



Las opiniones y los contenidos de los trabajos publicados son responsabilidad de los autores, por tanto, no necesariamente coinciden con los de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.



Esta obra por la Red Internacional de Investigadores en Competitividad se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported. Basada en una obra en riico.net.

**I CONGRESO DE LA RED INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN
COMPETITIVIDAD**

“El Fomento de la Competitividad en los Países en Vías de Desarrollo”

Universidad de Guadalajara

Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas (CUCEA)

Universidad Michoacana San Nicolás de Hidalgo

Instituto de Investigaciones Económicas y Empresariales

6 y 7 de Diciembre del 2007

ÁREA DEL CONOCIMIENTO: COMPETITIVIDAD GLOBAL

TEMÁTICA: ADMINISTRACIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO

Título del trabajo:

Gestión innovadora de procesos: una propuesta para el sector hotelero

Autores:

Laura Ponce García

Felipe Rogelio Arzate Fernández

Jorge Loza López

Universidad Autónoma del Estado de México

Correo electrónico: rogerarzate@hotmail.com; laura.ponce05@gmail.com; jll@uaemex.mx

Resumen:

La industria hotelera se enfrenta a un nuevo entorno derivado que ha modificado las tendencias del sector ante las demandas de un mercado que requiere concepciones más personalizadas y flexibles del servicio hotelero. Ante estas exigencias, es fundamental que empresas del sector se planteen mejorar su nivel de competitividad identificando nuevas estrategias que les permitan mejorar sus resultados. Una forma de encontrar ventajas competitivas es utilizar los sistemas y tecnologías de la información disponibles para diseñar “servicios a la medida” del usuario buscando sinergias tanto de proveedores internos como externos de servicios básicos y complementarios.

Abstract:

The hotel industry faces new derived surroundings that it has modified the tendencies of the sector before the demands of a market that requires more customized and flexible conceptions of the hotel service. Before these exigencies, it is fundamental that companies of the sector consider to improve their level of competitiveness identifying new strategies that allow them to improve their results. A form to find advantages competitive is to use the systems and technologies of the information available to custom-made design “services” of the user looking for sinergias as much of internal suppliers as external of basic and complementary services.

ANTECEDENTES:

Evolucion de los enfoques logísticos:

Si un caleidoscopio describe algo que está en cambio constante y que se construye con base en la experiencia pasada, entonces se puede afirmar que la evolución de la logística escaleidoscópica.

Durante estos últimos 50 años, el alcance de la logística se ha expandido más allá de la mera actividad de transporte para abarcar una perspectiva amplia y más integrada de la **administración** de costos y el **suministro** de servicios, para un posicionamiento en tiempo y oportunidad “correctos”, según un costo “correcto”, del producto “correcto” conforme la demanda del mercado. El acierto radica en administrar los procesos y gestionar las operaciones que implican, para lograr que en cada caso el adjetivo evaluatorio haya sido justamente... “correcto”.

Desde Marco Polo, los gerentes de logística comenzaron a entender y conseguir alcanzar compromisos de equilibrio de costos entre áreas clave de la operación logística, como el transporte y los inventarios. Además, resultó evidente que se podía ganar una ventaja competitiva sustancial al proveer un servicio logístico de clase superior a clientes selectos, en particular, a los estratégicos.

Un detonador importante para un mejor desarrollo de las capacidades de la logística fue la reducción de los costos de la tecnología para obtener y manejar información. La actual era digital, hasta ahora, es la *non plus ultra*...

Se pueden resumir los últimos 50 años de la evolución de la logística como sigue:

AÑO	PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS
1950	Descubrimiento del gran potencial de la logística integral y la concienciación de los costos totales. El enfoque de costo como estructura sistémica permitió revelar que para llegar al costo total menor, no siempre es necesario minimizar alguno de los componentes de costo. El descubrimiento del compromiso entre costos condujo a proclamar el “ equilibrio costo-costo ”.
1955	La optimización del <i>servicio al cliente</i> a través de un mejor desempeño de la logística fue propuesto como estrategia para generar ganancias y lograr ventaja competitiva. Ahora se trataba del “ equilibrio costo-servicio ”. Aunque este concepto fue introducido en los cincuenta no fue hasta los ochenta cuando se usó ampliamente.
1965	La logística se centró en un nuevo recurso, el outsourcing . Los beneficios del “equilibrio costo-servicio” se podían obtener integrando servicios “multioperacionales”, brindados por empresas “operadores logísticos” (3PL o <i>third party logistics services suppliers</i>). Este concepto fue intensificado en la práctica en los noventa con las alianzas estratégicas en logística, imprescindibles para manejar negocios globales en <i>retailing</i> , en particular cadenas franquiciadas, y en subcontratación internacional derivados de la segmentación y deslocalización de procesos de fabricación.
1970	En esta época existió un nuevo interés en la integración de las operaciones logísticas de la empresa. La reducción del costo de la tecnología de información permitió a los gerentes concentrarse más en el mejoramiento de la calidad operativa. En esta etapa se cambiaron prácticas para el ordenamiento de pedidos <i>just in-time</i> (JIT), es decir, una entrega precisa con la cantidad exacta, cuando y donde se necesitara, para satisfacer los requerimientos de cada cliente. El concepto JIT se implantó esencialmente en procesos de manufactura y se consolidó en los sectores aeronáutico y espacial, automotriz y de electrodomésticos.
1985	En esta etapa se modificaron las prácticas para el ordenamiento de pedidos. El enfoque del

	JIT alcanzó al consumidor final con las estrategias QR (<i>quick response</i>) y ECR (<i>efficient consumer response</i>) se buscaba una entrega precisa con la cantidad exacta, cuando y donde se necesitara, para satisfacer los requerimientos de cada cliente. Los grandes distribuidores comerciales, en particular las tiendas por departamento y los supermercados, impulsaron estos esquemas, ante las restricciones de espacio en anaqueles de venta y la diversificación de la mezcla que sus proveedores ofrecían al consumidor final. Esto generó que de la noche a la mañana se elevaran las expectativas del servicio operativo. También los gerentes de logística comenzaron a medir y reportar el desempeño operativo en términos financieros, en particular midiendo el desempeño de la logística por generación de ganancias, por reducción de capital de trabajo, etcétera.
1995	Se desarrollaron relaciones muy cercanas con los clientes, sobre todo con los denominados “clientes estratégicos” y se puso más énfasis en establecer alianzas con los proveedores; todo con el afán de aumentar el control logístico total sobre la empresa. Esta necesidad creció debido a la globalización del mercado y la producción. Las necesidades y capacidades de los proveedores de materiales y de servicios, y en especial de los clientes, se incorporaron a la planeación estratégica de la empresa y se consagró la necesidad del plan estratégico en logística. También en esta época se descubrió que en el enfoque de negocios había que reemplazar las actitudes de competencia por las de colaboración y cooperación a todo lo largo de la cadena de suministros.
2000	Existe una clara conciencia de la necesidad de realizar una transformación en la administración para poder afrontar con éxito la administración logística de la cadena de suministros.

CAMBIO EN EL *MANAGEMENT* LOGÍSTICO

Hoy en día los desafíos logísticos más difíciles tienen que ver con los procesos de integración dentro y fuera de la empresa.

Todo proceso de integración logística revela que las dificultades para la integración interfuncional están en las mismas estructuras organizacionales, en la responsabilidad efectiva de los inventarios, en las prácticas de compartir información y en la naturaleza de los sistemas de medición del desempeño.

Para satisfacer los nuevos objetivos de desempeño, el proceso logístico debe integrar todo el trabajo necesario y obviamente evitar el que no sea necesario. El trabajo interno relacionado con la logística de la empresa por un lado, debe ser coordinado, y por otro integrarse operativamente a lo largo de la **cadena** de suministros. El desafío del cambio en el *management* logístico consiste en “reinventar” el proceso logístico que actualmente se aplica en la empresa.

A nivel operativo, es importante para los gerentes de logística identificar y compensar deficiencias: debe existir una integración y cooperación interfuncional en la gestión de las operaciones de los procesos logísticos, desde la procuración de los insumos hasta la entrega de productos con el nivel de servicio al cliente establecido.

CADENA DE SUMINISTROS

La **cadena** de suministros es el conjunto de procesos para posicionar e intercambiar materiales, servicios, productos semiterminados, productos terminados, operaciones de posacabado logístico, de posventa y de logística inversa, así como de información, en la logística integrada que va desde la procuración y la adquisición de materia prima hasta la entrega y puesta en servicio de productos terminados al consumidor final. La **administración** de la logística de la **cadena de suministro** es la ciencia y la práctica de controlar estos intercambios, monitoreados por la información asociada, en este proceso logístico.

Este proceso se dispara desde el diseño –no solo de producto sino mercadotécnico- de nuevos productos y va hasta el fin del ciclo de vida del mismo. En la planeación estratégica de la **cadena de suministro**, no nada más se considera al consumidor final - persona o empresa que utiliza un producto o servicio ya sea para uso personal o como componente para crear otros productos-, sino que debe tenerse en cuenta también a los clientes intermedios como los distribuidores y los minoristas. Todas las empresas están de un modo u otro en una **cadena de suministro**, dado que no son autosuficientes en un mercado cada vez más especializado.

La selección de proveedores, combinada con los clientes, crean el núcleo de la **cadena de suministro** de una empresa. La tecnología juega un papel importante al facilitar la integración con los clientes, así como con proveedores de materiales y servicios. La revelación arquetípica radica en los conceptos B2B y B2C del *e-commerce*.

Existe consenso del potencial beneficio de relaciones más integradas derivadas de una **administración** consciente de las cadenas de **suministro**. Los esfuerzos compartidos entre los actores en la **cadena** de suministros conducen a una mayor satisfacción del consumidor final y al mismo tiempo eliminan duplicidad de operaciones y desperdicio de recursos.

ESQUEMA CONCEPTUAL DE LA CADENA DE SUMINISTROS EN LOS HOTELES

Un simple esquema conceptual revela los flujos y los contextos, donde radica la mezcla de capacidades necesarias en un hotel para integrar la logística de la **cadena** de suministros:

- La creación del valor en la integración de la **cadena de suministro** se logra mediante una orquestación simultánea de cuatro flujos críticos: operación, la planeación y control y el comportamiento administrativo.

A. LA CADENA DE SUMINISTROS COMO SISTEMA DE FLUJOS FLUJO DEL VALOR DEL PRODUCTO-SERVICIO

Representa el “movimiento” del valor agregado desde el proveedor de materias primas hacia los consumidores finales.

El valor del producto se incrementa a través de modificaciones físicas, envasado, proximidad física al mercado, posacabado logístico para una adaptación del producto al consumidor, servicio de soporte en ventas y posventa y otras actividades que incrementan la “deseabilidad” del producto desde el punto de vista de los consumidores finales.

FLUJO DEL POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO

Involucra la información concerniente a las ventas y al uso del producto, que facilita la planeación de la **cadena** de suministros. Por ejemplo, requerimientos de adaptación del producto al cliente, datos del punto de venta, consumos a nivel de consumidor final y *status* de inventario de almacenes.

Cabe señalar que el flujo de colocación del producto en el mercado debe proveer la estructura para soportar la gestión de la posventa, incluyendo reclamaciones. Transparentar este flujo facilita a los actores en la **cadena** de suministros visualizar la oportunidad (cuándo) y la localización (dónde) del consumo del producto. Recuérdese que tanto la planeación como la operación se sincroniza mejor cuando todos los actores tienen una comprensión común de la demanda y los patrones de consumo.

FLUJO DE INFORMACIÓN

Es el intercambio bidireccional de datos de transacciones y *status* de inventario entre actores/socios en la **cadena** de suministros (Por ejemplo: pronósticos de ventas/compras, planes promocionales, órdenes de compra, validación de pedidos, aceptación/crédito de pedidos, información de inventarios, información de envíos *-tracking & tracing-*, facturas, pagos y requerimientos de surtido). Actualmente este flujo está cada vez menos basado en papeles y es más de carácter electrónico.

FLUJO DE EFECTIVO

Generalmente es en sentido inverso a las actividades de valor agregado, aunque en situaciones que involucran promociones y rebajas fluye en la misma dirección que los productos. La velocidad del flujo de efectivo y el nivel de la utilización de activos son básicos para el desempeño logístico.

B. LA INTEGRACIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTROS A TRAVÉS DE UN SISTEMA DE CONTEXTOS

Para implantar una efectiva y eficiente integración de la **cadena** de suministros se debe actuar sistémicamente en tres contextos: el operacional, el de planeación y control y el “relacional” del *management*.

a) El contexto operacional

Las operaciones derivan de la estrategia *pull* de atención al mercado: un proceso de surtido de pedidos y de las reposiciones a través de toda la **cadena** de suministros. Una operación efectiva requiere coordinación tanto dentro de la firma como entre los diferentes actores/socios en la **cadena** de suministros. Es decir, en este *contexto operacional* la integración es esencialmente **interna**, con los **clientes** y con los **proveedores**.

- La **integración con el cliente** se construye sobre el objetivo de crear “intimidad” con el consumidor final y conduce a una ventaja competitiva en la medida que se identifiquen los requerimientos logísticos específicos de cada segmento de los clientes: Necesidades de horarios de check in y check out, check out Express, entre otros.
- La **integración interna** se focaliza en la coordinación de los procesos dentro de la empresa relacionados con procuración de recursos y materias primas, fabricación y distribución física hacia los consumidores finales. (Indicadores de horas pico en recepción, restaurante, platillos más solicitados, tiempos de preparación vs. Necesidades de los clientes, servicios especiales para niños o personas de la tercera edad-

Con relación a la **integración interna** muchas firmas han realizado esfuerzos sustanciales, pero existen aún muchas brechas e incongruencias: es frecuente que la gerencia de logística tenga una mejor integración con los proveedores que con las gerencias de compras, de producción y de mercadotecnia y otras veces la gerencia de compras tiene mejor integración con proveedores que con las gerencias de logística, de producción y de mercadotecnia. Obviamente la falta de integración interna se vincula a una estructura organizacional tradicional y a medidas de desempeño que ponen énfasis en el trabajo “funcional” y no en procesos “*cross*-funcionales” y en equipo que son los que realmente soportan la satisfacción del consumidor.

La **integración con proveedores** se focaliza en las actividades que crean lazos estrechos con socios en la **cadena** de suministros, de manera que se establezcan flujos compactos y a ritmo con las actividades de trabajo/manufactura internos a la firma. La empresa debe realizar una adecuada mezcla de procesos cerrados internos y abiertos hacia los proveedores que le permitan satisfacer las expectativas cada vez más amplias de la demanda de los consumidores. Consiga un desempeño líder en el contexto operacional exige que la empresa se focalice en el consumidor, mejore constantemente el *matching* entre los niveles de proceso y funcional y alcance una coordinación interorganizacional con los proveedores de bienes y servicios. Horarios de atención de boutique y peluquería del hotel; servicio de lavandería, etc.

b) El contexto de planeación y control

El **contexto de planeación y control** se refiere al diseño, la aplicación y la coordinación de información para mejorar los procesos de compra, manufactura, surtido de órdenes y planeación de recursos. Implica el acceso a bases de datos que permiten compartir información apropiada y dedicada entre los agentes participantes en la **cadena** de suministros. Además, en las firmas

líderes implica sistemas de soporte a la toma de decisiones para la utilización de la capacidad de producción, de la infraestructura y del equipamiento –propio y de terceros- para operaciones logísticas en general y de los inventarios.

La **tecnología de información** y los **sistemas de medición del desempeño**, a través de la **cadena** de suministros, son la base de la planeación y el control de las operaciones integradas. La excelencia operativa únicamente es soportada por capacidades de planeación integrada y por mediciones adecuadas, lo cual implica asociar tecnología al control del desempeño total de la **cadena** de suministros.

La integración de **tecnología de información** e **indicadores de medidas de desempeño**, debe permitir un monitoreo interno y la realización de un *benchmarking* del desempeño a nivel funcional y de procesos no solo dentro del hotel, sino esencialmente a todo lo largo de la **cadena** de suministros. Como cada empresa es única, cada una debe definir, operacionalizar y monitorear estándares comunes definidos previa y adecuadamente. Obviamente, es necesario crear en la firma y sus socios en la **cadena** de suministros una cultura de *management* interorganizacional.

El sector hotelero, sus necesidades de competitividad:

El sector turístico es intensivo en el uso de sistemas y tecnologías de la información (TI) (Poon, 1993) debido a que es una actividad esencialmente de información y porque se está convirtiendo en un recurso clave para mejorar el producto turístico, el funcionamiento y la gestión eficiente de las empresas que integran el sector (Camisón, 1995; Buhalis, 1998; Martín, 1999; Mirabel, 1999; Rastrollo y Alarcón, 1999). Por lo tanto, la incorporación de TI a los sistemas en hoteles es una cuestión estratégica fundamental para competir en un entorno que demanda cambios en los atributos del servicio hotelero ofertado. En este sentido, Cornellá (1995) indica que las TI prestan ayuda a los hoteles para modificar y variar las condiciones de la oferta, ajustar la demanda, obtener información sobre clientes, determinar perfiles de grupos de clientes, diseñar y generar productos flexibles que se adapten en mayor medida a las demandas de los clientes, y para asegurar la fidelización de los mismos.

Asimismo, los hoteles también necesitan conocer el modo en que la competencia, sus clientes y proveedores están empleando dichas herramientas, así como el valor que asignan a las innovaciones en TI que han incorporado en el servicio hotelero y en los procesos que lo configuran. Luego, ya no basta con aplicar y usar bien los recursos de

sistemas y TI sino que es necesario que desarrollen una habilidad para usarlos mejor que la competencia y empezar a considerar su gestión como un factor estratégico clave que podría ayudarles a obtener mejores resultados y, en última instancia, a ser más competitivas.

Por consiguiente, según Martín (1999), el impacto del uso de sistemas y TI en la calidad de los hoteles se centraría en la disminución de los costos, la optimización de procesos que ayudan a mejorar la gestión, la prestación de servicios en mejores condiciones y la incorporación de otros nuevos. En consecuencia, los sistemas de información (SI) pueden ayudar a simplificar servicios o procesos, a hacer mejoras en base a las opiniones de los clientes, y a aumentar la calidad y precisión del diseño y la producción de los servicios hoteleros.

En consecuencia, el objetivo de este trabajo es definir algunas iniciativas potencialmente estratégicas para los establecimientos hoteleros relacionadas con la importancia que pueden llegar a tener los vínculos que se establezcan entre la calidad de servicio y los sistemas y TI, para hacer más eficientes los servicios ofrecidos por el sector hotelero.

2. Sistemas y tecnologías de la información de apoyo a la mejora de la calidad de los servicios en hoteles.

Como afirman Martínez y Pérez (2004), el servicio al cliente que presta una empresa está directamente relacionado con la calidad de la información intercambiada a través de SI y éstos, a su vez, pueden diferenciar un producto mediante el servicio al cliente al mismo tiempo que consolidan sus relaciones. Consecuentemente, los establecimientos hoteleros que fijen como objetivo estratégico el servicio al cliente y su mejora han de incorporar sistemas y TI para contribuir más estrechamente a lograrlo. En este sentido, González, Z., Gil, A. M., Berriel, R. y Calvo, M. (2005) afirman que la situación habitual del hotel es la de disponer de un enorme y creciente volumen de datos almacenados bajo distintos formatos, dispersos e incluso infrautilizados.

Los sistemas y TI usados en la gestión interna y externa de los establecimientos hoteleros que complementan y mejoran la gestión del servicio ofrecido al cliente están adquiriendo una gran importancia en los últimos tiempos, y prueba de ello son el amplio

número de hoteles que ha adoptado sistemas multiprocesos basados en tecnologías de redes para mejorar la eficacia y eficiencia de sus sistemas de gestión

A nivel interno, los hoteles han optado básicamente por el uso de SI para la gestión integrados por aplicaciones que directamente relacionan las actividades de front-office con las de back-office y combinados con un conjunto de interfaces de hardware y de software. Por ejemplo, hay hoteles que han mejorado el acceso WIFI para los clientes al mismo tiempo que han desarrollado la integración del servicio de televisión interactiva no sólo para obtener información completa del hotel y de la zona, sino también para solicitar servicios de manera más cómoda así como realizar las reservas para próximas estancias; y además han mejorado algunas herramientas ya existentes en los SI para la gestión como las nuevas funcionalidades del *Check Out Express* desde el módulo de gestión de establecimientos y la integración en el sistema de gestión financiera del pago electrónico vía Web.

Por consiguiente, los sistemas y TI que se diseñan para proporcionar información de apoyo a los servicios ofrecidos por los hoteles son herramientas esenciales porque permiten producir servicios en función de las necesidades de los clientes actuales y potenciales. Además, los dotan de mayor flexibilidad operativa cuando han de adaptarse a las distintas situaciones cambiantes del entorno, proporcionan apoyo en la formulación de estrategias de búsquedas de nuevas formas para su distribución, y facilitan la obtención de habilidades y capacidades que mejoran la posición competitiva del hotel. Por eso los directivos pueden conocer los atributos del servicio desde la perspectiva de los clientes, el funcionamiento del servicio que se está prestando y los resultados de los medios relacionados con el mismo.

Y respecto al nivel externo, al tener la posibilidad de compartir SI con otras empresas uno de los que puede favorecer bastante la mejora de la calidad del servicio en establecimientos hoteleros son los SI integrados del tipo ERP porque permiten intercambiar datos e información con proveedores y con clientes. De este modo, para asegurar un nivel de calidad elevado se pueden diseñar servicios donde intervengan conjuntamente ambos participantes, ofrecer servicios adicionales y crear servicios hoteleros percibidos como nuevos debido al uso de canales de distribución informatizados. Por eso cada vez más hoteles renuevan totalmente sus sitios Web

incorporando funciones nuevas como las reservas online e integrando dichos procesos con agencias de viajes y touroperadores, introduciendo tarjetas para empleados, diseñando nuevos sistemas de fidelización a través del servicio electrónico (e-Servicio), etc.

3. Calidad de los e-Servicios hoteleros.

Según Vázquez, Díaz y Suárez (2004), Internet ha provocado que la calidad de servicio sea un recurso crítico en el sector turístico ya que la disponibilidad permanente de información y la capacidad para realizar transacciones permiten introducir mejoras en sus niveles; diseñar nuevos servicios, comparar precios con mayor rapidez y reducir el tiempo y esfuerzo dedicado a la compra; y transformar el intercambio transaccional en intercambio interactivo que se adapte a las necesidades de cada cliente.

En especial, los establecimientos hoteleros deben considerar a Internet como otro medio valioso para satisfacer las necesidades de los clientes. Así, los clientes tienen la oportunidad de recibir información de calidad que sea confiable, rápida y exacta para adaptar a su conveniencia el servicio hotelero que buscan y adquirirlo por el mismo medio. Entre las ventajas que aporta a los hoteles se destacan las siguientes:

1. Potencialidad a efectos de mejorar la venta y distribución de plazas hoteleras.
2. Intensificación de la promoción y la publicidad del servicio hotelero aportando características tangibles a un producto eminentemente intangible.
3. Facilidad para la creación de nuevos productos que satisfagan la demanda específica de determinados clientes como la videoconferencia, el vídeo a la carta, el servicio de correo electrónico y el acceso a Internet, etc.
4. Potenciación de las comunicaciones internas y externas de los hoteles mediante el correo electrónico, las listas de distribución, los catálogos electrónicos, etc.
5. Simplificación de la gestión directa del plan de viaje del cliente.

Al mismo tiempo, los establecimientos hoteleros podrían aprovechar la capacidad que tienen las tecnologías de Internet para integrarlas en aplicaciones y procesos que afectan a la calidad del servicio electrónico o e-Servicio. Así, está claro que actualmente la tendencia es a que aparezcan, cada vez más, servicios y cualidades de servicios diferentes basados en dichas TI. En consecuencia, por ejemplo los hoteles que desarrollan e-Commerce exigirán a sus proveedores de Internet un servicio en

condiciones predecibles, por lo que estarán dispuestos a pagar el precio necesario para garantizar la fiabilidad de sus e-Servicios y en definitiva la comodidad de sus clientes. Igualmente, cuando una cadena hotelera integra el e-Business en la gestión de las relaciones con los clientes podría aprovechar sus prestaciones para apoyar una estrategia de diferenciación basada en la calidad del e-Servicio al ser un recurso crucial para satisfacer sus demandas.

De esta forma, por ejemplo, el *Call/Contact Center* se podría convertir en un activo estratégico al transformarse en la voz de la cadena hotelera y con influencia directa tanto en la satisfacción de sus clientes como en la imagen del grupo, al tiempo que sería necesario integrarlo en los departamentos clave completando su información con la recogida en los procesos de negocio para apoyar la toma de decisiones. En este caso, facilitaría el acceso a los clientes a determinados servicios de los hoteles, ayudaría a establecer contactos permanente con los clientes, a utilizar las capacidades y los conocimientos que pueden aportar los empleados de los distintos departamentos para realizar un proceso y, en definitiva, crear espacios compartidos reflejo de sus particularidades.

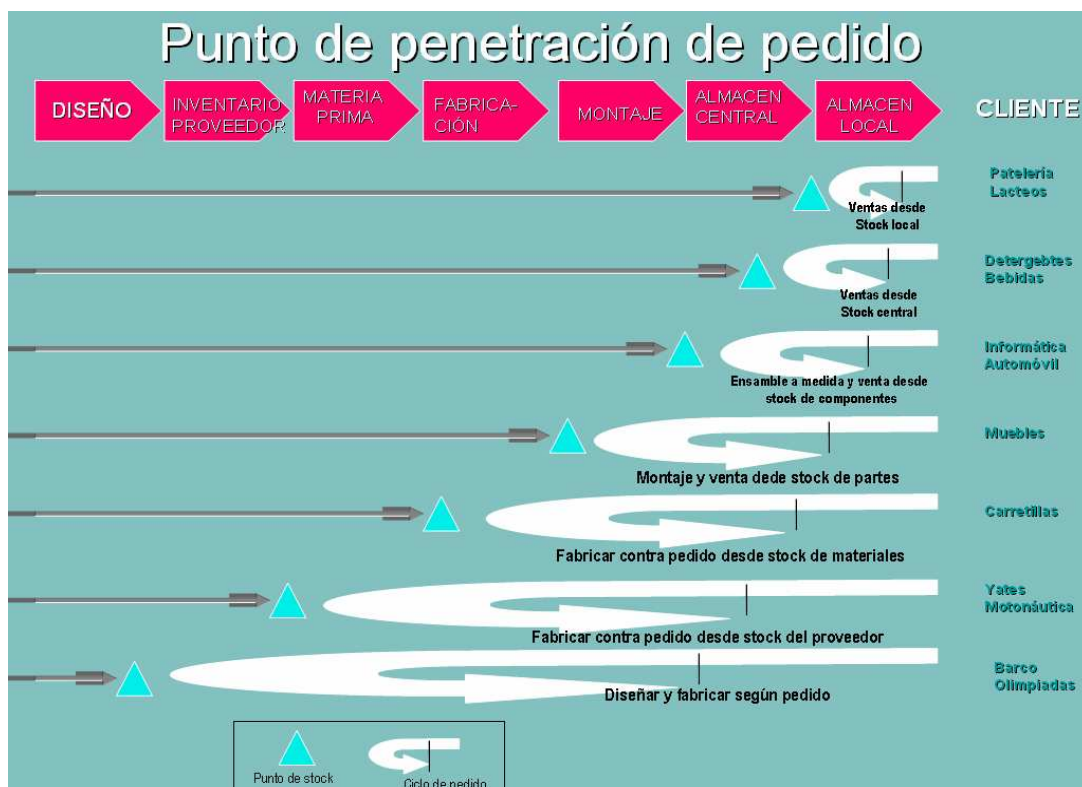
De igual manera, el uso y la combinación de la información recabada a través de Internet o de los sistemas de información internos del hotel permitirán “customizar” los procesos del hotel a medida de un grupo específico de clientes: Hombres de negocios, turismo de aventura, turismo de ocio, etc.; e inclusive de acuerdo a las necesidades de cada cliente en particular; por ejemplo, adaptando la hora de llegada o de salida, considerando ciertas restricciones, por ejemplo no salir después de las 6 pm, pero también tomando en cuenta de que en un hotel de playa no es indispensable que todo el hotel esté desocupado antes de la una de la tarde en domingo, puesto que quizá el grueso del ingreso la siguiente semana sea a partir del martes o miércoles.

El intercambio de información con proveedores de servicios del hotel, así como de otros servicios complementarios, líneas aéreas, renta de automóviles, tours por la ciudad, deportes acuáticos, etc. Permitirá crear nuevos servicios y adaptar los existentes, de tal manera que el hotel “amplié” su gama de los servicios para el cliente y modifique sus horarios y servicios para hacerlos compatibles por ejemplo con las horas pico de llegadas y salidas de vuelo, con los horarios y disponibilidad de personal en recepción por citar un punto en particular.

A nivel interno, el uso y análisis de la información relativa a medidores de desempeño y otros parámetros de calidad de cada hotel, permitirá tomar decisiones que respondan al comportamiento real de cada plaza, sobre todo en el caso de cadenas hoteleras; indicadores tales como: cheque/cliente, personas por habitación, consumo por persona y tipo de cliente, personal operativo empleado por habitación, personal administrativo empleado por habitación y proceso, estancia por tipo de habitación, consumo por habitación, rotación de alimentos, uso de servicios; entre otros permitirán definir un perfil por tipo de cliente o por cliente en caso de compra repetida o de uso periódico del servicio como es el caso de los tiempos compartidos, con el propósito de personalizar cada vez más el servicio y eliminar los cuellos de botella y reducir los niveles de inventario en los puntos críticos.

Cuellos de botella en el sector hotelero: Tiempo de espera en el call center o recepción (para reservar), tiempo de espera para hacer la reservación; registro, asignación de habitación, solicitud de servicios (toallas de playa por ejemplo); fila de espera en el buffete, check out; entre otros.

Puntos de stock o inventario: Tipos de habitación, servicios adicionales por habitación (cama extra); servicios especiales para personas de la tercera edad o con capacidades diferentes, productos perecederos para restaurantes y bares; productos no perecederos para restaurantes, bares, habitaciones, spa, gimnasio, etc.



CONCLUSIONES

La Cadena de Suministro es el conjunto de organizaciones e individuos involucrados en el flujo de productos, servicios, dinero y la información relacionada, desde su origen (proveedores) hasta el consumidor final. Se trata de un modelo conceptual que integra todos los procesos ligados a proveedores, plantas de manufactura, centros de almacenamiento, distribuidores y detallistas con el objeto de que los bienes sean producidos y distribuidos en las cantidades adecuadas, en los lugares y en tiempos correctos, con rentabilidad para todas las entidades involucradas y cumpliendo con los niveles de servicio requeridos para satisfacer al consumidor final.

La Administración de la Cadena de Suministro consiste entonces en planear, instrumentar y controlar eficiente y efectivamente estos flujos, en y entre los componentes de la cadena. Pero la cadena es una red compleja y dinámica de instalaciones, organizaciones e individuos, con objetivos distintos y generalmente en conflicto: bajo costo unitario de producción, niveles de servicio altos, poco inventario. La forma más sencilla de obtener bajos costos unitarios es produciendo en lotes grandes, lo que resulta en períodos con altos inventarios si la demanda no es estable; con lotes pequeños se puede caer fácilmente en desabasto en demérito de los niveles de servicio. El reto es sincronizar la demanda con la oferta para encontrar un balance entre estos objetivos; cuando algún miembro de la cadena produce o adquiere más allá de la demanda real o reduce demasiado su inventario intentando minimizar costos locales, toda la cadena sufre el efecto. Se requiere entonces integración dentro de la firma, colaboración entre las organizaciones y sincronización de todo el sistema para lograr flujos de productos e información sin interrupción, sin cuellos de botella. Es importante notar que el consumidor final forma parte de la Cadena de Suministro; la demanda del consumidor final es el motor de la cadena y ésta no sólo depende del precio o de la disponibilidad del producto sino también del mercado y la economía en su conjunto.

Podemos concluir entonces que el objetivo de *Supply Chain Management* es controlar el efecto Forrester, o efecto látigo (*Bullwhip Effect*) como lo conocemos hoy día, que es la distorsión de la demanda observada por los componentes de la cadena de suministro que están más alejados del consumidor final. De allí que son las grandes empresas detallistas quienes han implementado con mayor éxito este modelo; al estar en contacto directo con la demanda del consumidor final, logran sincronizar oferta y demanda a través de alianzas colaborativas con los productores. *WallMart* y *P&G* son un ejemplo de ello. Mediante la información generada en el punto de venta y compartida entre cliente y proveedor, estas empresas logran reducir inventarios sin menoscabo del nivel de servicio. Es tan importante el conocimiento de la demanda real del consumidor final que, aún disponiendo de sistemas de información desde el punto de venta, la

cajera pregunta -¿encontró todo lo que deseaba? y registra nuestra respuesta, a mano, en una libreta (¿en la era de la informática?) porque el sistema registra lo vendido pero no necesariamente lo que se deseaba.

La popularidad de este concepto ha manifestado un crecimiento sostenido desde los inicios de la década pasada, tanto en el ámbito empresarial como en el académico. Prueba de ello es que en la conferencia anual de 1995 del *Council of Logistics Management (CLM)*, la mayor organización de profesionales en logística de USA, el 13.8% de las sesiones registró en su título el término *Supply Chain*, para 1997 el porcentaje aumentó a 22.4% [5] y para la conferencia de 2004 a 40%. El mismo CLM ha decidido cambiar su nombre por *Council of Supply Chain Management (CSCM)* para 2005. Es frecuente encontrar programas completos o materias en este tema en los programas académicos en Administración e Ingeniería Industrial. Muchas empresas cuentan ya con un Administrador de la Cadena de Suministro en su organigrama.

Este interés creciente por adoptar el modelo de Cadena de Suministro se debe primordialmente a dos factores: la globalización de los mercados y el desarrollo tecnológico. El primero ha originado una feroz competencia mundial, con la proliferación de productos innovadores y con ciclos de vida cortos. La calidad del producto, antes un factor de diferenciación, es hoy una exigencia; la competencia radica ahora en la disponibilidad del producto en el lugar y el tiempo preciso. El acceso a nuevas tecnologías de información, de comunicación y de transporte permiten el desarrollo de métodos y herramientas más eficientes para sincronizar la oferta y la demanda, coordinando las actividades de proveedores, productores y distribuidores

Las empresas ya no compiten como unidades aisladas y autónomas. La cadena de suministro es una secuencia de procesos (de productos, información y dinero) que trascienden los límites de la empresa. La organización tradicional basada en áreas funcionales (mercadotecnia, producción, finanzas) con estrategias de operación independientes y medidas de desempeño e incentivos por áreas fragmenta los procesos y sus objetivos.

El diseño del producto tiene implicaciones importantes en el costo de la cadena de suministro. Se dice que el 80% del costo logístico proviene de la transportación, el almacenamiento y el manejo del inventario del producto, aspectos totalmente sensibles a sus características físicas. Dado que una buena parte de este costo se determina desde el diseño, el proceso de desarrollo de un producto debe involucrar a todas las componentes de la cadena de suministro en cada una de sus etapas (investigación, diseño, manufactura y lanzamiento) para asegurar la introducción rápida y exitosa al mercado, con el menor costo total. ¿Sólo el producto? Un envase muy

atractivo (objetivo de mercadotecnia) pero difícil de embalar y estibar, puede generar un costo elevado de manejo, almacenamiento y transportación.

La sociedad requiere productos amigables con el medio ambiente. Ahora nos ocupamos de la *Green Supply Chain*, porque los problemas ambientales están ligados al desarrollo de nuevos productos y sus procesos de manufactura. El reciclado y reuso de productos y componentes requiere de una cadena extendida, con flujos en reversa después de la venta y del consumo, dando lugar a la *Closed Loop Supply Chain*.

Con la apertura de los mercados, proveedores, productores, distribuidores y consumidores se encuentran localizados en diferentes puntos del globo. No es lo mismo administrar una cadena de suministro local que una global. Las distancias, los tiempos, las diferencias culturales, los cruces de frontera generan dificultades adicionales. Es quizás en la *Global Supply Chain* donde el desarrollo tecnológico juega su mejor papel; permitiendo comunicaciones en tiempo real e interconectividad en los sistemas se puede obtener integración y visibilidad total de la cadena aún en lugares muy distantes y con sistemas diferentes.

El *outsourcing* o tercerización (*Third Party Logistics: 3PL*) de ciertas actividades como transportación y almacenamiento es otra realidad que muchas empresas están incorporando en su estrategia, dejando estas actividades a un tercero especializado para enfocarse en su propio negocio y reducir costos. El concepto ha evolucionado, ahora un *4PL (Fourth Party Logistics)* ejerce la actividad de planificación y de coordinación del flujo de información desde proveedores hasta clientes. Diseña la arquitectura logística y el sistema de información para integrar los procesos sin ejecutar los flujos físicos, que son confiados al *3PL*.

Pero quizás la realidad más visible es el desarrollo acelerado de las tecnologías de información, cada vez más accesibles a las empresas independientemente de su tamaño. Cualquier estrategia encaminada a reducir costos, reducir tiempos de suministro y aumentar el nivel de servicio requiere del manejo de una gran cantidad de datos para generar información confiable y a tiempo. El sistema de información juega un papel importante en la toma de decisiones, ya que antes de cualquier cambio (desde una simple mejora de un proceso operativo hasta una reconfiguración de la cadena de suministro) es preciso hacer un diagnóstico de la situación actual; pero no hay diagnóstico sin información. Por otra parte, el flujo de información entre proveedores, productores y clientes es un factor crítico en el manejo eficiente de la cadena de suministro. Los sistemas de intercambio electrónico de datos (EDI), la Internet, los sistemas de identificación de producto por radio frecuencia (RFID) y en particular el comercio electrónico ciertamente están cambiando la forma de hacer negocios.

El sector hotelero en México, representa una importante fuente de divisas para el país, es también indiscutible su participación en la generación de empleos y se encuentra en una etapa de crecimiento y madurez, dependiendo del tipo de destino turístico o centro de negocios del que se trate; pero es innegable el potencial de crecimiento en variedad de servicios y productos que ofrecer al cliente. Y al igual que cualquier sector de la actividad económica en México; será más competitivo en la medida que innove y adapte sus procesos a las necesidades cambiantes de su usuario o consumidor.

REFERENCIAS

- Anton, J.P. *Logística: Una Visión Sistémica*, Serie D-39 Instituto de Ingeniería, UNAM. 1994
- Anton, JP "Operadores Logísticos en México: revisión de sus prácticas y estrategias de desarrollo", en *Proceedings of OECD Conference on Intermodal Transport Networks and Logistics*, OECD-SCT, 1998
- Berry L.L. "Listening to the customer. The concept of a service-quality information system", *Sloan Management Review*, Spring, 1997
- Bowersox, D. et al *21st Century Logistics: Making Supply Chain Integration a reality*, Council of Logistics Management, Oak Brook. 1999
- Buhails, D. *E-Tourism information technology for strategic tourism management*. Prentice-Hall. Financial Times. 2003
- Buhails, D. *Information technologies in the tourism industry*. *Tourism Management*, 19 (5), 1998
- Forrester, J. W. ; "Industrial Dynamics: A Major Breakthrough for Decision Makers", *Harvard Business Review*, Vol. 38, July-August, 1958
- Gigola C. "Los Efectos de una mala Sincronización de la Cadena de Suministro: *Bullwhip Effect*", Escuela de Negocios, Año 3, Vol.5. ITAM. 2001.
- González Z.. "Del e-Commerce al e-Business en el contexto de la empresa hotelera", Actas de la Conferencia IADIS Ibero-Americana WWW/Internet 2005, Ed.: Gutiérrez, J.M., Santero, F.M. y Isaías, 2005
- Información. Organización y Tecnología*. Prentice-Hall, 1996.
- Keebler, J.; Durtsche, D.; Manrodt, K.; Ledyard, M *Keeping Score: measuring the business value of logistics in the supply chain*, Council of Logistics Management, Oak Brook. 2000
- Kettinger W "Zones of tolerance: Alternative scales for measuring information systems service quality", *MIS Quarterly*, junio,
- Kettinger W. "Global measures of information service quality: a cross-national study", *Decision Sciences*, vol. 26, n° 5, September /October, 1995
- Kettinger W. "Perceived service quality and user satisfaction with the information services function", *Decision Sciences*, vol. 25, n° 5/6, 1994
- LaLonde, Bernard, "Supply Chain Management: Myth or Reality?", *Supply Chain Management Review*, Spring. 1997
- LaLonde, Bernard; "Supply Chain Evolution by The Numbers", *Supply Chain Management Review*, Spring. 1998
- Lambert, D; Stock, J. *Strategic Logistics Management*, Irwin- Mc Graw Hill, Boston. 2001
- Lynch, C; *Logistics Outsourcing: a management guide*, Council of Logistics Management, Oak Brook. 2000
- Martín, D. *Las tecnologías de la información y el turismo*. Estudios Turísticos, N 142, 1999
- Martínez A. "Servicio al cliente en la cadena de suministro: efecto de la adopción del EDI", *Revista de Economía y Empresa*, 51, XXI, 2004

- Miabel O. *Visión estratégica de las organizaciones virtuales en el turismo. Aprovechamiento de las tecnologías de la comunicación y la información en la competitividad de las empresas turísticas*. Estudios Turísticos, N 142, pp. 73-84. 1999
- MIS Quarterly, vol. 29, n° 4, 2005. VI Congreso "Turismo y Tecnologías de la Información y las Comunicaciones" Turitec 2006
- Oliver, R. and Weber, M. "Supply Chain Management: logistics catches up with strategy", *Outlook*, Booz, Allen and Hamilton Inc. In Logistics. The strategy issues. Christopher, M (ed), London, 1982.
- Parasuraman A. "A conceptual model of service quality in its implications for future research", *Journal of Marketing*, vol. 49, fall, pp. 41-50. 1985
- Pit. L.F. "Service quality: a measure of information systems effectiveness", *MIS Quarterly*, junio, pp. 173-188. 1995
- Poon A: *Tourism, technology and competitive strategies*. CAB International, Oxford. 1993
- Rastrullo M. *El turista ante el comercio electrónico*. Estudios Turísticos, N 142, pp. 97-116. 1999
- Romero S., Gigola C., Romero O; "Incorporation of effective engineering design, environmental performance and logistic planning for products LCM", Proceedings of the 2nd World POM Conference and 15th Annual POM Conference, Cancún, México. 2004
- Simchi-Levi, D., Kaminsky, P., Simchi-Levi, E., "Designing and Managing the Supply Chain", Second Edition, McGraw Hill, 2003.
- Sekiguchi, T; Ayala, M. *Logstica: estrategia extrema para ganar valor*, Tesis de Maestría en Administración (Premio Mejor Tesis de Maestría en Administración en el ITAM 1997-1999), Instituto Tecnológico Autónomo de México, 1999
- Shapiro, J; *Modeling the Supply Chain*, MIT Press, Cambridge, 2001
- Van Dike T.P Caution on the use of SERVQUAL measures to assess the quality of information systems service. *Decision Science*, 30, 3, 877-891. 1999
- Van Dike T.P. "Measuring information systems service quality: concerns on the use of the SERVQUAL questionnaire", *MIS Quarterly*, junio, pp. 195-208. 1999
- Vázquez, Díaz y Suárez ; Cómo usan Internet las líneas aéreas para desarrollar relaciones estables con los clientes. *Universia Business Review-Actualidad Económica*, segundo trimestre, 35-47. 2004
- Watson R.T., "Measuring information systems service quality: Lessons from two longitudinal case studies", *MIS Quarterly*, marzo, vol. 22, n° 1, pp. 61-79. 1998