

ESCUELA DE NEGOCIOS

MAGISTER EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

2014

**PROPUESTA PARA DESARROLLAR UNA ESTRATEGIA EN
ADMINISTRACIÓN DE CADENA DE SUMINISTROS EN UN HOTEL
BOUTIQUE**

Autor: Andrea E. Chinizon

Tutor: Vanessa Welsh

Buenos Aires - Argentina

AGRADECIMIENTOS

A mis padres por su fe en mí, su confianza en mis capacidades y su paciencia por mis cambios de humor ante la presión. En especial a mi padre por entender mi necesidad por seguir capacitándome.

A Vanessa Welsh por su guía inconmensurable, su experiencia, conocimientos y comprensión a la hora de encausarme en la preparación de mi tesis.

A la dueña de la organización que fue objeto de estudio, por su colaboración y la apertura de su establecimiento para mi investigación, por su franqueza, su espíritu emprendedor que no deja de motivarme día a día y por su excelente predisposición para aceptar sugerencias y realizar cambios en pos de la mejora constante.

A mis profesores de Di Tella y MIT, por los conocimientos transmitidos por su dedicación y la experiencia compartida. En especial a Roberto Pérez-Franco por su gentileza al permitirme analizar su modelo desde otro punto de vista.

Mi mayor agradecimiento a mis familiares, amigos, compañeros de MBA, que me han alentado durante toda la carrera y que han sabido perdonar mis olvidos y cancelaciones debido a las exigencias del programa. Especialmente a mi familia postiza en Cambridge, sin ustedes la experiencia no hubiera sido lo mismo.

A todos, gracias por su apoyo y contención.

RESUMEN

Un hotel es un establecimiento de servicios y como tal, enfoca sus esfuerzos en proveer un gran número de servicios y productos a sus clientes, aún antes de ser requeridos por los mismos. Sin embargo, gran parte de sus productos requieren manufactura, sin mencionar la inmensa estructura logística necesaria para proveer dichos productos y servicios en tiempo y forma. En un hotel se tiene una única oportunidad para responder a los requerimientos del cliente, de no hacerlo, no sólo pierde al cliente en particular, sino a los potenciales referidos que un huésped conforme pudiera recomendar. En pocas palabras, su capacidad competitiva depende de su capacidad de satisfacer la necesidad del cliente cuando éste lo requiera. Este detalle, imprescindible para el éxito de una empresa hotelera, no siempre es contemplado por analistas de compañías o consultores a la hora de mejorar su rentabilidad, mucho menos a la hora de diseñar una estrategia para su cadena de suministros.

La definición de un hotel como empresa de servicios fue conceptuada desde el punto de vista del cliente. Pero, desde el punto de vista de la compañía, su cadena de suministros puede ser tan o más compleja que cualquier industria manufacturera. Es así como su tiempo de entrega (lead time), y sus mayores costos, son originados en la misma. Y éstos son aún mayores cuando analizamos un hotel en una localidad remota, donde su provisión depende de otras ciudades, con tiempos de entrega y costos de transporte muchos más elevados.

Dado que la ocupación de un hotel depende de su capacidad de responder de manera inmediata a la demanda, no debería sorprender que a la hora de mejorar su rentabilidad, los hoteleros sean reacios a sacrificar aquellos costos que involucran su logística. Diseñar y desarrollar una estrategia en su cadena de suministros que le permita alcanzar una ventaja competitiva sustentable es imprescindible para un hotel, su éxito depende de la misma.

El objeto de este proyecto es reflejar la importancia del diseño y desarrollo de una metódica estrategia para la cadena de suministros en la industria hotelera, en especial para aquellos hoteles localizados en áreas remotas de difícil acceso, como así también analizar y sustentar el modelo CSAR - Conceptual System Assessment and Reformulation - (Pérez-Franco, Caplice, & Sheffi, A new approach to rethinking the supply chain strategy of a business unit, 2015), como una herramienta válida para capturar, evaluar y reformular la Estrategia en Administración de Cadena de Suministros para un pequeño establecimiento hotelero localizado en un área remota.

INDICE

INTRODUCCIÓN	1
CUERPO TEÓRICO	1
<u>CAPÍTULO 1: ESTRATEGIA, CADENA DE SUMINISTROS Y SCM</u>	1
1.1. <i>Estrategia</i>	1
1.2. <i>Logística o Cadena de Suministros</i>	2
1.3. <i>Administración de Cadena de Suministros (SCM)</i>	4
<u>CAPÍTULO 2: DIFICULTADES PARA LA INVESTIGACIÓN EN HOTELERÍA</u>	5
<u>CAPÍTULO 3: ESTRATEGIA EN HOTELERÍA</u>	6
3.1. <i>Antecedentes</i>	6
3.2. <i>Estrategia para hoteleros emprendedores</i>	8
<u>CAPÍTULO 4: ADMINISTRACIÓN DE CADENA DE SUMINISTRO EN HOTELERÍA</u>	9
<u>CAPÍTULO 5: AUSENCIA DE ESTRATEGIAS DE SCM EN HOTELERÍA</u>	13
<u>CAPÍTULO 6: CSAR - CONCEPTUAL SYSTEM ASSESSMENT AND REFORMULATION</u>	14
6.1. <i>Ideas básicas del modelo CSAR</i>	14
6.2. <i>Múltiples dimensiones</i>	14
6.3. <i>Enlaces y niveles de abstracción</i>	15
6.4. <i>Sistema conceptual</i>	16
6.5. <i>Captura de la cadena de suministros</i>	17
6.6. <i>Evaluación de la cadena de suministros</i>	19
6.6.1. <i>Criterio de evaluación</i>	20
6.6.2. <i>Mecanismo de evaluación</i>	21
6.7. <i>Reformulación de la estrategia</i>	22
<u>CAPÍTULO 7: CADENA DE VALOR DE PORTER</u>	23
7.1. <i>Análisis de la cadena de valor</i>	25
<u>CAPÍTULO 8: FACTORES CLAVES DE ÉXITO - KSF (KEY SUCCESS FACTORS)</u>	25
CUERPO EMPÍRICO	28
<u>CAPÍTULO 1: METODOLOGÍA</u>	28
1.1. <i>Captura</i>	28
1.2. <i>Evaluación</i>	30
1.3. <i>Reformulación</i>	30
<u>CAPÍTULO 2: TRABAJO DE CAMPO</u>	31
2.1. <i>Introducción</i>	31
2.2. <i>El Hotel - Antecedentes</i>	31
2.3. <i>Captura de la cadena de suministros</i>	32
2.4. <i>Análisis de Información</i>	33

2.5. Evaluación de la cadena de suministros.....	35
2.6. Reformulación de la estrategia en cadena de suministros	40
CONCLUSIONES	43
BIBLIOGRAFIA	46
ANEXOS.....	50

TABLA DE FIGURAS

FIGURA 1 - FLUJO CONTINUO ESTRATEGIA-OPERACIONES	15
FIGURA 2 - NIVELES DE ABSTRACCIÓN.....	16
FIGURA 3 - RANGO TEMÁTICO Y ÁREAS DE DECISIÓN.....	17
FIGURA 4 - MAPA CONCEPTUAL	18
FIGURA 5 - MODELO IMPLÍCITO EN EL MAPA CONCEPTUAL DE CS	19
FIGURA 6 - CADENA DE VALOR MODIFICADA	24
FIGURA 7 - FACTORES CLAVE DE ÉXITO (KSF)	27
FIGURA 8 - ENTREVISTADOS.....	34
FIGURA 9 - CADENA DE VALOR DEL HOTEL.....	34
FIGURA 10 - FACTORES CLAVES DE ÉXITO DEL HOTEL	36
FIGURA 11 - SOPORTE POLÍTICAS-FUNDAMENTOS RESTAURANTE.....	38
FIGURA 12 - SINERGIA ENTRE FUNDAMENTOS.....	39
FIGURA 13 - SINERGIA ENTRE FUNDAMENTOS Y POLÍTICAS.....	40
FIGURA 14 - NUEVO MAPA CONCEPTUAL DE "EL HOTEL"	41

TABLA DE ANEXOS

ANEXO I - MODELO DE ENTREVISTA.....	50
ANEXO II - TIPO DE INTERACCIÓN.....	51
ANEXO III - MAPA CONCEPTUAL DE "EL HOTEL"	52
ANEXO IV - SOPORTE FUNDAMENTOS-PILARES	53
ANEXO V - SOPORTE POLÍTICAS - FUNDAMENTOS.....	54
ANEXO VI - COMPATIBILIDAD PILARES Y FUNDAMENTOS ESTRATÉGICOS.....	55
ANEXO VII - COMPATIBILIDAD DE POLÍTICAS	56
ANEXO VIII - SINERGIA DE PILARES Y FUNDAMENTOS	57
ANEXO IX - SINERGIA ENTRE POLÍTICAS	58
ANEXO X - NUEVO MAPA CONCEPTUAL DE EL HOTEL	59

INTRODUCCIÓN

La industria hotelera es una industria multimillonaria que depende exclusivamente de la disponibilidad de tiempo libre y dinero extra. La industria está compuesta por distinto tipo de organizaciones que ofrecen alojamiento, comida, reuniones y eventos, juegos, entretenimiento, recreación y servicios turísticos (A guide to our terminology, 2016).

Antes de introducir la investigación, se debe entender que las premisas bajo las que opera un hotel son muy distintas de las de cualquier otra industria. Para un hotel el cliente es un huésped, y esto no es simplemente un cambio de vocabulario. Los hoteles tienen un tipo de gestión diferente, focalizan sus esfuerzos en el huésped, donde éste como tal, es Dios. La “satisfacción del cliente” no es meramente un slogan, ni “atención al cliente” involucra un sólo departamento. Toda la estructura hotelera gira en torno a atender cada mínimo detalle para satisfacer al huésped, aún antes que éste lo demande. Los requerimientos de las áreas de Reservas, Recepción, Conserjería, Alimentos y Bebidas (AABB) y Limpieza de habitaciones (Housekeeping) son los de mayor importancia, y los primeros en ser atendidos, ya que son quienes están en contacto con el huésped. Las otras áreas, consideradas de soporte, como estrategia, administración, RRHH, compras y almacenes, RRPP, etc., pasan a segundo plano. La satisfacción del huésped es primordial en la industria hotelera y repercute de manera negativa en su cadena de abastecimiento incrementando sus costos a niveles impensados.

En el ambiente de negocios actual, las compañías focalizan sus esfuerzos en agregar valor a sus productos sin incrementar sus costos. Alcanzar o, exceder, las expectativas del cliente es la clave del éxito. Como resultado, grandes y pequeños hoteles se encuentran en la búsqueda constante del modo de ofrecer más y mejores productos y servicios para resultar más atractivos frente a la competencia. Esto se refleja inmediatamente en sus costos, que se ven incrementados principalmente en sus operaciones. La consecuencia directa es que a la hotelería en general no le interesaba recortar los gastos de la cadena de suministros, ya que, desde el punto de vista de los hoteleros, esto implicaba sacrificar nivel de servicio.

Pero los cambios en la economía han obligado a la industria hotelera a ser cada vez más efectivos en la administración de sus gastos, en especial con aquellos relacionados con sus cadenas de abastecimiento. Según estudios realizados por el departamento de marketing de UPS, proveedora de transporte de grandes empresas hoteleras, antes del 2007 el modelo de negocio de un hotel consistía en expandirse e incrementar sus ingresos, mientras que a partir del 2008 empezó a ser evidente que

no era suficiente con mejorar los ingresos. Surgió así la necesidad de cambiar el modelo de negocio y empezar a trabajar en el desafío que implica la logística de un hotel, entender mejor y focalizarse en la administración de los costos de sus operaciones (Ortolano, 2013).

Sólo algunas cadenas corporativas han adoptado metodologías en logística y cadena de suministros a sus operaciones tales como la cadena española de hoteles NH, la internacionalmente famosa Hilton y la reconocida cadena europea Sol Meliá.

NH es una de las cadenas hoteleras más importantes de España, su cadena de abastecimiento se extiende a más de 23.000 proveedores, a nivel local e internacional, cuenta con un presupuesto anual de 447 millones de euros y el 90% del mismo sustenta sus negocios en España solamente. Pero, sólo el 31% de sus proveedores son compañías españolas. Su cadena de abastecimiento se extiende alrededor de toda Europa y su ética de trabajo está alineada con la de NH (Domínguez Cabeza, Romero Castillo, & Torres Ugía, 2014).

Sol Meliá por otro lado ha ido aún más lejos con su integración. No sólo se focalizan en su proveedores, sino en aquellas compañías que abastecen a los mismos. Su filosofía para el Departamento de Compras es atender las necesidades del Departamento de Operaciones como así también las de la Corporación. Su objetivo es reducir sus costos y a la vez incrementar su rentabilidad (Domínguez Cabeza, Romero Castillo, & Torres Ugía, 2014).

Haciendo referencia a la investigación de Odoom (2012) y Okumus (2002), la cadena de hoteles Hilton ha implementado prácticas en logísticas y cadena de abastecimiento a sus operaciones para ayudar a economizar costos. Según declaraciones del director regional de abastecimiento de Hilton, Don Miller, “Diez años atrás, estábamos por debajo de la curva comparados con otras compañías hoteleras” (Terry, 2007, p. 2).

Aún colosos de la industria hotelera como MGM en Las Vegas estuvieron al borde de la quiebra debido a descalabros en los gastos de su cadena de abastecimiento. El grupo dueño del Bellagio, Gran MGM y Casinos Mirage en Las Vegas, siendo uno de los operadores más importantes de casinos del mundo han sufrido las consecuencias de una mala administración en su cadena de suministros. Y no han sido los únicos, hasta los resorts Trump Entertainment estuvieron al borde de la bancarrota producto del mal manejo de sus operaciones (Garrahan, 2009).

Tras estas experiencias de gigantes de la industria, es de comprender que los hoteles pequeños sean aún más reticentes a recortar gastos de sus cadenas de abastecimiento, lo cual perciben podría poner en riesgo su nivel de servicio.

Para complicar aún más la ecuación, el abastecimiento en áreas remotas es aún más difícil de conseguir y más caro de transportar. Y debido a la inmensa variedad de productos que un hotel debe ofrecer y errores en las estimaciones de demanda, sus costos son aún mayores. Así que para hoteles pequeños localizados lejos de las grandes urbes abordar el reto de su logística es primordial para alcanzar una ventaja competitiva, sino esencial para sobrevivir en la industria hoy en día.

Por otro lado, la naturaleza perecedera de los productos de la industria hotelera obliga a los hoteles a encontrar su oferta con la demanda de manera inmediata. Por este motivo un sistema de abastecimiento fluido tiene un alto impacto en la performance de un hotel.

La integración requerida en la provisión de un hotel, integración entre cliente interno y externo, es imprescindible para reducir la estructura de costos sin renunciar al nivel de servicio deseado. Nuevas prácticas en cadenas de abastecimiento y procesos permiten dicha integración, alineando la estrategia del negocio con la de operaciones, y encontrándolas al mismo tiempo con los requerimientos del cliente. Estas nuevas prácticas conforman un nuevo modelo de gestión estratégica, llamado *Administración de Cadena de Suministros*, *Gestión de Cadena de Suministros*, *Supply Chain Management* o *SCM*, disciplina que lleva poco tiempo reconocida como tal.

La Estrategia en las Organizaciones se ha estudiado durante años, los investigadores han llegado a distintas conclusiones según la naturaleza de la organización, pero sus análisis se han enfocado principalmente en empresas manufactureras y comerciales.

Siendo la Administración de Cadena de Suministros una disciplina novedosa, la investigación en Estrategia de SCM es aún más reciente y todavía no existen modelos para diseñarla generalmente aceptados. Al igual que la Estrategia en Organizaciones, los estudios de Estrategia en Gestión de Cadena de Suministros son dirigidos principalmente a industrias manufactureras. La falta de estudios realizados en empresas de servicio deja lugar a un análisis aún más profundo. Y la investigación para Hotelería en particular, es un campo casi sin explorar.

La implementación de una Estrategia en Administración de Cadena de Suministros en un hotel, en especial en aquellos localizados en áreas remotas, donde la ventaja competitiva es el camino al éxito, es la clave para una rentabilidad sustentable.

A pesar de su relevancia y por la falta de investigación en la industria existen numerosas preguntas aún sin responder: ¿Cuán importante es la Administración de Cadena de Suministros para un hotel boutique? ¿Es posible implementarla en una estructura pequeña? ¿Cómo diseñar una estrategia en SCM para un hotel boutique? ¿Es posible lograrlo con un modelo diseñado para estrategias de

cadena de suministros en la industria manufacturera? ¿Será suficiente para abarcar toda la estrategia en SCM?

Por éste motivo, el objetivo de este estudio será demostrar la relevancia de contar con una Estrategia en Administración de Cadena de Abastecimiento en hoteles de estructura pequeña, para alcanzar un mejor nivel de servicio optimizando sus recursos. E intentará diseñar un modelo para plantear la estrategia en SCM en hotelería.

Este trabajo se concentrará en el modelo CSAR (Pérez-Franco, Caplice, & Sheffi, 2015) desarrollado originalmente para replantear estrategias en cadena de suministros de industrias manufactureras, como el modo de capturar, evaluar y reformular la Estrategia en SCM de una empresa de servicios. Se focalizará en un hotel boutique localizado en la Patagonia Argentina, intentará diseñar su estrategia de SCM basada en el modelo CSAR y demostrar la importancia de contar con una Estrategia en Administración de Cadena de Suministros bien diseñada.

El presente trabajo está organizado en tres secciones principales, marco teórico, marco empírico y conclusiones, las cuales en conjunto constituyen un total de diez capítulos. El primer capítulo del marco teórico analiza distintas definiciones de los tres tópicos que se tratan en la investigación: estrategia, cadena de suministros y administración de cadena de suministros, y define los conceptos para éste trabajo. El segundo, tercer y cuarto capítulo tratan la problemática de la industria hotelera en particular, hacen referencia a la actualidad de la industria, repasando resultados de previas investigaciones en estrategia y administración de cadena de suministros, para las organizaciones en general y hotelería en particular, poniendo énfasis en la importancia de las mismas y en la falta de investigación de la industria hotelera. El quinto capítulo profundiza sobre la falta de estrategias en cadena de suministros en la hotelería. Los capítulos seis, siete y ocho, analizan los modelos que se utilizaron en la investigación y los mecanismos de utilización. En el marco empírico se comenta la metodología utilizada para la presente investigación, se detalla el trabajo de campo realizado y se exponen resultados del mismo. Este trabajo termina con la sección conclusiones, donde se reflexiona sobre la investigación, los hallazgos y se hacen algunas recomendaciones para el futuro de la industria y del hotel en particular.

CUERPO TEÓRICO

CAPÍTULO 1: ESTRATEGIA, CADENA DE SUMINISTROS Y SCM

1.1. Estrategia

Desde la segunda mitad del siglo XX investigadores y estudiosos de las organizaciones han intentado definir “Estrategia” llegando a diversos resultados, aunque ninguna definición ha sido universalmente aceptada. Una conclusión que tienen en común es que existen distintos tipos de estrategias, y estas varían según los objetivos de la organización a las que se apliquen. Así es como los teóricos definen diferentes “grupos” de estrategias según el tipo de organización a aplicarlas.

Para Alfred D. Chandler Jr., Estrategia es la determinación de los objetivos y metas de largo plazo de una empresa, la adopción de cursos de acción, y la asignación de recursos necesarios para llevar a cabo estas metas (Chandler, 1962).

Ansoff quien originó el concepto de Administración Estratégica definió las estrategias como “las expresiones operacionales de políticas que, dentro de un sistema administrativo, definen el criterio operacional sobre la base de los cuales los programas específicos pueden ser concebidos, seleccionados e implementados” (Ansoff, 1965, p. 43).

Algunos años más tarde Mintzberg la definió como la fuerza mediadora entre la organización y su entorno, los patrones consistentes en la corriente de decisiones de una organización para interactuar con su entorno (Mintzberg, 1979).

En su libro El Proceso Estratégico Mintzberg y Quinn actualizan el concepto como “el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar” (1993, p. 5).

Porter definió Estrategia como la búsqueda del posicionamiento mediante la ventaja competitiva en la industria, ambiente natural donde se encuentra la competencia. La Estrategia Competitiva busca establecer una posición de beneficio sustentable contra las fuerzas que determina la competencia de la industria (1998). El autor seguirá redefiniéndola en el futuro luego de nuevas investigaciones.

A partir del siglo XXI los teóricos comienzan a adoptar un nuevo concepto, “Estrategia en la práctica”, despegándose así de los modelos y teorías clásicas. La estrategia como práctica se inserta en el mundo de los estrategas, conociendo las dificultades que estos enfrentan con competidores, múltiples actores interesados (stakeholders) y cantidades enormes de información que no llegan a

dar utilidad. Intenta entender la complejidad de la Estrategia en la vida real y la dificultad a la hora de definirla (Whittington, 2003).

Un ejemplo de esta nueva visión lo dan Johnson y Scholes en su definición de estrategia como “la dirección y el alcance de una organización a largo plazo, que permite conseguir ventajas para la misma a través de una configuración de recursos en un entorno cambiante para hacer frente a las necesidades de los mercados y satisfacer las expectativas de los stakeholders” (Johnson & Scholes, 2002, p. 10).

Aún hoy sigue siendo objeto de análisis la definición de Estrategia, su evolución desde el concepto de pautas, guías o planes a largo plazo de la organización, al objetivo de ser rentable de manera sustentable, a su interacción con el entorno, considerando sus proveedores, sus competidores y sus clientes, hasta las más innovadoras definiéndola como de naturaleza dinámica. Todas las definiciones, aún las más incluyentes y novedosas, siguen dando lugar a nuevas investigaciones. Hasta uno de los mayores teóricos en Estrategia, Mintzberg, la define como “una de esas palabras que las personas definen de una manera y la usan de otra, sin siquiera notar la diferencia” (Mintzberg, 1988, p. 73).

Existen distintas concepciones y visiones del significado de estrategia, pero para el propósito de definir una estrategia en administración de cadena de suministros, este trabajo se concentrará en las tres condiciones esenciales que deben darse para el éxito de una empresa definidas por Porter (1991):

1. La empresa debe desarrollar e implementar objetivos y políticas funcionales internas que de manera conjunta y consistente determinen su posición en el mercado.
2. Dichas políticas y objetivos deben alinear las fortalezas y debilidades de la empresa con las oportunidades y amenazas del mercado.
3. Las mismas deben concentrarse en la creación y explotación de competencias distintivas.

1.2. Logística o Cadena de Suministros

Los conceptos de Logística y Cadena de Suministros suelen ser considerados sinónimos, aunque algunos autores consideran la Logística como una parte de la Cadena de Suministros. Algunos ejemplos de definiciones y su evolución:

“La cadena de suministros, también considerada red de logística, consiste en proveedores, centros de manufactura, depósitos, centros de distribución y puntos de venta, como así materia prima,

productos en proceso y productos terminados que circulan por las instalaciones” (Simchi-Levi, Kaminsky, & Simchi-Levi, 2007, p. 1).

Logística es la función de la cadena de suministros que planea, implementa y controla el eficiente flujo y depósito de bienes y servicios para satisfacer los requerimientos del cliente. La gestión de logística es una tarea integradora que coordina todas las actividades logísticas con marketing, operaciones, finanzas y tecnología de la información (Odoom, 2012).

“Una cadena de suministros se compone de todas las partes involucradas, directa o indirectamente, para satisfacer la petición de un cliente. La cadena de suministros incluye no sólo al fabricante y los proveedores, sino también a los transportistas, almacenistas, vendedores al detalle (menudeo), e incluso a los clientes mismos” (Chopra & Meindl, 2013, p. 1).

“Logística es la función responsable del transporte, distribución y almacenamiento de materiales en su trayecto desde los proveedores, a las operaciones que los transforman, al comprador final” (Maršanić, 2014, p. 222).

El Concejo de Profesionales en SCM también la define como una parte de la gestión de la cadena de suministros. Aquella que planifica, implementa y controla el flujo y el almacenamiento eficaz y eficiente de los bienes, servicios e información, desde el punto de origen hasta el punto de consumo, con el objeto de satisfacer los requerimientos de los consumidores (Vitasek, 2013).

Un ejemplo de una de las principales consultoras en Logística y Cadena de Abastecimiento en Argentina considera que “hablar de Logística es hacerlo de todas las actividades y procesos vinculados a la adecuada disponibilidad y entrega de lo solicitado por un cliente, ya sea un bien o un servicio. Objetivo éste, que es el mismo que busca la Cadena de Abastecimiento, por lo que hablar de una u otra acepción o de la conjunción de ambas, es exactamente lo mismo” (Conjunción Logyca, s.f.).

Para el objeto de este trabajo se hará referencia a Cadena de Suministros como un grupo de organizaciones interconectadas entre sí, que agregan valor al flujo de productos o servicios desde su origen hasta el producto final, para satisfacer la demanda de los clientes. Así también se referirá a Logística como una parte de la Cadena de Suministros que se encarga del flujo y almacenamiento de productos, servicios e información relacionada desde su origen al consumidor final.

1.3. Administración de Cadena de Suministros (SCM)

La Administración de la Cadena de Suministros, o Supply Chain Management (SCM), es un concepto más amplio. Estratégicamente importante, el SCM se refiere a todas las partes involucradas en la Cadena de Suministros de manera integrada. Se entiende por integración a la coordinación, colaboración e intercambio de información entre los miembros que conforman la cadena de suministros.

“Administración de la cadena de suministros son las prácticas y procesos que apuntan a lograr un efectivo y eficiente flujo de materiales e información entre una compañía y sus proveedores y clientes” (Auramo, et al., 2005, p. 2).

Administración de cadena de suministros es el conjunto de medidas utilizadas para integrar eficientemente proveedores, manufactura, depósitos y comercios, para que cantidades óptimas de sus productos sean distribuidas en el lugar indicado en el momento exacto, minimizando la estructura de costos satisfaciendo el nivel de servicio requerido (Simchi-Levi, Kaminsky, & Simchi-Levi, 2007).

Los medios a través de los cuales las organizaciones crean, distribuyen y venden productos. Esto incluye los esfuerzos colaborativos entre todos los miembros de la cadena en inteligencia del mercado, a través de la recolección de información precisa, investigación de producto, desarrollo y diseño de producto, y análisis del valor agregado de todo el sistema (Marquez Crespo, 2010).

Gestión de Cadena de Suministros abarca el planeamiento y administración de todas las actividades involucradas en la provisión y compra, transformación, y todas las actividades de gestión logística. Substancialmente, también incluye la coordinación y colaboración entre los miembros de los canales, intermediarios, terceras partes involucradas en la provisión y consumidores. En esencia, la gestión de cadena de suministros integra la administración de la provisión y la demanda, a lo largo y dentro de las organizaciones (Vitasek, 2013).

Una vez más para el objeto de este estudio se considerará la Administración o Gestión de Cadena de Suministros (SCM) a las prácticas y procesos que hacen a la integración de los distintos actores dentro de la misma, que tienen el objetivo común de minimizar los costos y alcanzar la satisfacción del cliente optimizando los recursos propios y los de la cadena en su conjunto. Esta definición abarca la coordinación inter-funcional dentro de una organización, incluyendo marketing, ventas, investigación y desarrollo, previsiones, producción, compras, logística, finanzas, sistemas de

información y servicio al cliente. Se utilizarán los términos Administración de Cadena de Suministros, Gestión de Cadena de Suministros o SCM de manera equivalente.

CAPÍTULO 2: DIFICULTADES PARA LA INVESTIGACIÓN EN HOTELERÍA

Según Okumus (2002) existen varias razones que justifican la falta de investigación metódica e innovadora en la industria hotelera, falta que sobresale aún más, comparándola con la investigación en gestión de las organizaciones. La razón fundamental, según él, es que no existen en el mundo tantas escuelas de hotelería como de negocios.

Argumenta que la necesidad de fondos para costear investigaciones son muchas veces cubiertas por las mismas universidades, o por industrias particulares. Las escuelas de hotelería están abocadas a la enseñanza y no a la investigación. Los académicos en las escuelas de negocios son incentivados a investigar, mientras que en las escuelas de hotelería no se fomenta esta práctica.

Las organizaciones son principalmente los “laboratorios” para los investigadores en gestión, y los gerentes y empleados su sujeto de estudio. Para los teóricos en organizaciones, las potenciales empresas interesadas en colaborar son infinitas, pertenecientes a cualquier industria, aún a la industria hotelera. Mientras que el estudio de la gestión hotelera se ve limitado en el número de candidatos para realizar investigaciones.

Las revistas de investigación y los libros son vehículos primordiales para diseminar la información. Existen gran cantidad de revistas y publicaciones especializadas en gestión de empresas como “Strategic Management Journal”, “Long Range Planning” o “Academy of Management Review”, mientras que para hotelería existen pocas publicaciones dedicadas al marketing, las finanzas, o la gestión estratégica para hoteles.

Aún más alarmante, son escasos los investigadores de gestión hotelera dispuestos a publicar sus hallazgos. En hospitalidad, son pocos los libros dedicados a la gestión de estrategia en empresas hoteleras.

Por último, y considero más relevante, la globalización ha cambiado las reglas de juego para la hotelería, desde el acceso a las comunicaciones y la afluencia de viajeros internacionales, la demanda ha cambiado radicalmente. Por lo que Okumus sugiere que la colaboración entre investigadores en distintas partes del mundo podrían agregar valor a los análisis (2002).

CAPÍTULO 3: ESTRATEGIA EN HOTELERÍA

3.1. Antecedentes

En contraste a la continua evolución de la teoría estratégica de las organizaciones, la investigación en materia de hotelería no ha sido tan fructífera. Los estudios en materia hotelera siempre han tomado la literatura clásica de las organizaciones como punto de partida.

La estrategia en hotelería se comienza estudiar como teoría a partir de los años 80, con autores como Olsen, Reichel, Schaffer como sus mayores exponentes. Aunque estos no han sido muy innovadores en sus definiciones. Durante esta época y hasta principios del año 2000, las investigaciones se llevaban a cabo de manera conceptual, desarrollando hipótesis sobre las teorías existentes aplicadas a hotelería.

Según Olsen y Roper la naturaleza de su estudio se puede describir como *orientada* a modelos de estrategia, desarrollados en otras industrias, aplicados a hotelería sin necesidad de realizar una investigación empírica (Olsen & Roper, 1998).

Reichel aglutina las distintas escuelas de pensamiento estratégico resumiéndolas en un solo modelo que consta de cinco pilares fundamentales para toda estrategia: la orientación hacia el futuro, la gestión por resultados, la gestión proactiva, el cambio constante en los distintos niveles y funciones de la organización y por último, la integración y aplicación de conceptos, técnicas y habilidades que, como fuente de conocimiento es aplicado a la organización (Reichel, 1983).

Las organizaciones buscan alinearse con las fuerzas de su entorno para alcanzar una performance sustentable. Este ejercicio es denominado *principio de coalignamiento* (Olsen & Roper, 1998). Es notable la similitud con definiciones de distintas teorías de las organizaciones.

Una clara crítica a la teoría estratégica en hotelería la hace Okumus (2002) en su artículo sosteniendo que, contrario a lo que dicen autores como Michael Olsen o Richard Teare, una revisión crítica de la literatura sobre gestión hotelera, no difiere de la visión de la teoría clásica de las organizaciones para la planificación de la estrategia y va aún más allá afirmando que ambas corrientes cuentan con prioridades distintas cada una en su área e, interesantemente, teóricos de hotelería parecieran seguir las hipótesis claves de estudio para la teoría clásica casi dos décadas más tarde que sus contrapartes de investigación en teoría de las organizaciones. Lo que deja entrever su convencimiento de que la investigación en hotelería necesita renovarse.

Aún cuando es duro en sus apreciaciones, Okumus más adelante caerá en la misma trampa como coautor en el libro “Strategic Management for Hospitality and Tourism” definiendo la gestión estratégica como “el área de estudio que involucra el proceso a través del cual las organizaciones definen su misión, visión, metas y objetivos, como así también modelan y ejecutan estrategias en los distintos niveles jerárquicos para crear y sostener una ventaja competitiva” (Okumus, Altinay, & Chathoth, 2010, p. 5).

Sin embargo, una nueva corriente de estudio que se focaliza en la estrategia como práctica, aunque alineados con la teoría clásica (Whittington, 2003), se distingue notablemente de esta última ya que se focalizan en diferentes aspectos para la observación. Sus hallazgos representan una mirada más táctica y focalizada a cada unidad, y esta especialización podría ser un aporte que los investigadores en hotelería podrían hacer a los estudiosos de estrategias organizacionales y estrategias de marketing (Harrington & Ottenbacher, 2011).

Si bien se han logrado avances en la investigación específica a la industria hotelera en los últimos 50 años, aún persiste el debate de si el estudio de la gestión hotelera ha alcanzado un nivel de madurez o sofisticación (Slattery, 2002).

Nuevas publicaciones sobre estrategia en hotelería encuentran claras diferencias entre la teoría de las organizaciones y la teoría en hotelería. “Por ejemplo, para la corriente clásica de estrategia en organizaciones la misma puede ser caracterizada en cuatro fases: análisis, formulación, implementación y evaluación. Algunos autores consideran que estas fases pueden sobreponerse unas con otras y conducirse de forma simultánea si los procesos se comprenden de manera exhaustiva. Sin embargo, en el área de hotelería, la mayoría de los estudios encontraron la gestión estratégica como un proceso lineal, que comienza en el análisis y concluye en la evaluación” (Saad, Yahya, & Pangil, 2011, p. 36).

Una de las más recientes investigaciones en materia de estrategia en la industria hotelera, realizada por Rivera y Pizam de la Universidad de Florida Central, resumió la historia de las teorías clasificándolas en cuatro fases:

- Los *Narradores (1930-1950)*, encabezada por ex miembros de la industria, basaban sus teorías en estudios de casos en unidades específicas, así como un hotel en particular o un restaurant.

- Los *Delineadores de Perfiles (1950-1970)*, conformados por no sólo antiguos hoteleros sino también académicos, provenientes de las ya establecidas escuelas de hotelería. Realizaban investigaciones cuasi-experimentales utilizando métodos algo más científicos.
- Los *Imitadores (1970-2005)*, quienes hicieron uso de principios científicos para sus estudios y como resultado utilizaron distintas metodologías llamándolas interdisciplinarias. Existen evidencias que durante esta etapa se comenzó a utilizar el análisis estadístico con múltiples variables.
- Los *Innovadores (2000-2012)*, los investigadores de esta última etapa son tercera y cuarta generación de académicos y hoteleros, con lo cual utilizan herramientas y estadísticas más sofisticadas. De esta generación, las investigaciones se están expandiendo hacia otras industrias como comercial, salud y organizaciones sin fines de lucro. Esto se debe al profundo conocimiento y las habilidades acumuladas en servicio al cliente adquiridas en la industria hotelera.

Los autores manifiestan que sus hallazgos demuestran un giro en la valoración del estudio en gestión hotelera, de investigaciones con poco valor agregado para managers y estrategas, a proveer soluciones que los mismos enfrentan día a día. Sostienen la evidente madurez y sofisticación de la investigación en hotelería, de artículos meramente operativos al énfasis en la estrategia y la gestión (Rivera & Pizam, 2015).

3.2. Estrategia para hoteleros emprendedores

En el ámbito de hoteles pequeños, liderados por dueños emprendedores aún no existen análisis de la influencia que podría llegar a tener una estrategia bien definida.

Ir tras la oportunidad creada por un ambiente cambiante y de incertidumbre es la motivación principal de un emprendedor. Debido a la incontable variedad de estructuras existentes en hotelería, una mente emprendedora y una buena estrategia son necesarios para los dueños de pequeños hoteles, franquicias de todo tamaño, y gerentes de unidades localizadas en áreas remotas. La creciente incertidumbre en el ambiente hotelero conlleva a cambios continuos en la naturaleza de la competencia, con constantes acciones y reacciones del competidor, innovaciones y oportunidades para el emprendedor. Por lo que es importante que se estudien las potenciales oportunidades y beneficios para este sector de la actividad hotelera. Este es otro de los caminos que la investigación en hotelería aún tiene por recorrer (Harrington & Ottenbacher, 2011).

En la gestión hotelera, los estudios en estrategias a nivel corporativo se han focalizado en liderazgo, expansión internacional, marca y franquicias. Probablemente como consecuencia de la poca información existente, la investigación en pequeños hoteles se ha limitado a resultados financieros. Aún más, los hoteleros afirman que los dueños de los hoteles tiene un rol principal en la gestión y que constantemente implementan estrategias para mejorar su rentabilidad. Sin embargo, a pesar del gran número de artículos publicados en revistas de la industria, o menciones en conferencias de hotelería, la figura del dueño del hotel no ha sido tomada en cuenta en la literatura hotelera. Futuros estudios que relacionen las estrategias implementadas por dueños con retornos de inversión deseado serían invaluable para la comunidad inversora en hotelería (Xiao, O'Neill, & Mattila, 2012).

CAPÍTULO 4: ADMINISTRACIÓN DE CADENA DE SUMINISTRO EN HOTELERÍA

En hotelería, cada aspecto del producto o servicio está directamente relacionado con el huésped. Desde el marketing destinado a hacer el producto más atractivo a potenciales clientes; las agencias minoristas o mayoristas que lo venderán; proveedores de todo tipo, muebles, blanquería, flores, comida, amenities; personal de cocina; almacenes para guardar el inventario de cuantiosa variedad de productos; operaciones que implican el día a día de la Recepción, Conserjería, Limpieza de Habitaciones, Mantenimiento; Servicio al Cliente, tarea que se realiza las 24hs del día e involucra a todo el personal del hotel. Por lo que en un hotel es indisputable la interacción constante de todas las partes en función de la necesidad del huésped. “Cuando para otras industrias un nivel de satisfacción del cliente de 90-95% es aceptable, en la industria hotelera el objetivo es siempre alcanzar el 100%” (Pardeep, 2012).

Lo que no resulta tan obvio es la complejidad de su cadena de suministros. La misma cuenta con los cuatro ciclos de proceso que mencionan Chopra y Meindl en su libro (2013): Pedido del Cliente, Reabastecimiento, Producción y Compras, todos ejecutándose al mismo tiempo, de manera anticipada a la demanda del cliente (proceso tipo *empuje*) y en respuesta a un pedido del cliente (proceso tipo *tirón*).

La cadena de suministros de un hotel es compleja por naturaleza ya que sus operaciones involucran muchas áreas. La complejidad en su cadena de suministros dependerá de la cantidad de variables que hay que monitorear. Niveles de inventario, tipo de proveedores necesarios e ingresos son consideradas variables complejas (Odoom, 2012).

La industria hotelera está orientada principalmente al servicio, y sus productos involucran otras actividades que son considerados *de soporte* a la actividad primaria. El servicio es considerado el

más perecedero de las mercancías. Contrario a un producto, es imposible *almacenar* un servicio por lo que si no se consume en el momento en que se brinda, se pierde al instante. Un ejemplo de esto son los asientos en un avión (Pardeep, 2012).

Optimizar la Cadena de Suministro ayuda a reducir costos lo que permite a la empresa competir con precios. Esto es de suma importancia en la producción de bienes utilizables sensibles a los precios (demanda altamente elástica). A su vez, se puede mejorar el nivel de servicio incrementando la competitividad de la empresa.

Por ejemplo, la forma en que se emiten ordenes de compra en un hotel suele ser uniforme. Debido a esto, algunos hoteles han implementado sistemas para planificar los envíos de órdenes en lotes, donde las órdenes son asignadas a un lote en particular y luego enviadas simultáneamente. La utilización de lotes ha aportado a la eficiencia y disminuido la carga de trabajo del departamento de compras (Odoom, 2012). También debido a la falta de planificación, las compras de *emergencia* no son una excepción, sino parte de la rutina. Se realizan compras al instante de ser requeridas por un departamento y luego se regulariza la situación confeccionando las órdenes de compras (Sethu, 2007).

Pardeep (2012) en su análisis declara que los tres costos más significativos que un hotel afronta y que debe optimizar son:

- *Costo de Transacción*: cuando un hotel tiene máxima ocupación materia prima y productos de cocina de corta durabilidad deben comprarse con regularidad, como frutas y vegetales. Éstos incrementan los costos de transacción. Aproximadamente un tercio de los productos de un hotel son de bajo precio y grandes volúmenes. A la vez, el control de calidad suele ser muy alto, ya que la industria hotelera se caracteriza por manejarse con grandes cantidades de proveedores no estratégicos. Una vínculo estratégico con el proveedor reduciría estos costos. Los hoteles independiente en general suelen trabajar como *silos*, no sólo cuentan con gran cantidad de productos sino que sus inventarios no son optimizados, también consecuencia de la mala relación con sus proveedores.
- *Costo de Compras*: Los hoteles tienden a comprar muchas UMI (Unidades de mantenimiento de inventario) para un mismo propósito, alternando entre marcas, tamaños, productos sustitutos. Y lo mismo con sus proveedores, innumerables empresas, que alternan constantemente, sin crear vínculos estratégicos con ninguna de ellas. Estos factores incrementan sus costos por unidad de producto. Dependiendo del tipo de hotel, los costos de compras pueden significar hasta un cuarto de sus ventas.

- Costo de *Inventario*: las estimaciones de necesidades en función de la estimación de demanda suelen ser incorrectas, en general es notable la falta de comunicación entre ventas y compras. Esto podría mejorarse con el uso de IT que brinde una interface para que compras tenga acceso a las ventas de manera inmediata. Por otro lado el vínculo de los hoteles con vendedores de su producto (agencias) está muy por debajo de las relaciones que otras industrias tienen con el área comercial. Como resultado, conceptos como Gestión de Inventario o *Just In Time* están fuera de contexto.

El rol de la Administración de la Cadena de Suministro en hotelería podría definirse en función de los cuatro paradigmas básicos de una cadena (Pardeep, 2012):

- El paradigma de la *racionalización*: La racionalización busca modos de reducir las incertidumbre de la demanda simplificando, optimizando y racionalizando, y a la vez busca incrementar las capacidades utilizando de manera más efectiva los bienes. Por lo que los hoteles deben realizar estimaciones de demanda de manera apropiada, teniendo en cuenta todos los factores que afectan sus variaciones (temporada, cambio en la economía del entorno, etc.).
- El paradigma de la *agilidad*: El mercado es un ambiente volátil y la demanda varía en consecuencia. Al mismo tiempo, el objeto principal de la Cadena de Suministro es entregar el producto correcto, en la cantidad indicada, en perfectas condiciones, en el momento preciso, por un precio justo. En un hotel la *agilidad* es importante para responder a los cambios de las preferencias del cliente y para enfrentar el desafío que implica la volatilidad de la demanda. Por lo que es esencial la *agilidad* para responder de manera rápida y efectiva en materia de costos a las inclemencias del mercado. Algunas prácticas que un hotel puede implementar son: incrementar la frecuencia de los paquetes promocionales, mejorar la velocidad de atención al cliente, el uso de IT para coordinar e integrar actividades, etc.
- El paradigma de la *resiliencia*: se refiere a la habilidad para enfrentar cambios inesperados. Los hoteles deben contar con planes de contingencia que puedan llevar adelante de manera eficiente y efectiva cuando enfrenten situaciones inestables que permitan reponer su cadena de suministros. Algunas estrategias podrían ser: un base de proveedores flexible, servicios suplementarios o de soporte, manejo de stock estratégicamente, proveer incentivos económicos mediante paquetes, etc.
- El paradigma de *cuidar el medio ambiente*: Ante la reciente consciencia sobre el medio ambiente las empresas han comenzado a comprometerse con su cuidado. El impacto

ambiental es mucho más valorado en la industria hotelera, por lo que los hoteles harían bien en tomar medidas al respecto.

De acuerdo al análisis realizado por Odoom (2012), si la estrategia en SCM fuera puesta en práctica en la industria, como lo hacen la industria manufacturera y los comercios, los hoteles podrían ahorrarse entre un 8% y un 15% en sus costos, podrían reducir los conflictos con sus ordenes de compra y les permitiría implementar un inventario de *Just In Time*.

Estudios realizados por UPS (Ortolano, 2013), corroboran el interés de los líderes en Cadena de Suministro de la industria en estos paradigmas. Buscan formar lazos estratégicos para mejorar el manejo de su logística, bajar sus costos y proveer el nivel de servicio esperado por sus huéspedes. En un extenso diálogo con representantes de éstos últimos, entre ellos David Jeshurum, Representante de Logística y Aprovisionamiento Estratégico de los Resorts MGM; Hedy Woodrow, Vicepresidente Senior en Ventas de los Resorts Wynn; y David O’Harra, Director de Operaciones en Almacenes y Logística de Caesar’s Entertainment, se llegó a un conjunto de inquietudes que tienen en común:

- La economía ha forzado a la hotelería a replantear su cadena de suministros
- Quieren lograr relaciones estratégicas a largo plazo con compañías que comprendan su negocio y cultura
- Quieren alinearse con proveedores que provean el mismo nivel de servicio que ellos
- Quieren mayor control sobre sus costos, en especial los de logística
- Reconocen que la clave para lograr una cadena de suministros eficiente es contar con vendedores (agencias) y empleados alineados a los requerimientos de la Cadena de Suministro.

Otras investigaciones indican que la integración entre el hotel y sus proveedores son el factor más importante para la integración en la cadena de suministros. A su vez, la integración del hotel con sus huéspedes, representados en el nivel de comunicación, relación y agilidad en el servicio también tiene gran peso a la hora de integrar la cadena de suministros. Estos dos factores están directamente relacionados con los procesos del servicio, lo que constituye la esencia de la satisfacción del cliente. En hotelería la satisfacción de ambos, el cliente interno y el externo, conducen a altos rendimientos (Tütüncü & Küçükusta, 2007).

Cambios en la estrategia de operaciones pueden ser la clave para alcanzar una ventaja competitiva. Si sólo se piensa en modificar la cadena de suministros cuando se tienen problemas, se corre el

riesgo de ser aventajado por aquellas compañías que usan el SCM como un arma estratégica. Esas compañías ven sus componentes como un parte interdependiente de un todo integrado. Y argumentan que en compañías que compiten en servicios, todos los procesos que están en contacto con el cliente deben ser rápidos, consistentes y sin inconvenientes para destacarse. Afirman que una estrategia en SCM crea una configuración única en su cadena de suministros que los conduce directo a alcanzar sus objetivos (Cohen & Roussel, 2005).

CAPÍTULO 5: AUSENCIA DE ESTRATEGIAS DE SCM EN HOTELERÍA

Como principio básico Pérez-Franco, Caplice y Sheffi (2015), afirman que no importa la complejidad, y a pesar de su importancia, la estrategia en administración de cadena de suministros es normalmente descuidada, sino dejada de lado por completo.

A pesar del énfasis en la literatura sobre lo esencial que resulta la integración de la cadena de suministros para la productividad, hay pocos estudios empíricos que demuestren su impacto en resultados (Aduku & Ayertey, 2015).

Según el estudio realizado por Odoom (2012) la industria hotelera no termina de entender cómo se puede aplicar la Gestión de Cadena de Suministros a los servicios. Afirma que la implementación de SCM en hoteles enseñaría a sus gerentes a ejecutar óptimas combinaciones de tácticas en sus complejas redes de suministros. Numerosos aspectos deben ser considerados para que un hotel se beneficie de éstas prácticas y pueda ponerse a punto con la competencia del mercado que crece aceleradamente. Factores como tecnología, habilidades personales e inversión de capitales tiene un rol preponderante en la administración de la cadena de suministros de un hotel.

A nivel estratégico la implementación de prácticas de administración de cadena de suministros se relacionan con beneficios a largo plazo y se necesitan managers con visión a futuro para llevar a cabo cambios tan significativos. La industria hotelera no cuenta con individuos capacitados para liderar este tipo de proyectos (Odoom, 2012).

Por otro lado, la administración de cadena de abastecimientos es vista simplemente como una herramienta de operaciones. Para la industria automotriz, manufacturera y comercial, la estrategia en SCM sigue siendo importante. Aún como herramientas para operaciones, sus prácticas podrían trasladarse a la industria hotelera. Cadenas como Hilton y Starwood han realizado cambios estratégicos en su logística, cadena de suministros y compras optimizando sus operaciones para bajar sus costos (Odoom, 2012).

Así también indica Odoom (2012), el tiempo y los costos que implican implementar una estrategia en SCM pueden ser un problema debido al ritmo acelerado que caracteriza a la hotelería. Debido a su dinámica, poner una estrategia en SCM en práctica en un hotel conlleva muchos desafíos e inconvenientes a sortear.

Por último señala Odoom (2012), las tasas de rotación en el personal de hotelería son muy altas, debido a la falta de liderazgo y cultura organizacional, que se trasladan en falta de personal o baja moral. Esto hace aún más difícil la implementación de tácticas en SCM ya que la falta de estrategia de retención del personal obliga a estar contratando y entrenando constantemente.

CAPÍTULO 6: CSAR - CONCEPTUAL SYSTEM ASSESSMENT AND REFORMULATION

6.1. Ideas básicas del modelo CSAR

Pérez-Franco, Caplice y Sheffi proponen una metodología para capturar, evaluar y reformular una estrategia en Cadena de Suministro, Conceptual System Assessment and Reformulation (CSAR), Sistema Conceptual de Captura y Reformulación (2015).

El modelo fue construido sobre la idea de que una Estrategia en Cadena de Suministro es un grupo de conceptos interrelacionados que en forma conjunta alinean las actividades de los distintos departamentos de una cadena de suministros a la Estrategia General del Negocio aportando sostén y balance a la misma.

Los autores definen la estrategia en cadena de suministros de una unidad de negocios (UN) como *la colección de objetivos especiales y específicos establecidos para la UN, y las políticas y opciones que cumplen con estos objetivos, con el objeto de dar soporte a la estrategia del negocio, dado su entorno y contexto.*

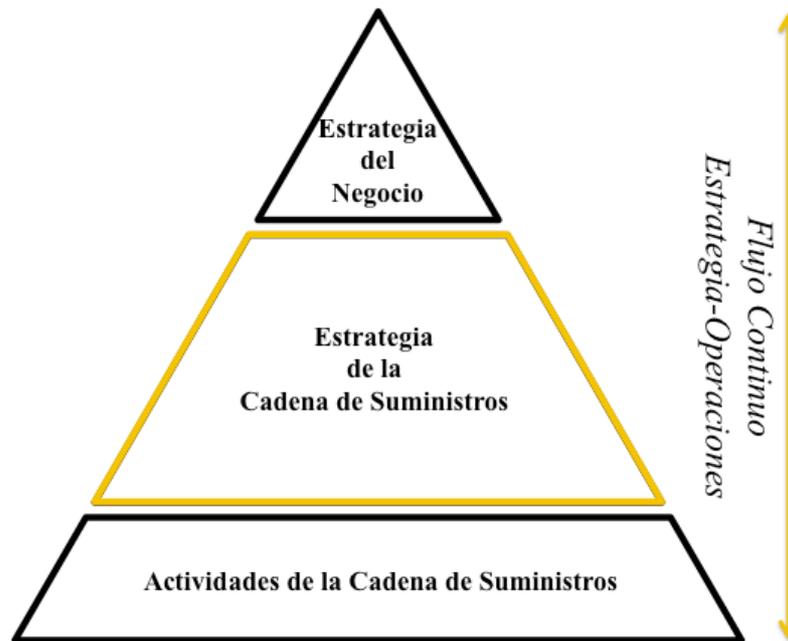
6.2. Múltiples dimensiones

Según Pérez-Franco (2015), para analizar una estrategia en cadena de suministros (CS) primero hay que aprender a pensar en la misma desde varias dimensiones. Una primer dimensión, la más obvia dicen, donde la función de la estrategia en CS es encontrar la oferta con la demanda. Una segunda dimensión, que simplifica la CS seccionándola en *rangos temáticos* que contienen sus funciones más relevantes, donde la función de la estrategia en CS es armonizar los esfuerzos de todas las funciones relevantes de la CS para materializar la estrategia del negocio. Una tercer dimensión, que corre de arriba hacia abajo, desde las grandilocuentes definiciones de la estrategia de negocio, a las

actividades, a las operaciones de la CS, en lo que llaman la *flujo continuo estrategia-operaciones* (Figura 1), y donde la función de la estrategia en CS es servir de enlace lógico entre la estrategia del negocio y las actividades de la cadena de suministros.

La estrategia en cadena de suministros de una unidad de negocio es el enlace lógico entre la estrategia del negocio y sus operaciones.

Figura 1 - Flujo Continuo Estrategia-Operaciones



Fuente: (Pérez-Franco, Caplice, & Sheffi, 2015)

6.3. Enlaces y niveles de abstracción

El modelo divide el flujo continuo Estrategia-Operaciones en una serie de *niveles de abstracción* (Figura 2). Los conceptos cerca de la punta tienen un foco estratégico, son de naturaleza más abstracta, tienen que ver con el objetivo y son más genéricos. Mientras que los conceptos en la base del triángulo son de naturaleza operativa, más concretos, tienen que ver con la práctica y son específicos.

Pérez-Franco (2015) identifica dos concepciones que componen la estrategia del negocio y las cataloga según su nivel de abstracción. Una primera declaración que conforma el núcleo de la estrategia, la llaman *núcleo*, y un conjunto de tres o cuatro declaraciones estratégicas que conforman los *pilares*.

En la estrategia de CS se identifican tres niveles de abstracción: los *Principios* que son los objetivos generales de la cadena de suministros, o funciones más importantes o áreas; un nivel con objetivos

más específicos que refuerzan los anteriores, *Fundamentos*; y un último nivel de toma de decisiones que dan sostén al nivel anterior, *Políticas y Decisiones*.

Por último, la estrategia de CS es implementada por el nivel llamado *actividades*.

Figura 2 - Niveles de abstracción



Fuente: (Pérez-Franco, Caplice, & Sheffi, 2015)

6.4. Sistema conceptual

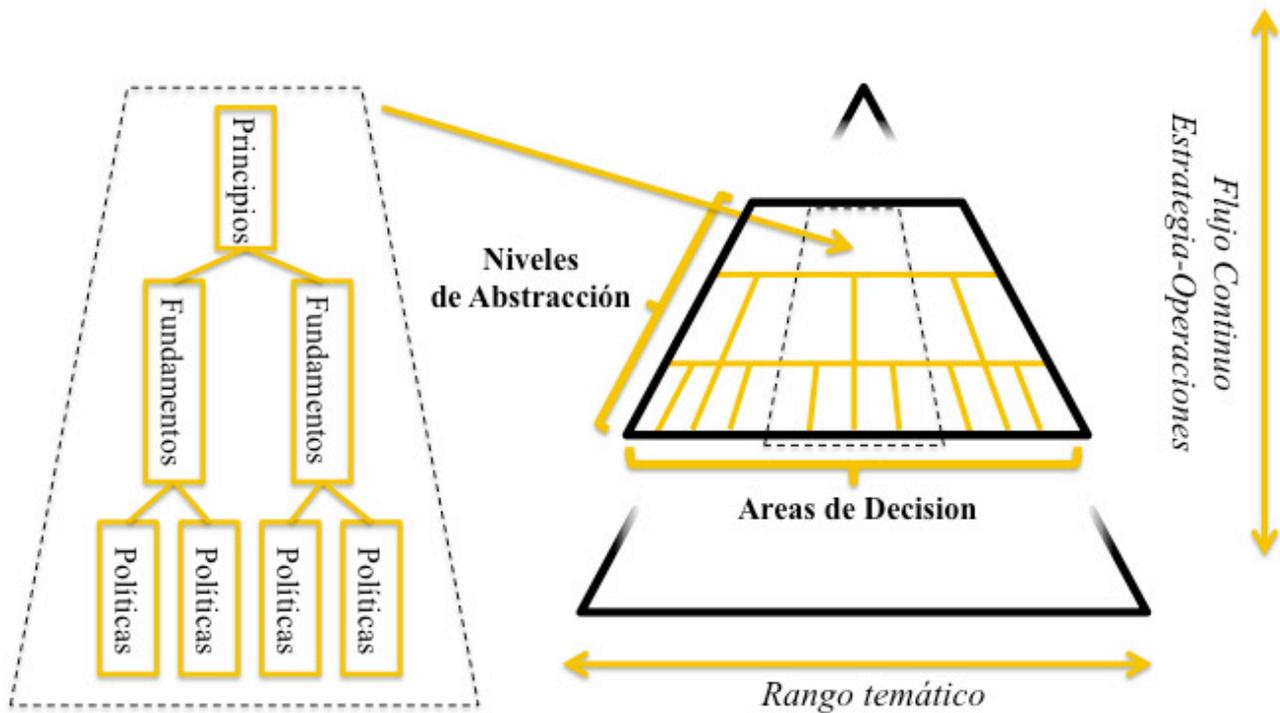
Se pueden identificar más actividades relevantes a la estrategia en CS, en áreas como compras, ventas, logística. Estos conceptos interactúan entre ellos y, en teoría, trabajan en conjunto de manera integral y armoniosa para lograr la estrategia del negocio. A esto lo llaman *Sistema Conceptual* y el modelo CSAR fue concebido sobre la premisa que una cadena de suministros puede ser analizada como un sistema conceptual.

A medida que se desciende por los niveles de abstracción, las actividades se van multiplicando y se hacen cada vez más concretas y específicas, abarcando un rango cada vez más amplio de temas pertenecientes a la cadena de suministros. A este abanico de temas lo llaman *rango temático* (

Figura 3). El rango temático incluye áreas de decisión, que para CSAR, se definen según las actividades y prioridades del negocio, dada su estrategia, entorno y contexto.

Analizar la estrategia en cadena de suministros como un sistema conceptual permite capturar, evaluar y reformular la estrategia de CS de una unidad de negocios.

Figura 3 - Rango Temático y Áreas de Decisión



Fuente: (Pérez-Franco, Caplice, & Sheffi, 2015)

6.5. Captura de la cadena de suministros

Las cadenas de suministros son únicas y tienen su contexto determinado, por lo que definir las en función de una tipología general de cadenas no aportaría al análisis. Por ese motivo, el modelo procura que se analicen los rasgos peculiares de cada cadena de suministros, lo que se llama *caracterización*. Para la captura de la estrategia en cadena de suministros la misma se debe *caracterizar* como un sistema conceptual.

El sistema conceptual se representa en lo que se conoce como *mapa conceptual* (Figura 4). Un mapa conceptual es básicamente un conjunto de declaraciones escritas en recuadros, con líneas que conectan los recuadros que contienen ideas relacionadas. En el ejemplo de la Figura 4, el fragmento A incluirá los 4 niveles más altos de abstracción, y los fragmentos B, C y D, corresponderán a distintas áreas de actividades de la organización.

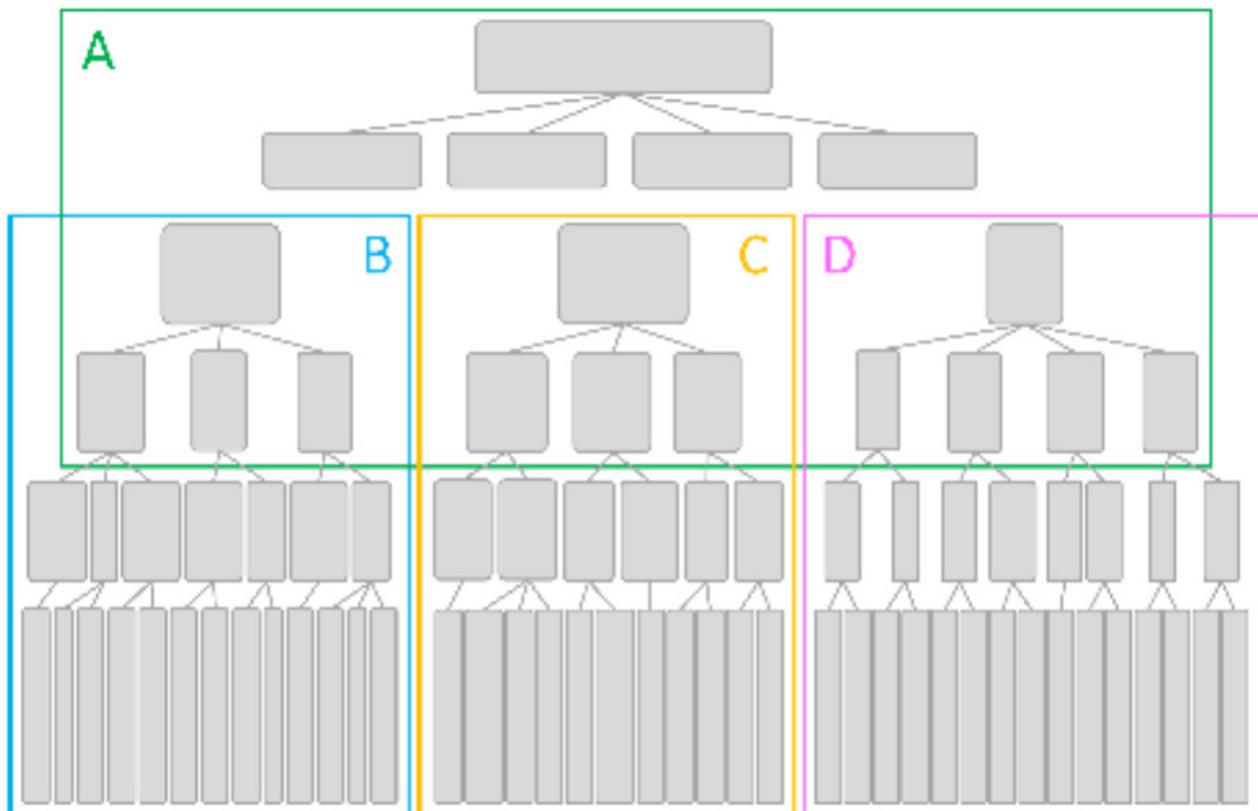
El proceso de captura comienza identificando las distintivas actividades del negocio mediante entrevistas, observación u otras maneras; luego se trabaja sobre las relaciones entre las distintas actividades, se intenta encontrar la conexión lógica de cada actividad a la estrategia del negocio; se anota de manera clara y concisa cada concepto en un recuadro, empezando con un verbo, con líneas

que los enlazan en función de conexión lógica; y se arreglan los conceptos a lo largo de los rangos temáticos de acuerdo a su función o área.

Al momento de capturar la estrategia es importante comprender la diferencia entre *declaraciones de propósito* y *declaraciones de prácticas*. Las primeras expresan las intenciones estratégicas de quienes lideran el negocio, son del tipo de declaraciones que se pueden encontrar en el enunciado de una estrategia, y pueden o no, reflejar su ejecución en la realidad. Las segundas en cambio, son declaraciones fácticas, que reflejan cómo se realizan las tareas en la realidad, pueden o no ser del agrado, pero son el claro reflejo del conocimiento transmitido por el entrevistado. Se los llama conceptos *nominales* y *ejecutados* respectivamente.

En un mapa conceptual, los conceptos nominales tienden a ubicarse cerca de la estrategia, y los conceptos ejecutados suelen encontrarse cerca de las operaciones. En los extremos del flujo continuo Estrategia-Operaciones.

Figura 4 - Mapa Conceptual



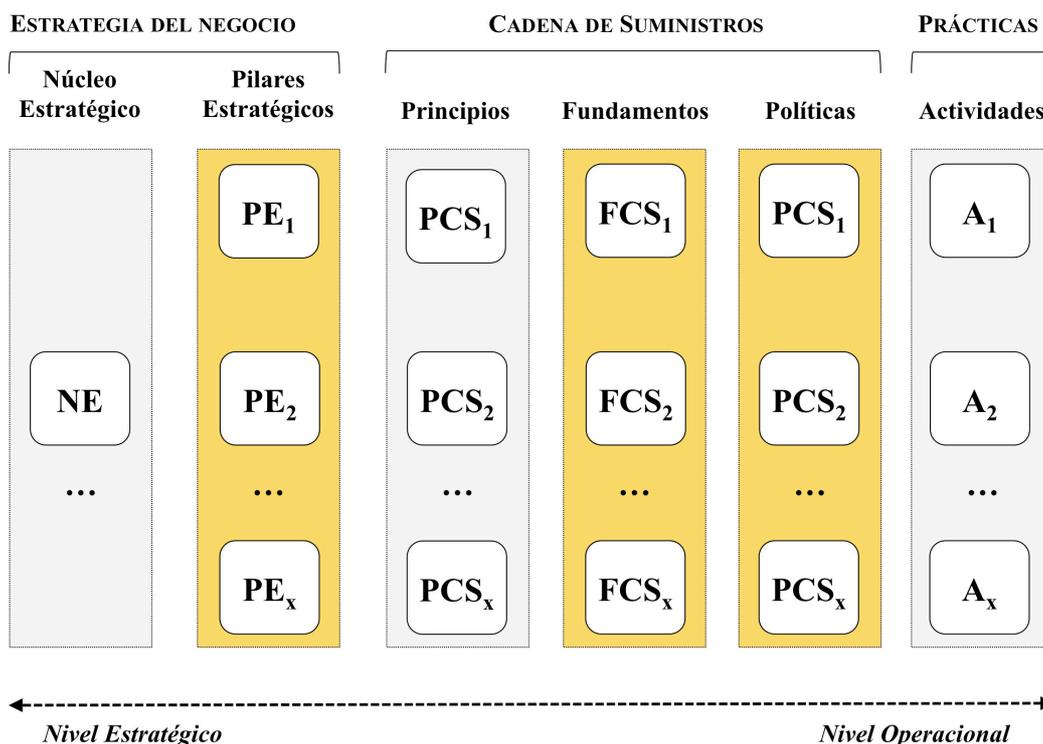
Fuente: (Pérez-Franco, Caplice, & Sheffi, 2015)

6.6. Evaluación de la cadena de suministros

El proceso de evaluación consiste en examinar hasta que punto la cadena de suministros da soporte a la estrategia del negocio. El resultado de la evaluación es un diagnóstico de la fortalezas y debilidades de la cadena de suministros.

Como se mencionó con anterioridad, el mapa conceptual hace uso de cinco conceptos, o niveles de abstracción, que se extienden desde lo estratégico a lo operativo. Los dos extremos, llamados “Núcleo de la estrategia” y “Prácticas de la estratégica de CS”, no son relevantes para el objeto de análisis, ya que los conceptos que contienen son o demasiado estratégicos o demasiado operacionales para el tema en cuestión. Lo mismo sucede con los “Principios de la CS” que son muy generalistas. Sólo los niveles de abstracción medios se usan para la evaluación, “Pilares”, “Fundamentos” y “Políticas”. Un ejemplo de la distribución del mapa conceptual para su análisis en la Figura 5.

Figura 5 - Modelo Implícito en el Mapa Conceptual de CS



Fuente: (Pérez-Franco, Caplice, Singh, & Sheffi, 2012)

El enfoque de los autores para la evaluación yace sobre la base de lo que llaman *sabiduría interna*, *prácticas personalizadas*, y *sabiduría externa*. Se entiende por sabiduría interna al conocimiento adquirido de la empresa, sobre la base de este know-how es que se evaluará la cadena de suministros. Las prácticas personalizadas hacen referencia a aquellas prácticas que quizás no sean

eficientes en otra empresa, en otro contexto, pero que puedan ser valoradas para la cadena en estudio en particular. La sabiduría externa tiene que ver con las prácticas convencionales, normalmente aceptadas, que pudieron haberse descubierto mediante investigaciones o experiencias de terceros expertos.

6.6.1. Criterio de evaluación

El modelo CSAR propone nueve criterios de evaluación que deben ser utilizados cuando se analiza una cadena de suministros.

- *Claridad*: cada concepto en el sistema debe ser claro para todos aquellos que utilicen el mapa. Claridad no implica especificación, se permite cierta ambigüedad siempre que sea acorde a su nivel de abstracción: un concepto en los niveles más altos del flujo puede ser claro y general, siempre y cuando su significado no sea ambiguo para quienes lo usan.
- *Ejecutable*: cada concepto en el sistema debe ser factible de ser realizado dentro de las posibilidades y acceso a recursos del negocio en particular. Ejecutable, no implica fácilmente realizable.
- *Cobertura*: el rango temático del sistema conceptual debe incluir a todas y cada una de las áreas de decisión que son importante para la estrategia de la cadena de suministros.
- *Soporte*: todos y cada uno de los conceptos en el sistema deben dar soporte a al menos un concepto en el nivel superior de abstracción. Si un concepto no brinda apoyo significativo a ningún concepto por encima, entonces no aporta a la estrategia y debe ser eliminado.
- *Compatibilidad*: cada concepto en el sistema debe ser compatible con todos y cada uno de los conceptos en el sistema, es decir todos los conceptos deben coexistir al mismo tiempo.
- *No Rivalidad*: ningún concepto en el sistema debe interponerse ante otro concepto en el sistema, es decir no debe restringir o reducir el aporte que otros conceptos brinden al objetivo en común.
- *Sinergia*: es deseable que cada concepto, dentro de lo posible, refuerce el impacto positivo de otros conceptos en el sistema. Es aún más deseable que se refuercen mutuamente.
- *Suficiencia*: cada concepto debe ser factible de ser realizado por el sostén conjunto de los conceptos por debajo de él.
- *Parsimonia*: un concepto en el sistema no debe utilizar más recursos de los necesarios para dar un determinado nivel de soporte. *Ceteris paribus*, cuando existen dos conceptos que brindan el mismo nivel de soporte, se debe preferir el concepto que menos recursos precisa.

Parsimonia hace referencia a la eficiencia del recurso, mientras que soporte hace referencia a su eficacia.

6.6.2. Mecanismo de evaluación

Los mecanismos de evaluación para *Soporte*, *Compatibilidad* y *Sinergia* son muy similares, y se basan en la construcción y uso de matrices de evaluación. Se detalla uno a continuación y se explican las diferencias.

- *Soporte*: Para la captura del soporte *Funcional* se construye una matriz, de tamaño $N_{FCS} \times N_{PE}$, donde los *Fundamentos* harán de columnas y los *Pilares* serán las filas. Para cada celda de la matriz se busca el soporte que los conceptos en las columnas brindan a los conceptos en las filas, se pregunta si el Fundamento ayuda a conseguir el objetivo del Pilar. El soporte *Operacional* puede evaluarse siguiendo el mismo mecanismo, pero usando las *Políticas* en lugar de los *Fundamentos* como conceptos que brindan soporte, y *Fundamentos* en lugar de *Pilares* como conceptos que reciben el soporte.
- *Compatibilidad*: En cualquiera de los niveles puede utilizarse el mismo mecanismo con algunas diferencias. En primer lugar, la matriz utilizará los mismo conceptos para las filas y las columnas. Es decir, se confeccionará una matriz para los *Pilares*, una para los *Fundamentos* y otra para las *Políticas*. Más de la mitad de las celdas no se explorarán, ya que las celdas en la diagonal no requieren ser exploradas, y para el resto, con explorar un lado de la larga diagonal será suficiente, ya que compatibilidad hace referencia a la relación recíproca. Por último, se preguntará si “es compatible con?”.
- *Sinergia*: Los tres niveles pueden ser evaluados de la misma manera, utilizando la misma matriz vacía de Compatibilidad y sin tener en cuenta la diagonal. Sin embargo, como sinergia requiere soporte mutuo, las celdas a ambos lados de la diagonal deberán ser evaluadas. Se preguntará en este caso “este concepto, ayuda a conseguir éste otro?”, para conceptos dentro de los pilares, los fundamentos y las políticas.

Los mecanismos de evaluación para *Claridad*, *Ejecutable*, *Cobertura*, *No Rivalidad*, *Suficiencia* y *Parsimonia* son diferentes al anterior, ya que son menos estructurados, y no requieren de matrices para evaluarlos.

- *Cobertura*: La naturaleza explícita del mapa conceptual facilita la identificación de las áreas de interés de la cadena de suministros, como así las que no se han tenido en cuenta
- *Ejecutable*: Se evalúa preguntándose si un concepto puede llevarse a cabo, si es realizable
- *No rivalidad*: Surge del análisis de compatibilidad

- *Suficiencia*: Se evalúa preguntándose qué objetivos de la cadena de suministros no son alcanzados con la estrategia de la misma
- *Parsimonia*: Se evalúa preguntándose para cada concepto en particular, si es posible brindar ese mismo nivel de soporte haciendo mejor uso de los recursos.

6.7. Reformulación de la estrategia

El enfoque de CSAR para reformular una estrategia en cadena de suministros es denominado *Formulación Progresiva*.

Se deben dar cuatro requisitos para el ejercicio de una Formulación Progresiva: el ejercicio de *Captura*, el ejercicio de *Evaluación*, la comprensión del escenario en que se encuentra el negocio: su mercado, la industria, el contexto en general, y un acuerdo sobre la estrategia del negocio.

La formulación progresiva se hace con un grupo de expertos del negocio y la colaboración de un facilitador neutral. Este equipo debería, preferentemente, estar compuesto con personas que hayan participado del proceso de captura y evaluación, y que esté familiarizados con la estrategia de la CS y el escenario en que se presenta.

Esta formulación progresiva es un ejercicio desde arriba hacia abajo, trabajando los niveles de abstracción de a uno a la vez. Se comienza por reformular el nivel más alto de abstracción, trabajando uno por uno los niveles de abstracción subsiguiente, hasta completar los niveles de abstracción deseados. Para cada nivel de abstracción el equipo, guiados por el facilitador, debe realizar el siguiente conjunto de tareas:

1. *Identificar las áreas relevantes de decisión* para el nivel de abstracción que se está trabajando y sobre el mapa conceptual que se capturó de la CS actual. La respuesta a la pregunta ¿de qué debería hablar nuestra CS? deberían ser las áreas de decisión. Un área bien definida debería identificar un tema, sin indicar la dirección que se debe tomar. Por ejemplo, *Inventario* sería el área y *Bajos niveles de Inventario*, la dirección. Una vez identificadas estas áreas, y siempre teniendo en cuenta la estrategia en CS, se debe responder a ¿qué tema falta en esta estrategia? ¿de qué más debería hablar nuestra CS a éste nivel de abstracción? Las áreas que faltan deben ser agregadas a la lista con un cuadro de concepto vacío por debajo.
2. *Priorizar las áreas de decisión*, en función de su aporte a la realización de los pilares de la estrategia y a las relaciones que tengan con los conceptos por encima y por debajo de ellas. Las áreas que más soporte brinden a la estrategia tendrán prioridad, como así también

aquellas que más impacto tengan sobre los conceptos con los que se relacionan. Una vez definidas las prioridades, se trabaja sobre cada área, comenzando por aquella más importante, y así en función de su importancia se trabajará sobre el nivel, hasta cubrir todas las áreas del nivel de abstracción.

3. *Evaluar el concepto*, en función de su ubicación en el mapa de la estrategia actual. El equipo deberá preguntarse ¿es suficiente este concepto o deberíamos intentar mejorar? Si el equipo está conforme con el concepto se pasa directamente a la tarea 6.
4. *Generar nuevos conceptos* alternativos a los actuales. Esta actividad llama a la creatividad e innovación.
5. *Seleccionar entre conceptos*, lo cual requiere un análisis riguroso y selectivo. El objeto de seleccionar es quedarse con los mejores conceptos de la estrategia de la CS actual, y renovar aquellos más débiles por los generados en la etapa anterior.
6. *Pasar a la siguiente área*, una vez conforme con los conceptos elegidos en ésta área de decisión, en este nivel de abstracción. Y se repiten los pasos 3 y 4.
7. *Controlar la eficiencia* de cada concepto para satisfacer el objetivo del nivel por encima. De no ser así, volver a la etapa 1.
8. *Pasar al siguiente nivel*. Una vez conformes con todos los conceptos en el nivel de abstracción, se pasa al nivel inferior siguiente y se repite la secuencia de tareas.

La secuencia sugerida es tal, una sugerencia, y la misma puede ser alterada, el modelo es lo suficientemente flexible como para dar lugar a desvíos. Siempre se puede regresar a los niveles de abstracción más altos y volver a realizar las tareas. Hacer múltiples iteraciones de las tareas no sólo es posible, sino que se alienta hacerlo.

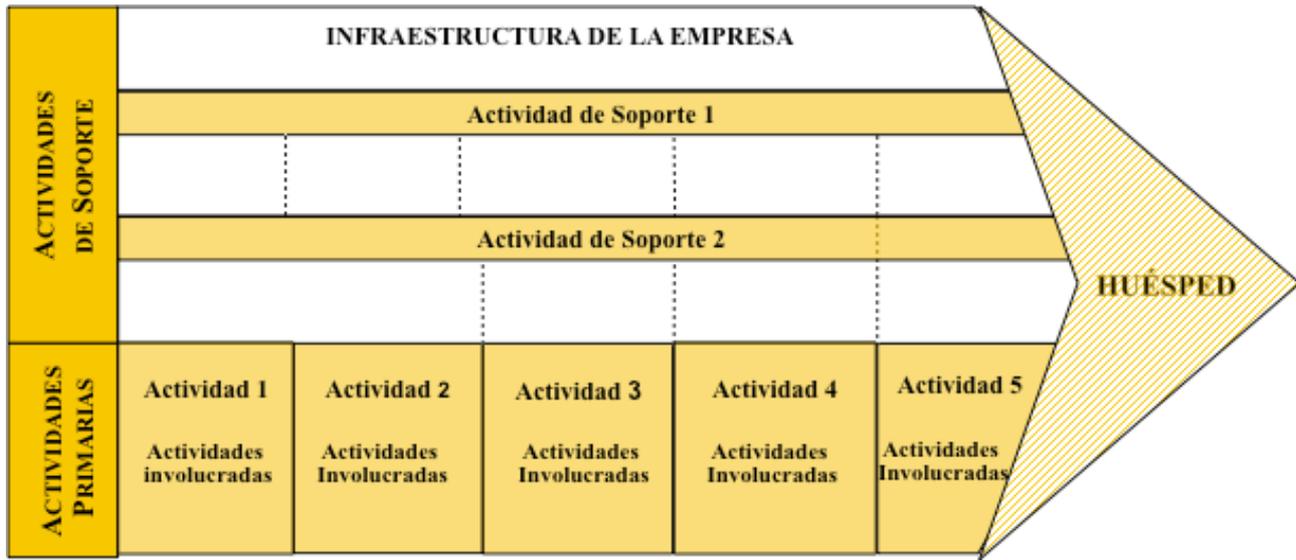
CAPÍTULO 7: CADENA DE VALOR DE PORTER

El modelo de Cadena de Valor de Porter provee una mirada a qué hace una empresa (1991). Su enfoque se centra en la *actividades* de la empresa como fuente de ventaja competitiva. Analiza como se crea ventaja competitiva en una empresa e identifica como la misma crea valor.

Una organización es un conjunto de actividades discretas interrelacionadas entre sí. La estrategia de una compañía define la configuración de dichas actividades y la naturaleza de su relación. La ventaja competitiva es el resultado de la habilidad de la compañía para llevar adelante dichas actividades de manera particular y a bajo costo, que le permita agregar valor al cliente y como consecuencia liderar la batalla de los precios.

Las actividades de una empresa pueden ser organizadas en un esquema que Porter llama *Cadena de Valor* (Figura 6) o *Sistema de Valor*. El término valor hace referencia a la valorización por parte del cliente, lo que resulta ser la potencial fuente de ingresos.

Figura 6 - Cadena de Valor modificada



Fuente: (Porter, 1998)

La cadena de valor distingue entre actividades que directamente producen, venden y entregan los productos, *Primarias*, de aquellas que generan o proveen valor o materiales para que esto suceda, o de *Soporte*.

Las actividades discretas forman parte de un sistema interdependiente. El costo de efectividad de una actividad puede verse afectado por los resultados de otras actividades, Porter llama a esto *enlaces*. Estos enlaces a su vez, pueden extenderse más allá de la compañía, a proveedores, canales y compradores.

Realizar una actividad requiere de activos *tangibles e intangibles* internos a la empresa, como ser materiales físicos o financieros, y recursos humanos o tecnología. Mientras que los activos tangibles normalmente se deprecian, los activos intangibles se acumulan con el paso del tiempo.

Al mismo tiempo las actividades pueden crear activos externos, tangibles como un contrato, o intangibles como imagen de marca, que influenciarán los costos de las actividades internas.

Pero ambos activos, internos y externos, no tienen valor por sí solos sino porque pertenecen a una estructura dentro de una industria y a una estrategia dentro de ella.

La cadena de valor provee un esquema para entender mejor la estructura de costos, ya que su comportamiento dependerá de las actividades. También ayuda a comprender las fuentes de valor para el cliente, y en consecuencia, alcanzar la diferenciación. Y por último, es una herramienta para evaluar los costos agregados que ésta diferenciación podría requerir (Porter, Towards a Dynamic Theory of Strategy, 1991).

7.1. Análisis de la cadena de valor

Para hacer un análisis de las ventajas competitivas de la empresa, es necesario comenzar por la distinción de las actividades particulares de la empresa en cuestión. Cada categoría general puede ser dividida en actividades discretas. El nivel apropiado de desagregación de actividades dependerá del propósito de análisis de la cadena. El principio básico para la desagregación de actividades es lograr que todas pertenezcan a distintos centros de costos, tengan un alto impacto en la diferenciación y representen una fracción importante de los costos.

Seleccionar a qué categoría pertenece cada actividad requiere de juicio personal. Procesamiento de órdenes, por ejemplo, podría pertenecer la logística de salida o a marketing. En un distribuidor, el procesamiento de órdenes podría ser más una función de marketing, como la fuerza de marketing, a su vez, podría proveer un servicio. Las actividades de valor deben ser agrupadas en aquellas categorías que mejor representen su contribución a la ventaja competitiva de la empresa.

Todo lo que hace la empresa debe ser capturado en una actividad, primaria o secundaria. El valor que se le dé a cada actividad será arbitrario y deberá ser asignado según aporte un mejor conocimiento interno de la empresa.

En la industria de servicios por ejemplo, denominar actividades puede ser objeto de confusión, porque operaciones, marketing y post-venta suelen estar relacionadas. El orden de las actividades debe seguir el flujo del negocio, pero también dependerá del criterio del analista.

Por último se determinarán aquellas actividades en conflicto y de ineficiencia comparativa para identificar oportunidades de mejora (Porter, Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, 1998).

CAPÍTULO 8: FACTORES CLAVES DE ÉXITO - KSF (KEY SUCCESS FACTORS)

El modelo KSF se puede usar de cuatro maneras distintas: como un componente necesario en el sistema de información gerencial, como una característica singular de una compañía, como una

herramienta para agudizar el pensamiento lateral de los directores, o como la descripción de las habilidades y recursos decisivos para ser exitoso en un mercado determinado. Se hará foco en ésta última opción para el objeto de éste trabajo.

Si bien utilizar el modelo KSF para describir las habilidades y recursos determinantes del éxito resulta una simplificación drástica, aquellos que mayor impacto tengan sobre el valor creado y costo relativo percibidos serán relacionados con otros factores, lo que resultará potencialmente en un red compleja de relaciones causales (Grunert & Ellegaard, 1992).

Los factores críticos de éxito (FCE) del mercado y de la compañía serán percibidos de distinta manera por quienes tomen decisiones. Numerosos mecanismos psicológicos disparan estas diferencias en la percepción que puede conducir a errores de apreciación, lo que abre lugar a un análisis científico. Este análisis puede mejorar la performance de quienes toman decisiones.

La fuente principal de éxito en cualquier mercado es el valor que el cliente da al producto y los costos en que se incurre para producirlo (en relación a la competencia). Por lo que se define factores claves de éxito como la *habilidad o recurso en que puede invertir el negocio, en el mercado en el que opera, que explica gran parte de las diferencias de valor o costo relativo percibidas por el cliente* (Grunert & Ellegaard, 1992).

Los factores clave de éxito son distintos de los recursos y habilidades principales, que son un prerequisite para estar en el mercado, y que no explican las diferencias de valor creado y costo incurrido. También se distinguen de los recursos y habilidades marginales ya que no sólo no explican el valor agregado ni los costos incurridos, sino que no son indispensables para existir en el mercado.

Los FCE se diferencian de aquellos habilidades y recursos que pueden ser emuladas por la competencia. Y se distinguen entre *conjuntos* o *compensatorios*. Los FCE conjuntos son condición necesaria para alcanzar un rendimiento superior. Mientras que los compensatorios despliegan nuevas opciones entre las áreas de excelencia, promoviendo alianzas estratégicas.

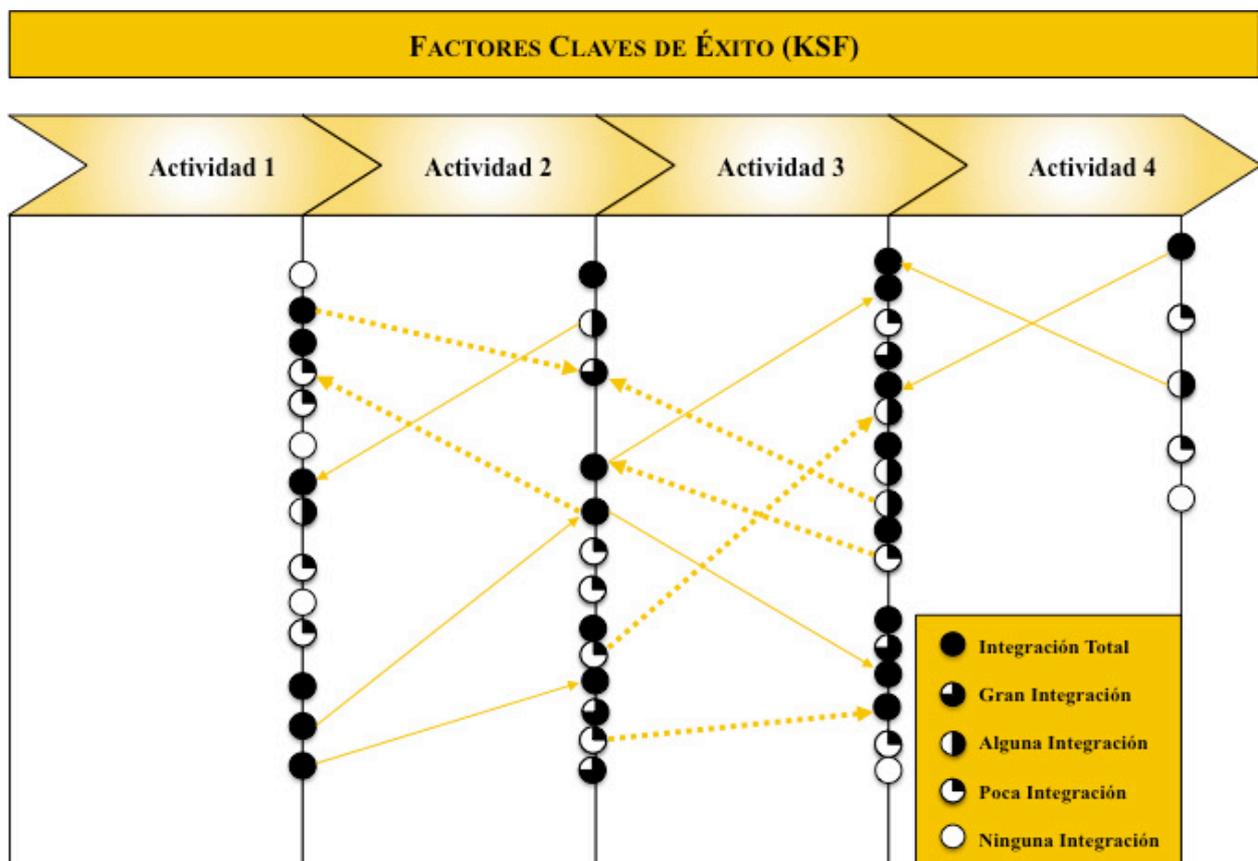
Los FCE percibidos pueden ser valorados conduciendo entrevistas semiestructuradas con las personas que toman decisiones en el negocio. Los FCE reales pueden ser valorados recolectando información objetiva y semiobjetiva de la empresa y relacionándolas estadísticamente con medidas de costo relativo y valor percibido.

Develar las teorías subjetivas de los ejecutivos sobre las causas de éxito puede lograrse a través de entrevistas y/o observación. Grunert y Ellegaard (1992) proponen una secuencia reducida de pasos para develar dichas teorías:

- Identificar a quienes tienen teorías acerca de las causas de éxito
- Encontrar uno o más indicadores de éxito.
- Observa las prácticas que se realizan en función del éxito (esto incluye entrevistas)
- Desarrollar principios que describan las prácticas observadas, especificarlos como conceptos y definir su interrelación.
- Intentar encontrar interrelaciones entre más de un concepto.
- Armar un esquema que refleje la teoría de la empresa o la del investigador (Figura 7).

Estos son lineamientos generales que pueden ayudar a desarrollar técnicas cualitativas de intensas entrevistas o estudio de casos, que involucren entrevistas tanto como observación.

Figura 7 - Factores Clave de Éxito (KSF)



Fuente: (Grunert & Ellegaard, 1992)

CUERPO EMPÍRICO

CAPÍTULO 1: METODOLOGÍA

El objeto de este trabajo fue capturar, evaluar y reformular la estrategia en Administración de Cadena de Suministro, de un hotel boutique “El Hotel¹” localizado en Villa la Angostura, diseñando un modelo que pueda utilizarse en hotelería basado en CSAR (Pérez-Franco, Caplice, & Sheffi, 2015), por lo que se seguirán los pasos del modelo.

El trabajo de campo se hizo en el Hotel y en la zona para visitar proveedores, como así en la ciudad de Buenos Aires donde la organización tenía una oficina y algunos proveedores. Se tomó un total de 5 días en la zona para recopilar datos con personal interno y externo a la empresa. Las entrevistas fueron realizadas de manera personal y grupal, dejando lugar para volver sobre los entrevistados el último día.

El proceso fue dividido en tres partes:

1.1. Captura

Se definió el campo de acción del proyecto, eligiendo dentro de la estructura del hotel aquellas personas que podían aportar información a la investigación, para identificar las áreas funcionales de la empresa y así definir las según lo indica el modelo. Una vez identificadas las áreas más importantes se llevaron a cabo entrevistas exploratorias a lo largo de toda la estructura de la empresa, con al menos un integrante de cada área jerárquica, hasta sus proveedores de niveles tipo 1 y 2 para obtener la información que ayudara a entender la dinámica de su cadena de suministros. Se recopilaron los datos necesarios para averiguar si el hotel tenía definida una Estrategia de Negocio, cuál era, y si estaba sustentada por su cadena de abastecimientos.

Se llevaron a cabo entrevistas cualitativas semiestructuradas, de manera individual, para identificar sus tareas y definir su nivel de jerarquía dentro de la organización. Una vez definido el rango jerárquico fue dividido en tres niveles. El nivel 1 los individuos directamente involucrados con el proceso de definir la estrategia del negocio, el nivel 2 aquellos que no participan en la estrategia pero que pueden aportar a la misma desde su perspectiva, y el nivel 3 aquellos que reportan al nivel 2 y que supervisan al personal.

¹ Por razones de confidencialidad se reservará el nombre de la empresa

Las entrevistas con empleados de la empresa y proveedores se realizaron bajo el mismo esquema. Se comenzó con la presentación del entrevistador, se explicó el motivo de la entrevista y el objeto de estudio. Se preguntó nombre, donde trabaja, que función cumple, su jerarquía si la tenía, a quien reportaba y si tenía gente a cargo. Se siguió con una serie de preguntas abiertas y semiabiertas, en función de un guión que se preparó de antemano. Dejando lugar para explorar en profundidad temas que surjan durante la entrevista. El personal del hotel fue entrevistado en primer lugar y luego los proveedores para comparar resultados.

Algunos ejemplos de las preguntas que se realizaron:

- Preguntas de ubicación: ¿Cuál es su posición? ¿Qué función cumple? ¿A quien reporta? ¿Participa en la definición de la estrategia del negocio? ¿Quiénes son sus proveedores? ¿Qué servicio/producto provee? ¿A quién?
- Preguntas abiertas: Una vez definida su posición o nivel de jerarquía se procedió a realizar preguntas de acuerdo a su función dentro o fuera de la empresa. ¿Quién reporta a Ud. directamente? ¿Cuáles son sus funciones principales? Se sondeó sobre las actividades que cada uno realiza, cuál requería mayor atención, y a cuál dedicaba más tiempo. En el caso de los proveedores se indagó aún más profundamente si sus respuestas no se correspondían con las del personal del hotel, por ejemplo ¿Cuál es su relación con el hotel? ¿Qué tipo de relación tiene?
- Preguntas Semiabiertas: Algunas se hicieron en los casos en que la información no surgió de la entrevista. Como ser ¿Cuál diría Ud. es el valor más importante de su función? ¿Qué debería mejorar para que sus funciones sean más llevaderas? ¿Qué oportunidad de mejora ve en su área? ¿Y en el hotel?

Todas las preguntas estuvieron abiertas a repreguntas del tipo ¿Qué es? ¿Cómo? ¿Por qué?

Una vez realizadas las entrevistas programadas se procedió al análisis de los datos obtenidos para identificar las distintas áreas del hotel, y las actividades que éstas involucraban. Se analizó si las actividades se soportaban unas a otras, de qué manera y se verificó no existiera información contrapuesta. Una vez chequeados todos los datos se procedió a la confección de un gráfico de cadena de valor (Figura 6), para comprender mejor las actividades principales y las de soporte. Luego se confeccionó un mapa conceptual parcial (

Figura 3) de cada área, los cuales fueron validados con las personas que en ellas trabajaban.

Una vez validados los mapas parciales de las áreas se utilizaron los mismo para la confección del mapa conceptual de la empresa (Figura 4). El mismo contiene todas las áreas integradas y mostraba todas las actividades del hotel. Una vez listo, también fue validado con los principales representantes de cada área.

Los datos obtenidos de los proveedores fueron analizados en conjunto con la información del hotel. Dado lo relevante de contar con una buena integración entre las actividades dentro de la cadena de suministros y sus proveedores, fue crucial para el análisis identificar cualquier conflicto entre ellos. Este enfoque implicó el uso de la información cualitativa obtenida de los empleados: el lead-time de los proveedores, la velocidad de respuesta, la importancia de sus requerimientos. Y de los proveedores: sobre su desempeño, sus proveedores y su relación con el hotel.

Una vez construido el mapa conceptual, se consolidaron los datos obtenidos sobre las principales actividades de la CS de ambas partes, del hotel y de sus proveedores, en un cuadro de factores claves de éxito KSF (Figura 7), que refleja los factores claves de cada actividad principal y permite la evaluación del nivel de integración de la cadena de suministros del hotel.

Ambas fuentes de información, el mapa conceptual y el cuadro KSF, proporcionan un detallado análisis de la cadena de suministros, y al mismo tiempo reflejan los desajustes que en ella existían.

1.2. Evaluación

El análisis de la información obtenida, una vez construido y validado el mapa conceptual, se realizó en función de los nueve criterios de evaluación propuestos por el modelo CSAR: Claridad, Ejecutable, Cobertura, Soporte, Compatibilidad, No Rivalidad, Sinergia, Suficiencia y Parsimonia; cuyos mecanismos fueron explicados en el marco teórico. Fueron evaluadas las fortalezas y debilidades de la estrategia en cadena de suministros existente, como así también el soporte que brindaba a la estrategia general del negocio. Siguiendo con la línea del proyecto y el marco teórico investigado, se evaluó también la capacidad de brindar un alto nivel de servicio minimizando los costos.

1.3. Reformulación

Como resultó necesario, se confeccionó un nuevo mapa conceptual para definir una nueva estrategia de cadena de suministros que vincula la estrategia del negocio con las operaciones y se ajusta a los nueve criterios de evaluación mencionados previamente.

CAPÍTULO 2: TRABAJO DE CAMPO

2.1. Introducción

Se hizo un primer contacto vía e-mail con la dueña de El Hotel para hacer una corta introducción del proyecto, sus beneficios, la garantía de confidencialidad e invitarla a participar en el mismo. Se mostró interesada y se pactó una reunión en la ciudad de Buenos Aires.

Se acordó una cita en un café de la ciudad, con la dueña y el Director de “El Hotel” en la cual se relató en profundidad el objeto de estudio, cómo podría afectar a su organización, la necesidad de tener acceso a información del Hotel, de realizar entrevistas al personal durante sus horas de trabajo, de observar durante unos 5 días la gestión del hotel y se volvió a garantizar confidencialidad. La charla que duró unas 2hs aproximadamente, fue no sólo una introducción para el Director, sino también para el objeto de este proyecto, ya que la misma aportó una idea general del negocio, sus proveedores, canales, etc., que fue de utilidad para programar un viaje a Villa la Angostura y para estimar el tiempo necesario para relevar datos. Se decidió que cinco días serían suficientes, que se realizarían futuros contactos telefónicos o vía e-mail de ser necesarios, y hasta se dejó un margen para un segundo viaje si la tarea lo requería. Se acordó con el Director que la representante de marketing (MKT) y relaciones institucionales (RRII), quien trabaja en la oficina en Buenos Aires, esté presente en Villa la Angostura los días destinados a realizar entrevistas.

Ya con información de primera mano se procedió a definir las dimensiones del proyecto, las personas a entrevistar y se confeccionó el modelo de entrevista, Anexo I.

2.2. El Hotel - Antecedentes

El Hotel es un hotel boutique de 4 estrellas ubicado en Villa la Angostura, Neuquén.

Villa la Angostura es considerada una villa andina, situada en la Región de los Lagos en medio de Parques Nacionales. Los centros urbanos más cercanos a la misma son Bariloche (Río Negro) a 86Km. y San Martín de los Andes a 110Km. Tiene una población estable de 12.000 habitantes en constante rotación. La afluencia de turismo, mayor en temporada alta de verano e invierno, tiene un promedio de 27.000 viajeros al año. Cuenta con 84 establecimientos hoteleros, 4030 plazas de alojamiento, número que se incrementó notablemente a partir del año 2000. La erupción del volcán Puyehue en Chile en 2011 resintió la ocupación hotelera en Villa la Angostura siendo el destino más afectado, pero antes del evento su ocupación promedio era del 38,1%, tasa que se viene

recuperando año a año (Dirección Provincial de Estadísticas y Censos - Provincia del Neuquén, 2012).

El Hotel es un establecimiento relativamente nuevo, 12 años, inversión familiar de un grupo que proviene de la Industria de Cereales sin experiencia en hotelería. Cuenta con 25 habitaciones dobles, un bar/restaurante, 25 empleados estables y entre 5 a 8 refuerzos en temporada, dependiendo de la ocupación y una oficina en Buenos Aires. Su estructura contable y legal está tercerizada.

Ofrece servicio de alojamiento y restaurante, con una ocupación promedio de 19%, principalmente en temporada alta. A su vez ofrece servicios brindados por terceros, como excursiones, paseos, tratamientos de belleza.

Como todo hotel, cuenta con una amplia red de suministros, algunos regulares otros eventuales, más una potencial red sustituta para cuando existen inconvenientes con el abastecimiento. Sus proveedores regulares se encuentran en Villa la Angostura y Bariloche, algunos eventuales en la ciudad de Neuquén y otros en Buenos Aires.

Desde su apertura, no ha logrado posicionarse, ni hacerse nombre en la localidad. La rotación de personal es muy alta, característica de la zona y de la industria, y ha cambiado de gerente y coordinador operativo con mucha frecuencia. Los actuales, llevan 1 año en la posición el primero, y 6 meses el segundo. El único personal estable del hotel, desde sus comienzos, es el equipo de mucamas y la chef.

2.3. Captura de la cadena de suministros

El trabajo de campo se realizó a lo largo de 2 meses e incluyó contacto vía e-mail, teléfono y entrevistas exploratorias realizadas de manera personal en Buenos Aires y Villa la Angostura, según detalle en Anexo II.

Se viajó a Villa la Angostura un mes después de la primera reunión en Buenos Aires.

El primer día se entrevistó al Director por la mañana con quien se tuvo un diálogo ameno, donde se indagó más acerca de la organización, la historia del hotel y sus dificultades con empleados y entorno. Por la tarde se entrevistó al Gerente, quien reporta al director y es supervisor directo de las áreas de MKT y RRII, Coordinación Operativa, Administración y Mantenimiento. También se tuvo oportunidad de conocer a parte del personal. Se volvió por la noche para conocer al personal de restaurante y al recepcionista nocturno.

Se programaron entrevistas para los siguientes días. El segundo día por la mañana se tuvo un extenso diálogo con el Coordinador Operativo, quien está a cargo del personal de limpieza (housekeeping), Recepción y Restaurante, y con el jardinero. Por la tarde, se entrevistó a la representante de MKT y RRII, a una mucama referente del área y al distribuidor de alimentos no perecederos que encontramos entregando en el hotel. Ése mismo día se contactó a proveedores de Bariloche para visitarlos al día siguiente.

Por la mañana temprano al día siguiente, se visitó al encargado de mantenimiento de la planta de tratamiento de residuos. El hotel es uno de los dos únicos establecimientos que cuentan con planta de tratamiento en Villa la Angostura. También se entrevistó a la encargada de Administración y al proveedor de alimentos perecederos (frutas y verduras). Por la tarde a un representante del área de recepción y a la chef. El cuarto día se visitó a los proveedores de Bariloche por la mañana, ambos de nivel 2 en la cadena de suministros, sus clientes, radicados en Villa la Angostura, son quienes proveen al hotel. Por la tarde se comenzó a trabajar sobre la información recopilada.

Los dos proveedores de Buenos Aires, blanquería y amenities, fueron entrevistados al regreso de Villa la Angostura y se complementó el análisis realizado.

Se realizaron una serie de 15 entrevistas a lo largo de este proceso, con un tiempo promedio de dos horas con el personal del hotel, y media hora con sus proveedores. Se entrevistó al director, al gerente, a los jefes de área y a niveles 1 y 2 de proveedores en Villa la Angostura y Bariloche. Como es una organización pequeña, a medida que se descendía en la línea, se descubrió la necesidad de realizar más entrevistas para una mejor comprensión de las relaciones entre áreas. Por este motivo se entrevistaron a un representante de cada área.

Durante las entrevistas se descubrió la existencia de agencias, por lo que se decidió realizar contactos telefónicos con representantes de las dos agencias que más venden el destino Villa la Angostura. Estos contactos se realizaron en Buenos Aires con previa introducción de la representante de RRII. Se mantuvo una charla de media hora aproximadamente con cada uno para conocer la percepción que tenían del hotel, de su negocio y de la relación que mantenían.

2.4. Análisis de Información

Con las entrevistas realizadas se comenzó el análisis de las mismas. Se determinó el nivel de jerarquía de los empleados y los datos recopilados con proveedores y con representantes de cada área se agregaron como información adicional (Figura 8).

Figura 8 - Entrevistados

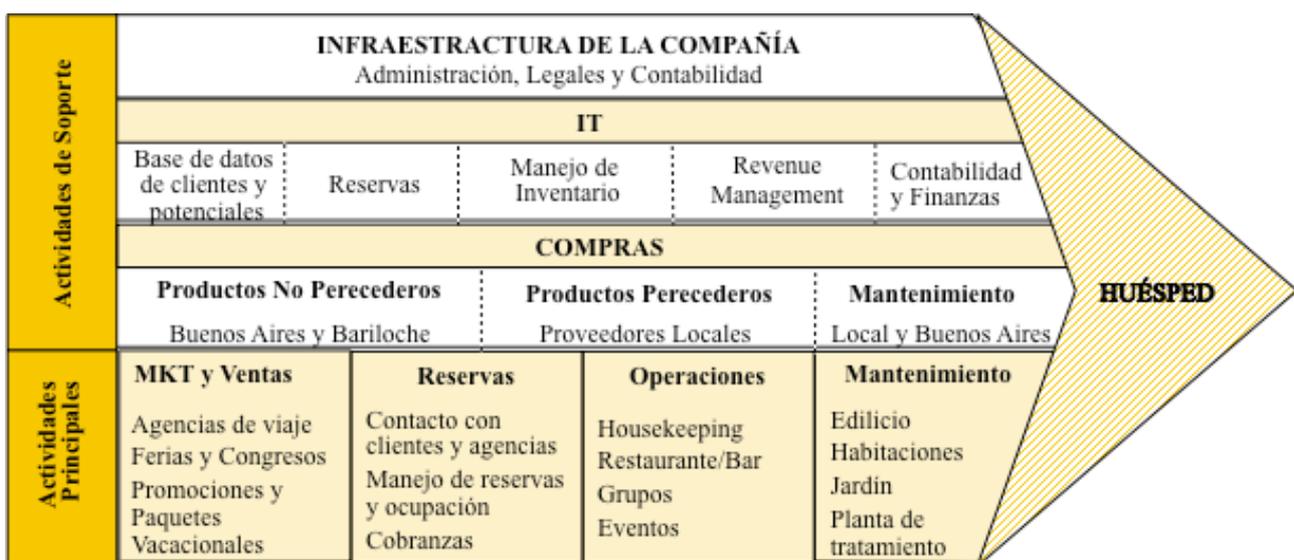
NIVEL 1		Proveedores en Buenos Aires	
Director del hotel		Blanquería	
NIVEL 2		Amenities	
Gerente del hotel		Proveedores en Bariloche	
NIVEL 3		Bazar	
Jefe de MKT y RRHH		Distribuidor de bebidas	
Jefe de Administración		Alimentos no perecederos	
Coordinador Operativo		Proveedores en Villa la Angostura	
OTROS		Alimentos perecederos	
Mucama		Tratamiento de Residuos	
Recepcionista		Jardinero	
Chef			

Fuente: Elaboración propia

Durante el análisis de la información se identificaron cuatro áreas de actividades principales que proveen servicio directamente a los huéspedes del hotel, y seis áreas de actividades de soporte. A su vez, se clasificaron dos de las actividades de soporte como más relevantes a la cadena de suministros.

Se identificaron dos proveedores en Buenos Aires de nivel 1, tres en Bariloche también de nivel 1. De los proveedores locales se identificaron dos de nivel 1 y dos de nivel 2 que se proveen a su vez de distribuidores en Bariloche. El sistema de actividades de la organización se detalla en el gráfico de Cadena de Valor de Porter (1991) (Figura 9).

Figura 9 - Cadena de Valor del Hotel



Fuente: (Porter, 1991)

Se reunió la información obtenida de las entrevistas y se esbozaron mapas parciales de las actividades principales para validarlos con el personal de cada área en particular. Se realizaron cambios menores a los mismos, hasta que el personal involucrado en cada área lo validó.

Una vez validados los mapas parciales, se combinaron aquellas áreas relacionados en una sola área. Luego de un exhaustivo análisis del negocio, combinando actividades de la cadena de suministros con la devolución de los proveedores, se logró la construcción del mapa conceptual, Anexo III.

El mapa refleja aquellas áreas de actividades esenciales para realizar la estrategia del negocio, las políticas de su cadena de suministros para las mismas y las prácticas principales que se llevan a cabo en cada actividad. El director, y los niveles 1 y 2 jerarquía validaron el mapa.

La complejidad de las actividades del hotel, los innumerables inventarios y proveedores con los que cuenta, y el hecho de que una potencial reducción en los costos de su cadena de suministros debe como mínimo preservar el nivel de servicio brindado, demandó mayor esquematización para hacer una mejor evaluación de la integración del hotel con su cadena de suministros.

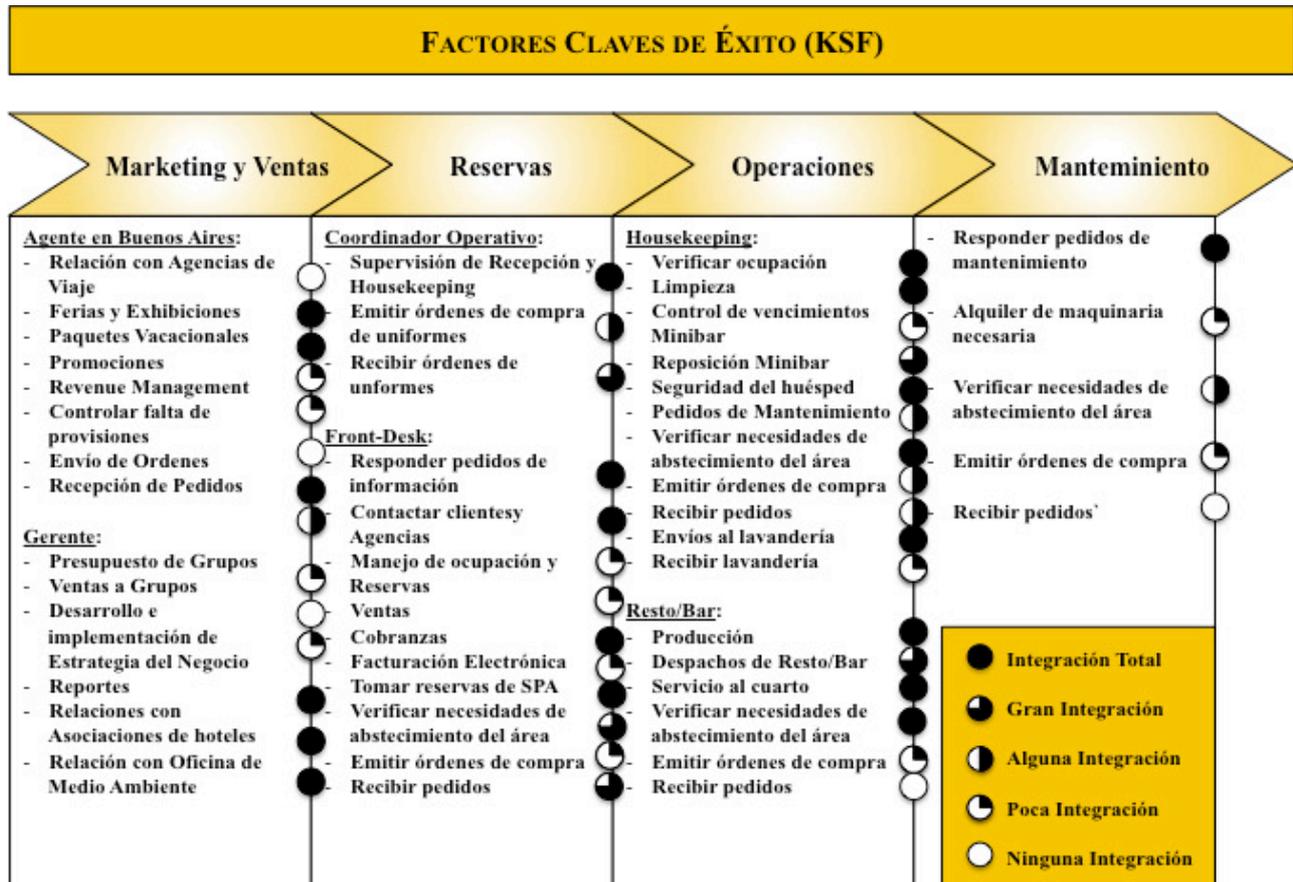
Por lo que se volvió sobre las entrevistas con los proveedores y los diálogos con las agencias para complementar el mapa conceptual. Se combinó toda la información en un cuadro de Factores Claves de Éxito (KSF) (Figura 10) para identificar las actividades primordiales para el éxito de la compañía, aquellos factores que contribuyen o dificultan la integración con su cadena de suministros, y potenciales mejoras.

2.5. Evaluación de la cadena de suministros

Luego de un análisis integral del mapa conceptual junto al esquema KSF, la estrategia de la cadena de suministros del hotel aparentaba ser inconsistente con la estrategia del negocio. Pero se necesitaba hacer una evaluación aún más exhaustiva para determinar qué grado de inconsistencias existían, cómo estaban interfiriendo con el hotel para alcanzar una ventaja competitiva, y que ajustes se podían efectuar a la misma para lograr su alineación durante la etapa de reformulación.

Como se describió previamente, se procedió a evaluar la cadena de suministros del hotel en función de los nueve criterios propuestos por el modelo CSAR (2015) en cada área y actividad dentro de la misma.

Figura 10 - Factores Claves de Éxito del Hotel



Fuente: (Grunert & Ellegaard, 1992)

Claridad: Los conceptos en el mapa se hallaron perfectamente comprensibles para cualquier usuario. Aunque, uno de los Pilares de la estrategia del negocio resultaba ser algo ambiguo: “Sensación de Servicio al Cliente Único”. Se consideró que este pilar no reflejaba en toda su dimensión la intención real de la organización. Por supuesto, con “Sensación de Servicio al Cliente Único” la compañía hace referencia a un buen servicio, a una experiencia placentera. Pero, un mal servicio también puede resultar “Único”, por este motivo se sugiere se vuelva a definir el pilar utilizando calificativos con connotación positiva, como ser “Sensación del Mejor Servicio al Cliente”, o aún mejor, simplemente mencionar la intención que se busca a través del buen servicio, ganar la fidelidad del huésped. Por lo que “Crear relaciones de largo plazo con nuestros huéspedes” reflejaría mejor el sentido, como así también los lineamientos para futuras acciones que se tomen para lograrlo.

Ejecutable: Siendo remota la locación del hotel y contando con una reducida cantidad de proveedores, a veces se hace difícil la provisión de productos, sino imposible. La nota aquí es acerca de la ambición de ir más allá de lo posible, lo cual fue evidente luego del diálogo con los

proveedores. El restaurante aspira a servir cocina internacional, lo cual en muchos casos requiere provisiones que no se consiguen en Villa la Angostura. Como resultado, el originalmente escueto menú se ve reducido en 1 o 2 platos constantemente. La recomendación en este caso sería ajustar el menú a platos regionales ya que existe gran variedad de recursos al alcance y después de todo, el turista busca la comida local.

Cobertura: Se encontraron una serie de dilemas relacionados con la cobertura, todos ellos de imprescindible realización para lograr una ventaja competitiva. Todos surgieron durante la fase de revalidación del mapa conceptual. Comentario tanto de empleados como proveedores, se encontró que “alineamiento” y “colaboración”, dos conceptos principales para una gestión de cadena de suministros, no estaban reflejados en el mapa conceptual. Así también se halló la falta de explotación a su máxima capacidad del muy completo sistema informático que tiene instalado el hotel. Se referirá a cada tema por separado.

A nivel operacional, se considera que la alineación entre los distintos niveles de jerarquía, áreas de actividades y todos los proveedores involucrados en el proceso, es crucial para lograr una “experiencia maravillosa”. Alinear cada área de actividades detrás del mismo principio estratégico “Alcanzar las expectativas del huésped en Atención al Cliente”, definitivamente conduciría de manera fluida a tomar decisiones que lo hagan posible.

Por otro lado, a nivel funcional, la colaboración entre el hotel y sus proveedores es indispensable para crear vínculos que afiancen una cadena de suministros sustentable en áreas remotas. Donde los recursos son escasos, donde el clima puede ser un impedimento, y donde obtener provisiones muchas veces depende de la buena voluntad del proveedor.

Pero, a nivel estratégico, se descubrió la ausencia de uno de los conductores principales hacia la gestión de cadena de suministros, el uso y prestaciones que un sistema informático puede dar a las operaciones. El hotel cuenta con uno de los sistemas informáticos desarrollados especialmente para hotelería más modernos en el mercado. El sistema cuenta con módulos de CRM (Customer Relationship Management) y ISCM (Internal Supply Chain Management), ambos podrían dar gran ventaja a la compañía en dos de las áreas más importantes para su éxito, Marketing y Ventas, y Cadena de Suministro. Pero, como suele suceder en la mayoría de las empresas, en lugar de implementar el sistema gradualmente, se instaló con toda su complejidad y resultó muy difícil de aprender. Los empleados no fueron capacitados correctamente y como resultado se dejó en desuso por completo. Se considera IT fundamental en una compañía que maneja tanto inventario, que invierte tanto en capital de trabajo, y que depende de los recursos para ser exitosa.

Asimismo sería de gran ventaja para el hotel trabajar con *Revenue Management*, para las estimaciones de demanda, niveles de ocupación, reservas, y políticas de precios e inventarios. Se recomienda el uso del sistema informático, de ser necesario personalizarlo, y capacitar al personal para que haga uso de él en todas sus capacidades.

Soporte: No se encontraron principios funcionales que no den soporte a los niveles de abstracción por encima de ellos (Anexo IV). Sin embargo, a nivel operacional se encontraron operaciones (Políticas) que no soportan ninguno de los principios (Fundamentos) (Anexo V). La restricción a contratar determinados proveedores para el suministro de comida y utensilios para el restaurante por ejemplo (Figura 11). Esto reduce aún más la amplitud del, de por sí limitado, ámbito de proveedores. Se considera debería ser eliminado de la estrategia en CS y la política de compras debería ser revisada.

Figura 11 - Soporte Políticas-Fundamentos Restaurante

		POLÍTICAS / DECISIONES				
		Chef arma menú de temporada	Contratar proveedores locales	Sólo contratar proveedor de Bariloche	Restaurant/Bar abre sólo de noche	Contrato con bodegas regionales
FUNDAMENTOS	Garantizar provisiones para cocina		×	×		
	Proveer la cocina con las herramientas necesarias		×	×		
	Restaurant/Bar limpio y acogedor	✓	×	×	✓	
	Contratos con bodegas reconocidas		×	×		✓

Fuente: Elaboración propia

Compatibilidad: No se encontraron incompatibilidades a nivel estratégico, aunque a nivel funcional y operacional existen varias inconsistencias. Anexo VI y Anexo VII detallan el análisis realizado.

A nivel funcional se encontró “Compras Eficientes” incompatible con asegurar provisiones de comida y utensilios para el restaurante. Como se mencionó previamente, llevar adelante un negocio en un área remota dificulta conseguir provisiones, por lo que “asegurar” provisiones, implícitamente significa “a cualquier costo”, lo que es irreconciliable con las compras eficientes.

A nivel operacional se encontró una incompatibilidad de tipo “sintáctica” más que nada. Un concepto hace referencia a contratar con proveedores locales únicamente, mientras que otro indica

comprar a un único proveedor en Bariloche. El primero se refiere a la provisión de alimentos para el restaurante mientras que el segundo a utensilios de cocina.

Se hallaron varios conflictos relacionados con “atender cada una de las necesidades del cliente”. El primero es que el restaurante sólo abre de noche, por lo que si un huésped deseara almorzar en el hotel, su “necesidad” no sería atendida. El segundo hace referencia a las tareas contables que debe realizar el área de Recepción, lo cual interfiere con la atención que los recepcionistas podrían prestar al huésped. El tercero menciona que todas las entregas de proveedores deben ser recibidas por la Recepción, lo cual también es un impedimento a la hora de atender a los huéspedes, sin mencionar que puede afectar al control de calidad, en tiempo y forma.

No Rivalidad: Hay otros conceptos que generan “ruido”. Por ejemplo, “comisiones del 15% para agencias”. De las charlas con los representantes de agencias, se conoce que la comisión mínima esperada es del 25%, y eso sólo para hoteles que pueden vender muy bien, lo cual no es el caso de El Hotel. Así también, el hecho de que los recepcionistas reciban cada pedido que llega, lo que significa que el área debe atender a cada proveedor que haga una entrega. Esto no sólo afecta la atención al huésped, sino la sinergia en general. Un recepcionista atendiendo a huéspedes y proveedores, descuidará la atención de alguno de ellos, y ya se mencionó previamente que las relaciones con clientes y proveedores son elementales para una buena gestión en cadena de suministros. Sin mencionar la presencia de los empleados, que puede verse malograda con el manejo de cajas y paquetes.

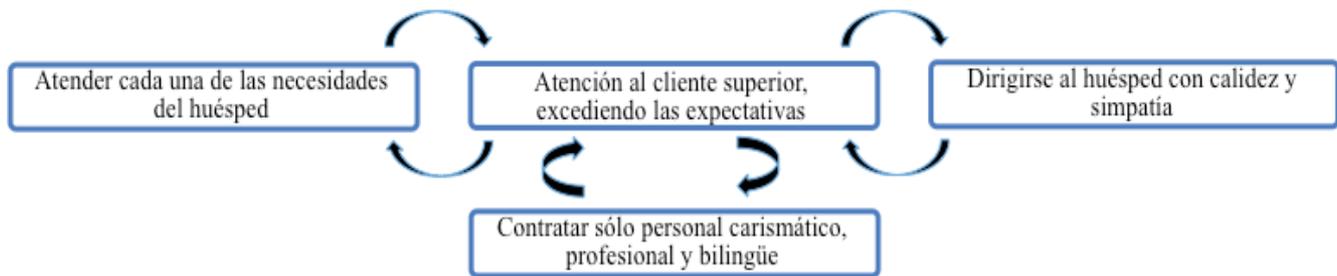
Sinergia: El núcleo de su estrategia de negocios y sus pileras se dan soporte mutuo, aunque no es así en la estrategia de cadena de suministros. El análisis se muestra en Anexo VIII y Anexo IX. Aún cuando la mayor dificultad que se encuentra en la estrategia de cadena de suministros del hotel es la falta de actividades que se refuercen mutuamente, algunos ejemplos de sinergia entre Fundamentos se han encontrado. Los mismos se muestran en los gráficos a continuación (Figura 12 y Figura 13).

Figura 12 - Sinergia entre Fundamentos



Fuente: Elaboración propia

Figura 13 - Sinergia entre Fundamentos y Políticas



Fuente: Elaboración propia

Suficiencia: Durante la etapa de captura varios de los entrevistados hicieron mención a la falta de suministros y de coordinación con los proveedores. Estos últimos hacían entregas en cualquier momento del día o noche, sabiendo que siempre habría un recepcionista para atenderlos. Éste es un tema no menor en un hotel ubicado en medio de un Parque Nacional, donde el silencio es uno de los atributos más apreciados. Por lo que el movimiento de camiones o utilitarios de reparto en medio de la noche era un motivo constante de queja de los huéspedes.

Parsimonia: Aquí se encontraron demasiados recursos destinados a las compras lo que las hace altamente ineficientes y costosas. Cada área decide sobre sus requerimientos de compras, en general con el mismo proveedor, esto provoca que en ocasiones el mismo proveedor haga una entrega en la mañana y vuelva por la tarde con otro pedido. Esto no sólo incrementa los costos, sino que perjudica las relaciones con los proveedores.

2.6. Reformulación de la estrategia en cadena de suministros

Luego de un exhaustivo análisis del mapa conceptual y las entrevistas realizadas durante el proceso de evaluación, se considera que, a pesar de contar con una Estrategia de Negocio bien definida, existen muchas disparidades entre los niveles estratégicos y operacionales. Por lo que se llegó a la conclusión de que era necesaria una nueva estrategia en cadena de suministros para El Hotel y se procedió a la confección de un nuevo mapa conceptual para definirla (Figura 14).

En este nuevo mapa se redefinieron los pilares de la estrategia de negocio, para enmendar el pilar estratégico ambiguo que se mencionó con anterioridad. Así también se determinó la creación de un nuevo área crucial para el éxito del negocio, *Compras*. La misma cuenta con nuevas políticas estratégicas para hacer el proceso de aprovisionamiento más eficiente. Éstas nuevas políticas no sólo mejoran el proceso de compras en cuestión de costos, sino que también ayuda a mejorar las

compra, inventarios de seguridad al nivel adecuado, y mejora en el servicio al cliente (Odoom, 2012).

Sin mencionar lo indispensable del uso de sistemas de información para la gestión en cadenas de suministros. Para compañías que no desean actuar como entidades independientes, que aspiran a formar parte de una red de compañías que ofrecen productos y servicios al consumidor final, la utilización de sistemas de información es un requerimiento imperante para administrar dichas redes (Auramo, et al., 2005).

Por todo lo anterior, se recomienda la restauración del sistema de IT a sus procesos.

Para concluir, se sugiere se implementen todas estas recomendaciones bajo la dirección de un Project Manager.

CONCLUSIONES

Este trabajo presenta una propuesta para diseñar una Estrategia en Administración de cadena de suministros para un hotel pequeño. No sólo la Administración de Cadena de Suministros es conveniente para un hotel pequeño, sino primordial para su supervivencia en un entorno en constante cambio. Y para implementarla, se debe considerar el diseño de una estrategia en SCM que alinee la estrategia del negocio con sus operaciones. A lo largo de esta investigación, no sólo se identificó la importancia de contar con una estrategia en SCM en hoteles pequeños, sino que se demostró su necesidad en un hotel boutique mediante el análisis empírico.

El análisis de la bibliografía existente, que vale decir no es mucha en hotelería, demuestra la necesidad de ahondar en el campo de investigación en la industria, aunque no es el motivo de éste trabajo. Pero, también refleja el desafío que representa para los hoteleros la naturaleza dinámica de la industria. Y si es así para las cadenas de hoteles que cuentan con grandes capitales para socavar desprolijidades, más aún para aquellos pequeños donde sólo la optimización de los propios recursos puede llevarlos al éxito.

La problemática que enfrenta un emprendedor hotelero, se percibe aún más dinámica cuando todo depende de sí mismo o de unos pocos. Uno pensaría que es más fácil “alinearse” una estructura pequeña, cuando se es uno sólo. Pero cuando lo que debería prevalecer es esa cultura de alineamiento, en una empresa pequeña quien está a cargo de hacerlo, generalmente se encuentra atareado atendiendo las peculiaridades del día a día. Se considera ésta la razón principal por lo cual esto no sucede en la mayoría de las organizaciones pequeñas. Es por esto que resulta conveniente a un hotel boutique, tener lineamientos claros, planes a mediano y largo plazo, y guías o políticas para llevarlos a cabo, es decir una Estrategia bien definida.

Y en un hotel boutique, donde sus inventarios pueden ser más chicos, pero no menores en proporción a sus recursos, una estrategia en cadena de suministros puede hacer la diferencia en su rentabilidad, optimizando sus costos sin sacrificar el nivel de servicio.

Pero, el análisis realizado señala que para lograr la ventaja competitiva, no alcanza con reducir los costos manteniendo el nivel de servicio, ni optimizando los inventarios o el punto de pedido. La ventaja competitiva se logra superando el nivel de servicio esperado, agregando valor al huésped, a la organización, y a toda la cadena de suministros en su conjunto. Y esto sólo se logra alineando todas las partes involucradas en la cadena de suministros, integrando a la organización hacia adentro y hacia afuera. Para esto es necesaria la Administración de Cadena de Suministros. En una

industria donde la oferta se genera en anticipación al pedido del huésped y al mismo tiempo en respuesta a su requerimiento, donde es indispensable el alineamiento con los proveedores y los clientes, no se puede pensar en otra manera de alcanzar los objetivos planteados sino a través del SCM. Y una vez más, para su implementación es indispensable la estrategia.

La experiencia realizada en El Hotel, fue muy importante para su desempeño, ordenando sus áreas, coordinándolas, alineándolas detrás de la estrategia del negocio y logrando la cooperación mutua entre hotel y proveedores. Pero este trabajo a su vez abrió puertas a nuevas inquietudes. Luego del trabajo con el personal y los directivos, quedó muy en claro que más allá de una estrategia en SCM bien definida, de un diseño implementado, el SCM es una “cultura” de empresa, y como tal, se debe trabajar también desde el recurso humano, labor que requiere más de los cinco días de trabajo de campo o de los meses de análisis de esta investigación. En una industria donde la rotación de personal es cosa de todos los días, se hace aún más difícil su implementación. Pero si la inserción de un nuevo integrante es a una “cultura” y no sólo a una empresa, su adaptación puede ser mucho más ágil y su aporte notorio en corto tiempo.

Lo mismo sucede con los proveedores y agencias. La hotelería depende mayormente del turismo, y su estrategia en SCM es aún más efectiva cuando se logran las alianzas con todas las partes involucradas. La comunicación y el intercambio de información recíproco necesarios para dichas alianzas sólo puede lograrse si ambas partes tienen la misma “cultura” de integración.

Por otro lado, la bibliografía revisada también denotó la falta de modelos existentes para diseñar una estrategia en SCM para hotelería. En este estudio se intentó diseñar una estrategia en SCM utilizando el modelo CSAR para capturar, evaluar y reformular la misma.

De éste análisis se concluye que CSAR es un modelo muy flexible y de naturaleza adaptable, aún originado para industrias de manufactura, bien puede utilizarse en empresas de servicios. El modelo resultó ser un recurso válido como lineamiento para el diseño de una estrategia en cadena de suministros de un hotel boutique y aun más, provocó consecuencias positivas inesperadas al inicio de este trabajo. El grupo humano se vio involucrado, se comprometió con la tarea y fue muy colaborativo, provocando la sinergia necesaria para el alineamiento estratégico de la administración de cadena de suministros.

Dicho esto, también se llegó a la conclusión que hacen falta otros análisis para diseñar una estrategia en SCM, aún para diseñar una estrategia en cadena de suministros se encontró que el modelo requiere algún complemento.

Como bien se ha mencionado en la revisión bibliográfica, la Administración en Cadena de Suministros requiere de la alineación interna y externa de la organización. Para esto, es necesario no sólo conocer la actividades de la propia empresa, y sus interacciones, sino también el entorno de la misma. Entiéndase por entorno, mercado, cliente y proveedores.

A lo largo de esta investigación se encontró que el modelo CSAR no cubre todo el espectro de análisis requerido para implementar una estrategia de SCM en una organización. El estudio de mercado y el análisis del cliente son dejados de lado, como así también el grado de integración de la cadena de suministros en toda su extensión.

Para el análisis de este trabajo se vio en la necesidad de complementar la información brindada por CSAR con otros modelos, el de Cadena de Valor, y KSF, los cuales también fueron adaptados para hotelería. Como ya se ha mencionado, la falta de investigación y en consecuencia, de modelos específicos para hotelería obliga en cualquier análisis a adaptar alternativas existentes. El modelo de cadena de valor resultó ser útil para identificar las actividades más importantes de la organización, como así el modelo KSF aportó el grado de integración de la organización con sus proveedores y agencias. Aún así, un análisis más exhaustivo del cliente sería elemental para un estudio más integro. Si una estrategia en SCM comienza y termina en el cliente, es crucial para un hotel conocer quién es su huésped.

En conclusión, si bien se ha logrado responder a las preguntas iniciales de esta investigación, queda un largo trayecto por recorrer a la industria hotelera. Como bien se ha repasado de previas investigaciones, recién se está comenzando a adoptar la Administración de Cadena de Suministros en grandes cadenas hoteleras. Los estudios e investigaciones son financiados por escuelas y las mismas cadenas, y realizados para grandes hoteles. Como se ha demostrado en éste mismo trabajo, aún no existen estudios ni modelos dedicados a la industria en particular. Sería muy beneficioso para la industria en general que hoteles grandes y pequeños adhieran a la Administración en Cadena de Suministros, se involucren en la investigación, fomenten y participen en estudios, y aprovechen las ventajas que una implementación de una Estrategia en Cadena de Suministros podría brindarles.

BIBLIOGRAFIA

A guide to our terminology. (2016). Retrieved 27 de March de 2016 from STR Global: <http://www.strglobal.com/resources/glossary>

Aduku, J. M., & Ayertey, S. N. (2015). Supply Chain Management Integration and its Effects on Performance in Hospitality Industry in Ghana. *Universal Journal of Industrial and Business Management* , 2 (1), 1-8.

Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy: An Analitic Approach to Business Policy for Growth and Expansion.* US: McGraw-Hill Inc.

Auramo, J., Inkiläinen, A., Kauremaa, J., Kemppainen, K., Kärkäinen, M., Laukkanen, S., et al. (2005). The Roles of Information Technology in Supply Chain Management. *17th Annual NOFOMA Conference.* Copenhagen.

Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise.* (Doubleday, Ed.) Garden City, New York.

Chopra, S., & Meindl, P. (2013). *Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation.* (6th). (I. Pearson Education, Ed.) USA.

Cohen, S., & Roussel, J. (2005). *Strategic Supply Chain Management: The Five Disciplines for Top Performance.* USA: The McGraw-Hill Companies, Inc.

Conjunción Logyca. (s.f.). *Logística o Cadena de Abastecimiento? Nuestra opinión.* Retrieved 26 de March de 2016 from Conjunción Logyca: Consultoría y Logística en Cadena de Abastecimiento: <http://logyca.com.ar/nuestra-opinion/>

Dirección Provincial de Estadísticas y Censos - Provincia del Neuquén. (2012). Informe Sectorial - Turismo. (5) , 20. Neuquén.

Domínguez Cabeza, E., Romero Castillo, F. J., & Torres Ugía, A. (12 de March de 2014). *Logística y Cadena de Suministros en el sector hotelero.* Retrieved 29 de October de 2015 from Prezi.com: https://prezi.com/d-_rcnmqvtxk/logistica-y-cadena-de-suministros-en-el-sector-hoteler/

Garrahan, M. (4 de March de 2009). *MGM Mirage in debt default warning.* Retrieved 4 de Noviembre de 2015 from Financial Times: <http://www.ft.com/cms/s/0/af42ed50-085b-11de-8a33-0000779fd2ac.html#axzz3qUb3bO3V>

- Grunert, K. G., & Ellegaard, C. (1992). *The Concept of Key Success Factors: Theory and Method*. Working Paper, Aarhus University, Aarhus.
- Harrington, R. J., & Ottenbacher, M. C. (2011). Strategic Management: An analysis of its representation and focus in recent hospitality research. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* , 23 (4), 439-462.
- Johnson, G., & Scholes, K. (2002). *Exploring Corporate Strategy*. Financial Times/Prentice Hall.
- Maršanić , R. (2014). Logistic Traffic – A Supply Chain Management Factor in Hospitality. *Tourism and Hospitality Management* , 20 (2), 221-233.
- Marquez Crespo, A. (2010). *Dynamic Modelling for Supply Chain Management: Dealing with Front-end, Back-end and Integration Issues* . London: Springer.
- Mintzberg, H. (July de 1988). Crafting Strategy. *The McKinsey Quarterly* , pp. 71-90.
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Mintzberg, H., & Quinn, J. B. (1993). *El Proceso Estratégico: Conceptos, Contextos y Casos*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Odoom, K. K. (2012). Logistics and Supply Chain Management in the Hotel Industry: Impact on Hotel Performance In Service Delivery . *UNLV Thesis/Dissertations/Professional Papers/Capstones. Paper 1339* .
- Okumus, F. (2002). Can hospitality researchers contribute to the strategic management literature? *International Journal of Hospitality Management* (21), 105-110.
- Okumus, F., Altinay, L., & Chathoth, P. (2010). *Strategic Management for Hospitality and Tourism*. Taylor & Francis.
- Olsen, M. D., & Roper, A. (1998). Research in Strategic Management in the Hospitality Industry. *International Journal of Hospitality Management* (17), 111-124.
- Ortolano, A. (2013). 2013 Hospitality Logistics Summit. *Executive Summaries of Selected Sessions* (p. 4). Las Vegas: United Parcel Service of America, Inc. UPS .
- Pardeep, G. (2012). *Role of Supply Chain Management in a Hotel*. Retrieved 26 de March de 2016 from SlideShare: <http://www.slideshare.net/GaganSharma3/roll-of-scm-in-a-hotel>

Pérez-Franco, R., Caplice, C., & Sheffi, Y. (2015). *A new approach to rethinking the supply chain strategy of a business unit*. Preprint, Massachusetts Institute of Technology, Center for Transportation and Logistics, Massachusetts.

Pérez-Franco, R., Caplice, C., Singh, M., & Sheffi, Y. (2012). *A type-independent approach to supply-chain strategy evaluation*. Working paper, Massachusetts Institute of Technology, Center for Transportation and Logistics, Massachusetts.

Porter, M. E. (1998). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (Vol. 1). Free Press.

Porter, M. E. (1998). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.

Porter, M. E. (1991). Towards a Dynamic Theory of Strategy. *Strategic Management Journal* , 12, 95-117.

Reichel, A. (1983). Strategic Management: How to apply it to Firms in the Hospitality Industry. *The Service Industry Journal* , 3 (3), 329-343.

Rivera, M. A., & Pizam, A. (2015). Advances in hospitality research: “from Rodney Dangerfield to Aretha Franklin” . *International Journal of Contemporary Hospitality Management* , 27 (3), 362-378.

Saad, S., Yahya, K. K., & Pangil, F. (2011). Integrated Business Strategy and its Constructs: Pilot Study at Hotels in Malaysia. *Journal of Global Management* , 3 (1), 3.

Sethu, H. S. (2007). Supply Chain Management in Hospitality Industry: An Overview. *Journal of Hospitality Application & Research* , 2 (2), 33-45.

Simchi-Levi, D., Kaminsky, P., & Simchi-Levi, E. (2007). *Designing and Managing The Supply Chain* (3rd Edition ed.). McGraw-Hill Education.

Slattery, P. (2002). Finding the Hospitality Industry . *Journal of Hospitality, Leisure, Sport and Tourism Education* , 1 (1), 19-28.

Tütüncü, O., & Küçükusta, D. (2007). Supply Chain Management Integration and Its Effects on Performance in Hospitality Industry. *International Tourism Biennial*. Canakkale.

Terry, L. (July de 2007). *Hospitality Logistics: Supply Chains Made to Order*. Retrieved 17 de Marzo de 2016 from Inbound Logistics: <http://www.inboundlogistics.com/cms/article/hospitality-logistics-supply-chains-made-to-order/>

Vitasek, K. (2013). *CSCMP Supply Chain Management Definitions and Glossary*. Retrieved 20 de Marzo de 2016 from Council of Supply Chain Management Professionals: Educating and connecting the World's Supply Chain Professionals: <https://cscmp.org/supply-chain-management-definitions>

Whittington, R. (2003). The Work of Stratigizing and Organizing: for a practice perspective. *Strategic Organization* , *I*, 117-125.

Xiao, Q., O'Neill, J. W., & Mattila, A. S. (2012). The role of hotel owners: the influence of corporate strategies on hotel performance . *International Journal of Contemporary Hospitality Management* , *24* (1), 122-139.

ANEXOS

ANEXO I - MODELO DE ENTREVISTA

Objetivo: Capturar Estrategia en Cadena de Suministros de “El Hotel”

Introducción: Presentación del entrevistador, el proyecto y garantizar confidencialidad.

Preguntas de Presentación:

- ¿Nombre, Cargo, Función?
- ¿Tiene gente a cargo? ¿A quién reporta?
- ¿Cuál es su proveedor?
- ¿Quién es su cliente?
- ¿Cuál es su servicio/producto?

Preguntas Abiertas:

- ¿Cuál es su relación con el hotel? ¿Cómo la calificaría?
- ¿Cuáles son sus principales actividades? ¿Qué tiempo le demandan?
- ¿Cuáles son las actividades de sus subordinados?
- ¿Cuál diría son las actividades más difíciles de gestionar? ¿Cuál es el motivo?
- ¿Qué actividad requiere más tiempo? ¿Por qué?
- ¿Qué actividad le demanda más atención? ¿Por qué?
- ¿Cómo ve la imagen del hotel?
- ¿Qué cree que valora más el cliente?
- ¿Qué facilitaría su gestión/actividad?
- ¿Qué parte involucrada con su gestión/tarea cambiaría?
- ¿Elige a su proveedor? ¿Por qué?
- ¿Características que valora de un cliente/proveedor?
- ¿Cómo es el proceso de compra/abastecimiento de su área o del hotel? (s/corresponda)

Preguntas Semiabiertas:

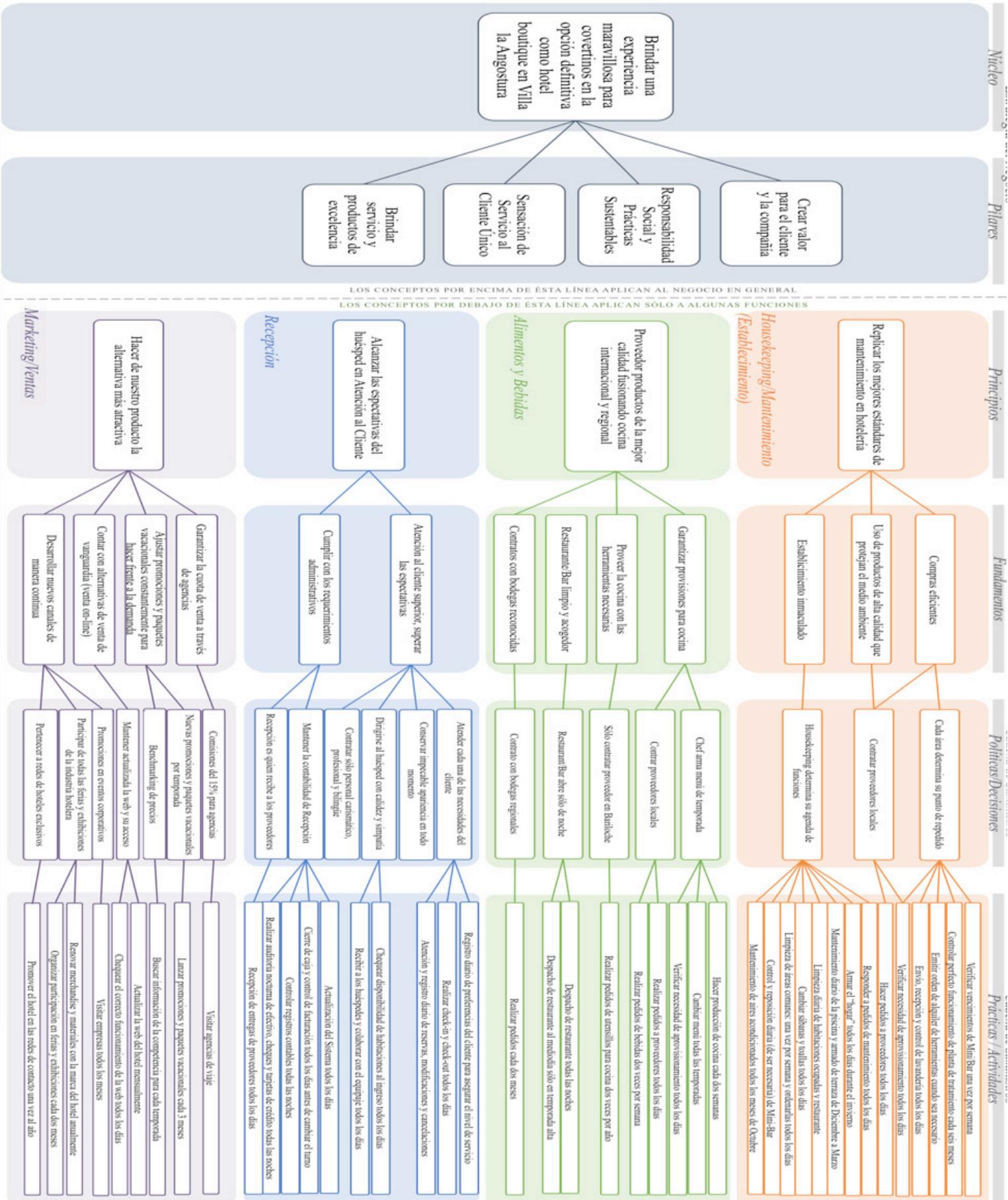
- ¿Qué tipo de clientes tiene? (Segmento)
- ¿Existe estrategia de negocio? ¿Cuál es?
- ¿Cuáles son los pilares de la estrategia?
- ¿Conoce la estrategia del hotel? ¿Cuál es?
- ¿Participa de la definición de la estrategia?
- ¿Hace aportes a la definición de la estrategia? ¿De qué manera?
- ¿Conoce el personal su estrategia de negocios y sus pilares?
- ¿Existe estrategia en cadena de suministros? ¿Cuál es?
- ¿Conoce el personal la estrategia en cadena de suministros?
- ¿Qué cambiaría de su gestión? ¿Cómo?
- ¿Existe oportunidad de mejora? ¿Cuáles?
- ¿Qué proveedor elegiría?
- ¿Sabe qué es Administración en Cadena de Suministros?
- ¿La cree beneficiosa?
- ¿La implementaría en su hotel?
- ¿Qué tiempo demora desde que recibe un pedido hasta que lo entrega en El Hotel?
- Desde que envía la orden de pedido, ¿Cuánto tarda en recibirlo?

ANEXO II - TIPO DE INTERACCIÓN

	TIPO DE INTERACCIÓN - TIEMPO APROX.											
	CAPTURA				EVALUACIÓN				REFORMULACIÓN			
	- 1hs.	1hs-2hs	2hs-3hs	+ 3hs	- 1hs.	1hs-2hs	2hs-3hs	+ 3hs	- 1hs.	1hs-2hs	2hs-3hs	+ 3hs
NIVEL 1												
Director del hotel												
NIVEL 2												
Gerente del hotel												
NIVEL 3												
Jefe de MKT y RRII												
Jefe de Administración												
Coordinador Operativo												
OTROS												
Mucama												
Recepcionista												
Chef												
Proveedores en Buenos Aires												
Blanquería												
Amenities												
Proveedores en Bariloche												
Bazar												
Distribuidor de bebidas												
Alimentos no perecederos												
Proveedores en Villa la Angostura												
Alimentos perecederos												
Tratamiento de Residuos												
Jardinero												

	Entrevista Personal
	Vía E-mail
	Telefónica

ANEXO III - MAPA CONCEPTUAL DE "EL HOTEL"



"RANGO TEMÁTICO" LOS DIVERSOS TEMAS QUE ABARCA LA ESTRATEGIA EN CADENA DE SUMINISTROS

ANEXO IV - SOPORTE FUNDAMENTOS-PILARES

		FUNDAMENTOS												
		Housekeeping/Mantenimiento			Alimentos y Bebidas				Recepción		Marketing y Ventas			
		Compras Eficientes	Uso de productos de alta calidad que protejan el medio ambiente	Establecimiento Immaculado	Garantizar provisiones para cocina	Proveer la cocina con las herramientas necesarias	Restaurante/Bar limpio y acogedor	Contratos con bodegas reconocidas	Atención al cliente superior, superar las expectativas	Cumplir con los requerimientos administrativos	Garantizar cuota de ventas a través de Agencias	Ajustar promociones y paquetes vacacionales constantemente para hacer frente a la demanda	Contar con alternativas de venta de vanguardia (venta on-line)	Desarrollar nuevos canales de manera continua
PILARES ESTRATÉGICOS	Crear valor para el cliente y la compañía	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Responsabilidad Social y Prácticas sustentables		✓											
	Sense of unique customer service			✓			✓	✓	✓	✓				
	Provide high-end quality of product and service		✓	✓			✓	✓	✓	✓				

✓	Brinda soporte
✗	No brinda soporte

ANEXO V - SOPORTE POLÍTICAS - FUNDAMENTOS

		POLÍTICAS / DECISIONES		
		Cada área determina su punto de repedido	Contratar proveedores locales	Housekeeping determina su agenda de funciones
FUNDAMENTOS	Compras Eficientes		✗	
	Uso de productos de alta calidad que protejan el medio ambiente	✓	✗	
	Establecimiento Inmaculado	✓	✗	✓

✓	Brinda soporte
✗	No brinda soporte

		POLÍTICAS / DECISIONES				
		Chef arma menú de temporada	Contratar proveedores locales	Sólo contratar proveedor de Bariloche	Restaurant/Bar abre sólo de noche	Contrato con bodegas regionales
FUNDAMENTOS	Garantizar provisiones para cocina		✗	✗		
	Proveer la cocina con las herramientas necesarias		✗	✗		
	Restaurant/Bar limpio y acogedor	✓	✗	✗	✓	
	Contratos con bodegas reconocidas		✗	✗		✓

		POLÍTICAS / DECISIONES					
		Atender cada una de las necesidades del cliente	Conservar impecable apariencia en todo momento	Dirigirse al huésped con calidez y simpatía	Contratar sólo personal carismático, profesional y bilingüe	Mantener la contabilidad de Recepción	Recepción es quien recibe a los proveedores
FUNDAMENTOS	Atención al cliente superior, superar las expectativas	✓	✓	✓	✓		
	Cumplir con los requerimientos administrativos					✓	✓

		POLÍTICAS / DECISIONES						
		Comisiones del 15% para agencias	Nuevas promociones y paquetes vacacionales por temporada	Benchmarking de precios	Mantener actualizada la web y su acceso	Promociones en eventos corporativos	Participar de todas las ferias y exhibiciones de la industria hotelera	Pertenecer a redes de hoteles exclusivos
FUNDAMENTOS	Garantizar cuota de ventas a través de Agencias	✓						
	Ajustar promociones y paquetes vacacionales constantemente para hacer frente a la demanda		✓					
	Contar con alternativas de venta de vanguardia (venta on-line)			✓	✓			
	Desarrollar nuevos canales de manera continua		✓	✓		✓	✓	✓

ANEXO VIII - SINERGIA DE PILARES Y FUNDAMENTOS

		PILARES ESTRATÉGICOS			
		Crear valor para el cliente y la compañía	Responsabilidad Social y Prácticas Sustentables	Sensación de Servicio al Cliente único	Brindar servicio y productos de excelencia
PILARES ESTRATÉGICOS	Crear valor para el cliente y la compañía		✓	✓	✓
	Responsabilidad Social y Prácticas Sustentables	✓		✓	✓
	Sensación de Servicio al Cliente único	✓	✓		✓
	Brindar servicio y productos de excelencia	✓	✓	✓	

✓ Soporte Recíproco

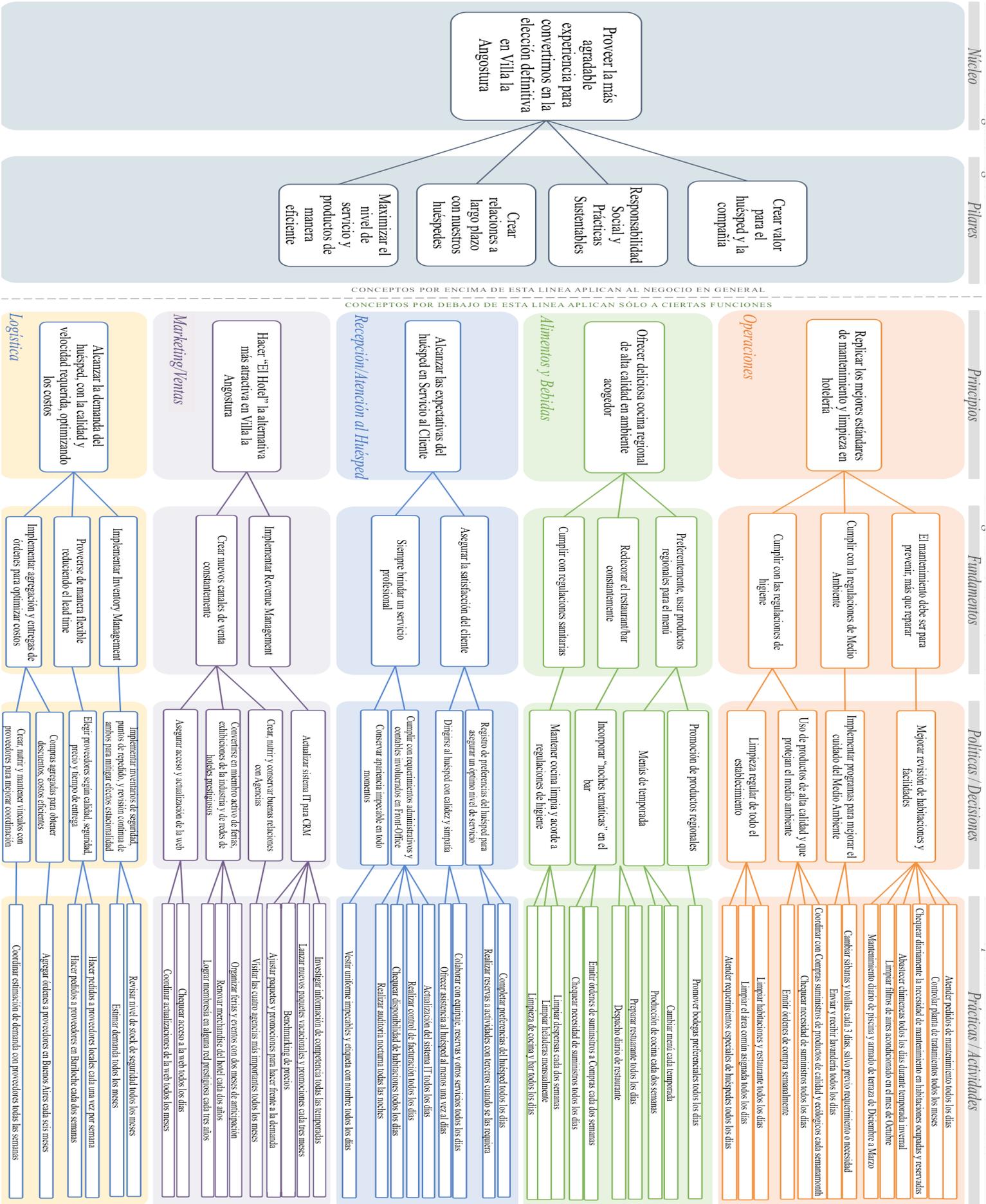
		FUNDAMENTOS												
		Establecimiento			Alimentos y Bebidas				Recepción		Marketing y Ventas			
		Compras Eficientes	Uso de productos de alta calidad que protejan el medio ambiente	Establecimiento Immaculado	Garantizar provisiones para cocina	Proveer la cocina con las herramientas necesarias	Restaurante/Bar limpio y acogedor	Contratos con bodegas reconocidas	Atención al clientes superior, superar las expectativas	Cumplir con los requerimientos administrativos	Garantizar la cuota de ventas a través de agencias	Ajustar promociones y paquetes vacacionales constantemente	Contar con alternativas de venta de vanguardia (venta on-line)	Desarrollar nuevos canales de manera continua
FUNDAMENTOS	Compras Eficientes		✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗
	Uso de productos de alta calidad que protejan el medio ambiente	✗		✓	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗
	Establecimiento Immaculado	✗	✓		✗	✗	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗
	Garantizar provisiones para cocina	✗	✗	✗		✓	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗
	Proveer la cocina con las herramientas necesarias	✗	✗	✗	✓		✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗
	Restaurante/Bar limpio y acogedor	✗	✓	✓	✗	✗		✓	✗	✗	✗	✗	✗	✗
	Contratos con bodegas reconocidas	✗	✗	✗	✗	✗	✓		✗	✗	✗	✗	✗	✗
	Atención al clientes superior, superar las expectativas	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✗	✗	✗	✓	✗
	Cumplir con los requerimientos administrativos	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗		✗	✗	✗	✗
	Garantizar la cuota de ventas a través de agencias	✗	✗	✓	✗	✗	✗	✗	✓	✗		✓	✗	✗
	Ajustar promociones y paquetes vacacionales constantemente	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗		✗	✓
	Contar con alternativas de venta de vanguardia (venta on-line)	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗		✓
Desarrollar nuevos canales de manera continua	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✓	✗	✗	✓	✗		

ANEXO IX - SINERGIA ENTRE POLÍTICAS

SopORTE Reciproco

POLÍTICAS/ DECISIONES	Establecimiento		Alimentos y Bebidas				Recepción				Marketing y Ventas										
	Cada area determina su punto de reparto	Contratar proveedores locales	Hosceking determina su agenda de funciones	Chef fama mentu de temporada	Contratar proveedores locales	Solo contratar proveedor de Banchico	Restaurant/Bar after solo de noche	Contraria con bodas regionales	Averdar cada una de las necesidades del cliente	Conservar impecable apariencia en todo momento	Dirigirse al hosped con calidez y simpatia	Contratar solo personal casanato, profesional y bilingue	Mantener la contabilidad de Recepcion	Recepcion es quien recibe a los proveedores	Comisiones del 15% para agencias	Nuevas promociones y paquetes vacacionales por temporada	Benchmarking de precios	Mantener actualizada la web y su acceso	Promociones en eventos corporativos	Participar de todas las ferias y exhibiciones de la industria hotelera	Permaner a todo de hoteles exclusivos
		X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
		X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	X	X	X	X																	

ANEXO X - NUEVO MAPA CONCEPTUAL DE EL HOTEL



"RANGO TEMÁTICO" LOS DIVERSOS TEMAS QUE ABARCA LA ESTRATEGIA EN CADENA DE SUMINISTROS