorno actual y el nivel de competitividad existente, los sistemas de producción y/o prestación de servicios precisan cambios en su organización y funcionamiento para responder de manera eficiente a las exigencias del mercado, siendo necesario la adopción de perspectivas de intercambio comercial que garanticen este propósito.

En este sentido, se presenta el encadenamiento productivo como un hecho económico atractiva por los dividendos que aporta al desarrollo de la articulación de la producción y al avance económico de las regiones en que estos se desarrollan como consecuencia de los procesos de unificación entre las organizaciones involucradas en el mismo.

Este tipo de articulación productiva forma junto a la competitividad, la productividad basada en la innovación y la internacionalización de las empresas, uno de los cuatro ejes principales de la política industrial moderna y su potenciación a largo plazo, contribuye a la formación de escenarios probables y deseables de referencia con el fin de emprender acciones y proyectos para alcanzar metas significativas en la consolidación del desarrollo local.

La actividad turística es considerada un fenómeno abierto que se desarrolla como una aglomeración densa y múltiple capaz de llegar a la mayoría de las esferas empresariales. Este sector en Cuba y específicamente en la modalidad de hotelería presenta una serie de insuficiencias en cuanto al cumplimiento del nivel de calidad deseado en los servicios prestados a los que se asocian altos costos; además de su repercusión en la satisfacción de necesidades y expectativas del cliente. Lo anterior es evidenciado por las siguientes deficiencias que forman parte del banco de problemas del MINTUR del 2109 y que afectan los procesos del sistema logístico de las instalaciones:

Incumplimiento de las condiciones pactadas en contratos por parte de los proveedores, violándose las normas de transportación de alimentos y los plazos de distribución.

Insuficiente utilización de formas productivas para el abastecimiento a las instalaciones.

Inestabilidad de aseguramientos por parte de proveedores internos y externos del polo, originando incumplimiento de estándares de calidad e insatisfacción de clientes.

Problemas en la relación calidad/precio de productos fundamentales, por parte de los proveedores externos e internos del polo.

Poca oferta de productos por parte de los proveedores internos que provocan la no satisfacción de la demanda de los hoteles para la prestación de servicios.

Sin duda alguna, toda iniciativa que permitiera revertir esta situación generaría un impacto decisivo en la eficiencia y el perfeccionamiento de la gestión hotelera. Sin embargo, y a pesar de la gran oportunidad que el encadenamiento productivo representa, su desarrollo en Cuba y en sectores como el turismo todavía es insuficiente.

El fundamento lógico de este estudio se basa en el aporte de métodos y herramientas que permitan evaluar las condiciones y potencialidades en el alojamiento hotelero para la inserción en cadenas productivas como oportunidad de mejoramiento de la calidad de sus

procesos de servicios, aportando además una instrucción de trabajo para el monitoreo de sus actividades, teniendo como caso de estudio el Hotel Meliá Santiago del polo turístico de Santiago de Cuba.

Fundamentación teórica.

Desde su surgimiento el proceso de encadenamiento productivo ha tenido diferentes referencias, siempre ligada al desarrollo y evolución logística y de las relaciones mercantiles, para el logro del éxito empresarial. Entre los primeros autores en proponer la conceptualización de encadenamientos, enlaces o eslabones se encuentra Albert Hirschman a finales de la década del 50 con sus consideraciones de “*encadenamientos hacia atrás y hacia adelante*”. Para Hirschman, los encadenamientos hacia atrás están representados por las decisiones de inversión y cooperación orientadas a fortalecer la producción de materias primas y bienes de capital necesarios para la elaboración de productos terminados. Entretanto, los eslabonamientos hacia adelante surgen de la necesidad de los empresarios por promover la creación y diversificación de nuevos mercados para la comercialización de los productos existentes.

Otro autor relevante, por sus aportes teóricos en referencia a las cadenas productivas es Michael E. Porter, al que se le adjudica la introducción de la concepción del “*sistema de valor*”, definiéndolo como la combinación de cadenas de valor que implican a proveedores, empresa, canales de distribución y clientes.

Para Angulo, el encadenamiento productivo “es una concatenación de procesos donde intervienen diferentes actores, quienes propician y ejecutan una serie de relaciones y acciones que permiten realizar una actividad económica específica, en un espacio territorial determinado”.

De acuerdo a Gomes de Castro las cadenas productivas son: “instrumentos de visión sistémica al representar la producción de bienes como un sistema, es decir, donde los flujos materiales, de capital y de información conectan a los diversos agentes de la cadena que buscan proveer un mercado consumidor final de los productos del sistema.

De esta forma, este experto declara que el concepto de cadena productiva se originó en el sector agrícola a partir de la necesidad de magnificar la visión de una finca, dentro y fuera de la misma. O sea, los actores se vinculan entre sí para llevar el producto de un estado a otro, desde la producción hasta el consumo. Algunos interviniendo directamente en la producción, transformación y venta del producto y otros dedicados a brindar servicios, sometidos a la influencia del entorno, representado por varios elementos como las condiciones ambientales o políticas.

Como se puede apreciar las cadenas productivas en general son concebidas como una serie de sucesiones de etapas, procesos u operaciones que hacen llegar un producto o servicio al consumidor final, permitiendo comprender de forma sistémica las relaciones entre los actores involucrados en el proceso, y así las diferentes partes interesadas en colocar con éxito el producto o servicio en el mercado, pueden detectar los problemas, cuellos de botella o factores críticos que bloquean determinado eslabón de la cadena.

El encadenamiento productivo aporta además conocimientos sobre el grado de organización empresarial a lo largo del proceso productivo de forma detallada, permitiendo identificar una serie de ventajas basadas en capacidades existentes en los actores en vez de plantear propuestas teóricamente posibles, pero difícilmente de implementar en la realidad. Este nivel de especificidad se logra al estudiar cada una de las fases de desarrollo o etapas evolutivas que posee este enfoque: donde se incluyen aspectos como la provisión de insumos, la producción, la conservación, la transformación, la distribución, la comercialización y el consumo tanto en mercados internos como externos.

Las fases para desarrollar cadenas productivas son cuatro: la motivación, el diagnóstico, la estrategia y la implementación y evaluación.

Fase 1. Motivación: está dispuesta en dos partes: *a)* identificar el potencial de la cadena para lo cual se toman en cuenta los criterios de demanda y tendencias del mercado, el precio y rentabilidad del producto, la organización existente y la cobertura e impacto. *b)* realizar convocatorias a empresarios, para lo cual se identifican a los actores de la cadena para su posterior sensibilización y motivación con el objetivo central.

Fase 2. Diagnóstico: consiste en la realización de un mapeo inicial de la cadena productiva considerando la innovación y el desarrollo, además de la ejecución de un dictamen de evaluación de la calidad y gestión empresarial para identificar los puntos críticos sean positivos o negativos.

Fase 3. Estrategia: reside en la definición de los objetivos a través de un árbol de elementos que darán lugar a la definición de estrategias de trabajo conjunta que concluirá con las negociaciones y acuerdos económicos entre los actores involucrados, priorizando cuellos de botella e identificando posibles alianzas para encontrar soluciones al mal funcionamiento. Por último, se fijará el cronograma de actividades, se pactará el presupuesto para los mismos y se modelarán los resultados que se esperan alcanzar.

Fase 4. Implementación y evaluación: servirá para tomar decisiones de constitución y ajuste, es decir, designar responsables por eslabón de la cadena, además de involucrar el diseño o elección de herramientas de medición esperadas, ya sean indicadores de logros, sistema de medición o responsabilidad.

Este trabajo se centra específicamente en la fase dos y su orientación metodológica gira en torno a demostrar mediante el análisis de factores asociados a la entidad seleccionada, la necesidad del encadenamiento productivo como alternativa para la mejora de los procesos de servicios hoteleros expresado a través del estudio de elementos e indicadores influyentes en la estimulación de la aglomeración de empresas para establecer vínculos de cooperación entre estas y así responder a la demanda de los clientes e implantar una política de aprovisionamiento eficiente.

Todo esto para que la empresa reconozca sus prácticas, políticas y operaciones actuales dirigidos hacia el futuro encadenamiento, es decir, podrá tener una referencia de su estado actual y de las áreas que puede mejorar internamente. Identificar sus potencialidades o problemas, puede ser un gran apoyo en el momento de generar posteriores procedimientos para lograr un cambio en la articulación productiva y sus relaciones comerciales.

Métodos empleados:

En la presente investigación se emplearon una serie de métodos y herramientas para evaluar las condiciones de la instalación objeto de estudio para su inserción en cadenas productivas. Entre los instrumentales aplicados se encuentran los análisis externo e interno: el primero incluye factores de índole nacional e internacional que inciden en su actividad y tienen efectos sobre sus mercados; y el segundo, elementos que actúan en el medio más inmediato de la entidad y que pueden afectar de forma específica a su relación de intercambio con el entorno (clientes, proveedores, competidores, y funcionamiento propio), analizándose aspectos claves de las áreas vinculadas con el encadenamiento. Se realizó, además, un análisis de los turoperadores afines al hotel para conocer la estructura de gestión de clientes en la que se fundamentan las decisiones comerciales, atendiendo al volumen de ingresos que generan las agencias mediante un Diagrama de Pareto y se calcularon las razones financieras de la empresa para valorar su situación financiera y así examinar las relaciones encontradas en pos del objetivo central.

Por último, se profundizó en el análisis del sistema logístico de la organización por su estrecha relación con el proceso seleccionado para el encadenamiento, aplicándose cuatro instrumentales: la Ingeniería de productos o Mix Ingenieril, concebido por el Boston Consulting Group, aplicable a empresas y negocios para la clasificación de sus productos de acuerdo a su crecimiento y rentabilidad, el cual tiene entre sus bases la Matriz Kasavana/Smith. El método de categorización de inventario ABC para medir la efectividad del movimiento de suministros y ayuda a la toma de decisiones en lo relativo a normas de inventario, inventario de seguridad, disposición y diseño de registro en almacén de acuerdo a la clasificación de mercancías atendiendo a su demanda.

La Matriz Costo de adquisición/Índice de rotación, la que permite tipificar los productos, con respecto a las veces que el inventario rota en un período concreto y al precio de los suministros establecidos por los proveedores. Y la política de inventario Min/Max, el cual establece las existencias medias necesarias tanto en días como en cantidades para el establecimiento de los controles económicos, abastecimientos técnicos materiales y almacenamientos.

Resultados y discusión.

Para la realización del trabajo de campo se eligió al Hotel Meliá Santiago y se consideraron los siguientes aspectos: la selección del grupo de expertos, del posible proceso a encadenar, de las familias de productos para la cadena y sus proveedores.

Se escogió un grupo de especialistas con alto grado de conocimiento en la materia y amplia experiencia en su profesión con disposición para integrar el equipo. Se procesaron en el software Decisión por la facilidad de su uso, aprovechando las bondades de sus interfaces relacionadas con el tema de técnicas con enfoque multiatributo, resultando elegidos siete individuos con coeficiente de competencia alta ($K \geq 0.8$).

Luego de análisis de encuestas de satisfacción, entrevistas y sugerencias del grupo de expertos previamente selecto se eligió el proceso A+B (Alimentos y Bebidas), fundamentándose su designación por el peso significativo que posee en el servicio de restauración para la organización desde el punto de vista de calidad de servicios, además

de la decisiva incidencia que supone esta prestación en la satisfacción de necesidades y expectativas del cliente. Las familias de productos escogidas para el estudio quedaron determinadas por: *Frutas, Viandas y Vegetales* con un total de 16 productos detallados posteriormente y en su selección se tuvo en cuenta las entradas y salidas a las diferentes áreas de servicio relacionadas al proceso, el criterio especializado con respecto a su impacto en la calidad del servicio; así como los mecanismos comerciales asociados al sector turístico. Estos productos son suministrados por proveedores tradicionales de la entidad y por cuatro proveedores no estatales: Las CCSF¹ “*Mártires del Caney*”, “*Mártires de San Juan*”, “*Antonio Maceo*” (2^{do} Frente) y la finca “*La Emperatriz*”. Esta selección obedeció a intereses conjuntamente colegiados entre el grupo de expertos y el departamento de compras del hotel, basados en la prioridad que se le confiere a los mismos apoyados en una serie de atractivos de los productos que ofertan: el alto grado de frescura, la factibilidad de costos y el cumplimiento de estándares de calidad, de los requisitos del contrato con el Ministerio de la Agricultura, y el marco legal. Para la investigación se tomó como base la información recogida en el período de noviembre 2018-abril 2019, correspondiente a la etapa de mayor prestación de servicios.

Análisis del Macroentorno.

Caracterización.

El Hotel Meliá Santiago ubicado en el territorio definido como región turística Santiago de Cuba, al sur de la provincia de igual nombre, con extensión territorial de 3 149 Km², posee un valioso acervo cultural y singular diseño urbanístico, marcada con el sello inconfundible de una vistosa bahía rodeada de montañas. Ostenta gran cantidad de salones e instituciones de interés cultural y religioso del territorio, ejemplos de estos son: los museos Emilio Bacardí, La Isabelica y el Castillo el Morro; además de la Basílica Santuario de Nuestra Señora de la Caridad del Cobre y el Cementerio Santa Ifigenia.

Economía.

El entorno internacional se ha caracterizado por la existencia de dificultades estructurales sistémicas propias del capitalismo moderno, con incidencias desde el punto de vista económico, financiero, energético, alimentario y ambiental. Cuba, con una economía dependiente de sus relaciones económicas externas, ha sufrido serias repercusiones comerciales: inestabilidad en los precios de productos y materias primas que intercambia, y demandas irregulares para sus mercancías y servicios de exportación. A esto se le adiciona el reciente recrudecimiento del bloqueo económico impuesto por EE. UU ahora en su peor expresión, con la activación del Título Tres de la conocida Ley Helms Burton, cuestión que evidencia las limitaciones de capital para enfrentar el déficit de la cuenta financiera de la balanza de pagos, las retenciones bancarias de transferencias al exterior y el elevado monto de vencimientos de deudas; significando gran tensión en el manejo económico. Esta notable incapacidad financiera ha influido en la estabilidad de recursos

¹ Cooperativas de créditos y servicios financiados.

de proveedores para sostener necesidades de la entidad restringiendo el desarrollo de los procesos de servicios.

Independientemente de lo anterior, el sector turístico ha tenido un desarrollo razonable en los últimos 25 años, creándose nuevos convenios internacionales, asociaciones mixtas e instituciones con el objetivo de responder a las necesidades del sector en desarrollo y construcciones de nuevas instalaciones, todo esto amparado por la Ley de Inversión Extranjera.

Marco legal.

Las empresas en búsqueda del encadenamiento productivo deberán impulsar el cumplimiento del régimen legal en sus relaciones de negocios (acuerdos nacionales e internacionales en lo laboral, financiero y ambiental). En Cuba se realizan esfuerzos dirigidos a perfeccionar la estrategia general de desarrollo territorial, en particular a partir de cadenas productivas, ejemplo de esto son las referencias a este tipo de articulación productiva en los lineamientos 14, 17, 24, 148, 149, 151, 162 y 207 de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período del 2016 al 2021 aprobados en el VII congreso del PCC en abril de 2016.

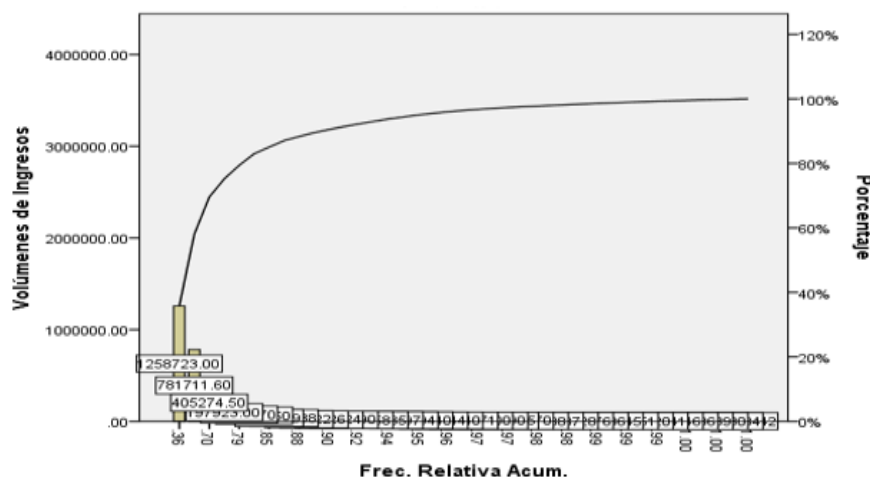
Análisis del Microentorno.

Tipos de clientes: a) Funcionarios y/o empresarios, b) participantes en eventos (*comerciales, culturales y religiosos*) y c) Turismo libre.





Mercados más relevantes: Canadá, Francia, Alemania, España, Italia y Holanda.

Análisis de las agencias turoperadoras (TTOO).

Se realizó un análisis estadístico para la clasificación de los TT. OO según su participación en los ingresos. Los resultados obtenidos en la figura 1 muestran que el volumen más significativo en la generación de ingresos se concentra en cinco TT. OO, cuestión favorable a la entidad ya que le permite priorizar los esfuerzos de fidelización a los clientes pertenecientes a estas agencias, trazando estrategias específicas para las mismas, aunque de manera general el accionar estará encaminado siempre a lograr la satisfacción de los clientes atraídos por todos los TT. OO.



Matriz Kasavana-Smith

$I_{Pop M} = 0.92$	 Caballos arados 10, 11, 12, 14, 15	 Estrellas 1, 4, 6, 7, 9, 16
	 Perros 5, 13	 Interrogantes 2, 3, 8

$MBG_M = 1.54$

Figura 2. Matriz Kasavana/Smith. Fuente: Elaboración propia.

La aplicación de la herramienta indica que los productos preferibles para el encadenamiento son los clasificados como estrellas y caballos arados: ciruela china, limón, naranja, piña, toronja, boniato, berenjena, cebolla, tomate, calabaza y el plátano, a los que se le deberían aplicar las siguientes estrategias: monitorear el cumplimiento de los estándares de calidad, considerando su posible vencimiento para evitar descomposiciones y pérdidas por este concepto, asegurar un amplio stock de estos productos, pero sin incurrir en costos excesivos de almacenamiento, controlar el cumplimiento de los contratos pactados con los proveedores y supervisar las normas de manipulación y distribución de dichos productos.

Método ABC.

Se categorizaron los productos a partir de parámetros bases establecidos en el Método ABC, empleando el software ECOSOFT, lo se puede observar la tabla 1, donde se distinguen insuficiencias de la entidad en el manejo de inventario.

Tabla 1. Clasificación combinada por consumo y saldo en existencia

Código	Productos	Consumo	Saldo en existencias
1	Ciruela china	A	A
4	Limón	A	A
6	Naranja	A	A
10	Berenjena	A	A
12	Tomate	A	A
14	Calabaza	A	A
15	Plátano	A	A
16	Boniato	B	B
13	Habichuela	B	B
5	Melón	C	C
8	Plátano fruta	C	C
9	Toronja	A	B
11	Cebolla	A	B
7	Piña	A	C
3	Guayaba	B	C
2	Fruta bomba	C	A

Fuente: Elaboración propia.

En la zona A prevalece la inferioridad del porcentaje de existencias en relación con el de consumo, lo que dificulta la satisfacción de la demanda de los mismos. En las zonas restantes hay evidencias de problemas, pero de forma inversa, o sea, los porcentajes de existencias de estos productos superan los de consumo, lo que elevarían los costos de almacenamiento teniendo en cuenta su naturaleza de rotación.

El análisis arrojó, además, la presencia de productos que no se incluyen en ninguna zona al mismo tiempo, tal es el caso de las mercancías: toronja, cebolla y piña ubicadas según

consumo en la zona A y según existencia, B para las dos primeras y C para la última; o el caso de los productos guayaba y fruta bomba situados según consumo en la zona B el primero y en la zona C el segundo y según existencias clasificados en la zona C, el primero y en la zona A, el segundo. Entonces la estrategia a seguir sería aumentar las provisiones de todos los artículos para suplir la demanda, con excepción de la fruta bomba reduciendo sus compras considerablemente y evitar así, el aumento de costos de almacenamiento, pero sin caer en riegos de inexistencias, asegurando un stock eficiente del mismo para prestar servicios personalizados y exclusivos en correspondencia con la categoría del hotel.

Matriz Costo de adquisición/Índice de rotación.

Luego de la aplicación de este instrumento, se observa en la figura 3 que predomina el porcentaje de productos clasificados en las tipologías alto riesgo y estratégicos, por encima de productos de poco riesgo y preferenciales, lo que no es favorable, pues los primeros poseen elevados costos de adquisición y bajos índices de rotación, recomendándose reducir sus compras y establecer bajos niveles de inventario, buscar proveedores alternativos, o renegociar los precios actuales en la medida de lo posible con el objetivo de disminuir costos.

Los segundos, por otro lado, tienen altos costos de adquisición e índices de rotación, y aunque sus existencias son moderadas, deben controlarse rigurosamente por las nefastas consecuencias que implicaría un mal manejo de su adquisición y administración por lo significativa que resulta su inversión. Entonces se exhorta estudiar proveedores alternativos, u obtener menores precios de compras con los actuales.

Costo de adquisición medio	1.32	A l t o	Alto riesgo 5, 8, 13	Productos estratégicos 1, 6, 7, 11, 12, 14, 15
		B a j o	Poco riesgo 2, 3	Productos preferenciales 4, 9, 10, 16
			Bajo	Alto
			3.69	
			Índice de rotación medio	

Figura 3. Matriz Costo de adquisición-Índice de rotación. Fuente: elaboración propia.

Análisis de las normas de inventario.

Los 16 productos cumplían los requisitos necesarios para la aplicación del algoritmo matemático: tener consumo en el período analizado y contar como mínimo con tres recepciones en dicho período. Una vez analizadas las normas de inventario propuestas para cada producto y comparadas con el saldo en existencia, se observa en la tabla 2, que ninguno se encuentra dentro del rango establecido, constatándose mercancías con saldos menores que el inventario mínimo propuesto por el *ECOSOFT*, situación desfavorable en la empresa a la hora de suplir su demanda por la cantidad de inexistencias.

Tabla 2. Normas de inventario

Código	Descripción	Inventario Corriente M	Inventario Máx	Inventario Mín	Inventario Med	Saldo	Importe de Costo	CMD	CMS
1807000015	ciruela china	5.46	14.48	9.02	11.75	8.37	63.133	6.83	0.8
1807000080	fruta bomba	2.15	6.82	4.67	5.74	59.8	313.0589	3.23	0.67
1807000090	guayaba	3.32	9.41	6.09	7.75	5.16	38.475	4.43	0.75
1807000105	limón	10.03	28.41	18.38	23.4	14.21	116.79	13.37	0.75
1807000165	melón	0.89	2.81	1.92	2.36	2.03	57.75	1.33	0.67
1807000175	naranja	6.05	19.15	13.1	16.12	11.9	72.3096	9.07	0.67
1807000200	piña	2.78	8.8	6.02	7.41	4.66	55.946	4.17	0.67
1807000210	plátano fruta	1.29	4.07	2.79	3.43	1.87	16.72	1.93	0.67
1807000235	toronja	6.29	19.91	13.62	16.76	10.9	47.952	9.43	0.67
1808000008	plátano	7.25	22.95	15.7	19.32	9.85	168.9987	10.87	0.67
1808000012	tomate	7.78	20.63	12.84	16.74	8.92	231.405	9.73	0.8
1808000026	habichuela	4.6	11.5	6.9	9.2	4.99	122.4	4.6	1
1808000028	calabaza	11.3	32.02	20.72	26.37	13.46	116	15.07	0.75
1808000045	berenjena	5.42	14.35	8.94	11.64	9.04	70.8701	6.77	0.8
1808000060	boniato	2.9	8.22	5.32	6.77	7.61	30.894	3.87	0.75
1808000080	cebolla	5.4	15.3	9.9	12.6	6.83	39.776	7.2	0.75

Fuente: Hoja de cálculo de Microsoft Excel 2016.

Conclusiones.

Luego de la aplicación de las herramientas descritas en el diagnóstico se puede concluir que el Hotel Meliá Santiago posee condiciones y necesita materializar su inserción en cadenas productivas basado en lo planteado a continuación: Posee respaldo legal para implementar el encadenamiento productivo, la captación de clientes concentra su volumen más significativo en cinco agencias TT. OO lo que le permite priorizar los esfuerzos de fidelización a los clientes pertenecientes a estas. Posee excelentes locales para el almacenamiento y cuenta con un potente software para el control de recursos en existencias y valores, vinculado al módulo contable. Su parque automotor es apto para las operaciones que implica el encadenamiento.

Sus estándares de calidad exigen la incorporación de alternativas, para suplir la demanda que sus proveedores tradicionales no siempre satisfacen. El 68,75 y 56.25 % de la muestra de productos seleccionada son de altos I_{Pop} y MBG respectivamente. La entidad tiene una buena situación financiera y el manejo de sus inventarios indica la necesidad de suplir porcentajes de inexistencias.

No obstante, presenta una serie de limitaciones que pueden obstaculizar el proceso de encadenamiento: la desconfianza en los productores por la falta de conocimientos teóricos y prácticos acerca de este tipo de articulación productiva, la complejidad de los mecanismos de relaciones comerciales asociadas al sector turístico, entre ellos el sistema de pago a los productores, la asimetría del poder en la negociación, pues como está diseñado no refleja igualdad de ganancias para las partes y por último se trabaja con contratación aislada de proveedores no tradicionales, impidiendo que el encadenamiento constituya una herramienta de gestión.

Referencias bibliográficas.

1. Baltodano Zúñiga, Víctor Julio (2009). *“Microempresas y encadenamientos productivos con el sector turismo en los Cantones de Carrillo”*, Santa Cruz, Nicoya y Nandayure, provincia de Guanacaste, Costa Rica. Revista Gestión Turística N° 12, Pág. 31-50.

2. Cárdenas Basto, A (2015). *“Encadenamientos productivos: La Guía práctica”*. Tesis en opción al título de licenciada en Administración de empresas. Colegio de Estudios Superiores de Administración (CESA). Bogotá.
3. Cespón, C. R: y Auxiliadora, María (2003). *“Administración de la cadena de suministro. Manual para estudiantes de la especialidad de Ingeniería Industrial”*, Universidad Tecnológica, Centroamericana de Honduras. UNITEC. Tegucigalpa.
4. Chávez Martínez, Juan C. (2012). Tesis de grado de Maestro en Ciencias en Desarrollo Regional y Tecnológico. *“Cadena de valor, estrategias genéricas y competitividad: el caso de los productores de café orgánico del municipio de Tanetze de Zaragoza, Oaxaca”*. México.
5. Christopher, M. (1994). *“Logística y aprovisionamiento”*. España: Ediciones Folio.
6. Collazo Pérez A. (1996). *“Operadores Logísticos y Consultoría en la Logística”*. Revista Logística Aplicada No. 1, Ciudad de la Habana.
7. García Castellanos, Álvaro (2015). Tesis de grado de Licenciado En Contabilidad y Finanzas: *“Procedimiento para el perfeccionamiento de la administración del inventario en el hotel Meliá Santiago de Cuba”*. Universidad de Oriente, Cuba.
8. Isaza Castro, Jairo G. (2006). *“Cadenas productivas. Enfoques y precisiones conceptuales”*. Revista Investigación N° 4, pág. 8-25. Colombia.
9. Parada Gutiérrez, Oscar (2009). *“Un enfoque multicriterio para la toma de decisiones en la gestión de inventarios, Cuadernos de Administración”*. Universidad Pontificia Javeriana, Bogotá, enero-junio.
10. Porter, Michael (1985). *“Competitive Advantage”*. New York: Free Press.
11. Van Der Heyden, Damien (2006). *“Guía metodológica para el análisis de cadenas productivas”*. Segunda edición. Quito: Editorial: Plataforma RURALTER.
12. Wild, Tony (1997). *“Las mejores prácticas de la administración del inventario”*, Canadá. Editorial: John Wiley and Sons Inc.