



MARCO TEÓRICO

2.1 Industria de la hospitalidad

Según el autor Dittmer (2002), los años 50's fueron clave para que la industria de la hospitalidad diera vida a la economía de muchas naciones. Pues a partir de este lapso las empresas obtuvieron un liderazgo en cuanto al suministro de trabajos y una nueva oportunidad para personas de diferentes edades, etnias, razas y economías.

Por otro lado la industria hospitalaria gracias a factores como el crecimiento de los estándares de vida, de la educación, de los avances tecnológicos que hacen que la gente viva más tiempo y tengan lapsos de ocio, ha logrado que esta se desarrolle enormemente en las últimas décadas (Angelo y Vladimir, 2001).

2.1.1 Definición de Hospitalidad

La palabra hospitalidad para el autor Dittmer (2002), tiene un significado total proveniente de longevitas raíces. Puesto que se remonta a la civilización romana donde surge del latín el



verbo hospitare, es decir, “recibir como huésped”. Se dice que el significado primordial se centra en un anfitrión pues es quien recibe, da la bienvenida e intenta satisfacer las necesidades temporales de las personas que se encuentran lejos de casa. También es importante mencionar que existen otras palabras estrechamente relacionadas con el tema como lo son hospital, hospital de enfermos terminales o albergues.

En cambio, para los autores Angelo y Vladimir (2001), no es tan fácil emitir una definición concreta. Sin embargo ellos lo consideran como un sector que comprende el alojamiento, comida, entretenimiento y viajes. Pudiendo hacerse negocios, mediante la mezcla entre cada una de las variables mencionadas.

La definición de hospitalidad para Powers (1988), tiene un significado más amplio que restaurantes y hoteles. Debido a que esta palabra tan antigua para el autor significa recibir y entretener a invitados, visitantes o extraños, con libertad y benevolencia. Sin embargo en la búsqueda de proveer comida, bebida y alojamiento se encuentran con problemas, los cuales radican en contar con la inversión monetaria necesaria, construir un lugar especializado para el mismo, la limpieza y el mantenimiento del lugar, la preparación y el servicio en pos de satisfacer al cliente, entre otros puntos igual de importantes.



2.1.2 La industria de la hospitalidad

Se dice que la industria de la hospitalidad reside en el negocio de proveer comida, bebida y alojamiento, tanto en su forma individual como combinando cada uno de estos factores sumamente importantes, aunque es vital tomar en cuenta que estos servicios por lo general son ofrecidos a turistas. Sin embargo también los clientes locales son una fuente importante de ingresos para este tipo de empresas. Cabe destacar que estos servicios o bienes se ofrecen en restaurantes u hoteles. Empero muchos negocios enfocados a los restaurantes centran su atención a residentes de su área, debido a la constante asistencia que estos puedan tener en comparación de visitantes foráneos (Dittmer, 2002).

La industria de la hospitalidad para Angelo y Vladimir (1998), con el tiempo ha aumentado pues anteriormente el sector poblacional que disponía del tiempo y dinero para disfrutar de bienes y/o servicios tales como, entretenimiento, comida, alojamiento y viajes, era reducido, pero en la actualidad el porcentaje es más alto. Lo cual nos da una idea más amplia de cómo la industria de la hospitalidad se ha ido acrecentando día a día.

2.1.3 Definición de restaurante

El autor Walker (2002), describe a los restaurantes como una necesidad importante en la sociedad ya que juegan según él un papel muy importante. Esto se debe a que las personas



no buscan solo un lugar donde puedan satisfacer su paladar, sino también este les otorgue ciertos beneficios como el regocijarse de un servicio y una atmósfera singular, donde puedan utilizar todos sus sentidos para tener una experiencia única.

Por otro lado los autores Angelo y Vladimir (2001), indican que un restaurante satisface las necesidades de los diferentes mercados, por lo que existen diferentes tipos. Sin embargo los restaurantes tienden a fallar por razones como la falta de conocimiento del negocio, falta de conocimiento técnico, falta de suficiente capital de trabajo. Aunque eso no es todo, también es importante denotar que los restaurantes no sólo son aquellos que venden productos y servicios, sino también un valor agregado tales como la marca del lugar, la atmósfera, precios del menú, entre otros.

Para el autor Dittmer (2002), los restaurantes son proveedores de alimentos preparados para consumirlos inmediatamente, el cual es un negocio riesgoso debido a que el 50% fracasa en el primer año, 65% en los dos primeros años y 10% sobreviven más de 5 años.

2.1.4 Clasificación de los restaurantes

Existe una clasificación amplia de los restaurantes existentes, tales como los restaurantes independientes, los cuales se identifican por ser extremadamente lujosos y obviamente el



trato a los comensales es excelente. También encontramos a las *cadena de restaurantes* las cuales mantienen un sobrenombre tan importante lo cual les ofrece una visita segura y continua de sus clientes, sin embargo es necesario destacar que la marca debe ser cuidadosamente supervisada para cumplir con los estándares que los clientes exigen. Por lo general estas cadenas son de comida rápida, llamados también quick service (Angelo y Vladimir 2001).

Dittmer (2002), considera una clasificación un poco diferente, por ejemplo la divide en full service las cuales se subdividen en fine dining, el cual se distingue por utilizar al menos quince o más platillos como entrada. Otro punto que hace del espacio un lugar más caro es la decoración, la atmósfera, el nivel de formalidad, entre otros. Otro tipo de subdivisión es casual, la cual se identifica por otorgar un menú más popular, es decir comidas no tan elaboradas. Por otro lado están theme restaurants, este es un lugar aparentemente similar a muchos existentes en combinación con un aire de sofisticación, pues a pesar de que no manejan un menú muy amplio, llegan a sorprender a sus comensales por la experiencia que tienen con los platillos que degustan. No obstante, otro tipo de división es celebrity restaurants, los cuales han incrementado su popularidad entre sus clientes, debido a que los dueños de estas infraestructuras son gente conocida mundialmente, ya sea modelos, actores, cantantes, deportistas, etc. Sin embargo no es solo esto un punto fundamental para atraer a sus clientes, sino también una composición del ambiente, atmósfera, alimentos y diseños únicos que hacen del lugar algo totalmente especial. Finalmente la última subdivisión es steak house restaurants, la cual como su



nombre indica se dedica particularmente a la elaboración de platillos donde la carne de res es el actor principal. Sin embargo muchos de estos lugares han introducido otro tipo de carne como pollo, mariscos, entre otros para agrandar el número de comensales que puedan tener debido a una variedad de alimentos más extensa.

Por otro lado, el autor Powers (1988), debido a los grandes cambios que ocurren con los términos y definiciones del concepto de restaurante, optó por subdividir los mismos en restaurantes de servicio completo (full service) y restaurantes de especialidades. Los restaurantes de full service, se dividen en restaurante fine dining, definido como de alta cocina especializada, estos establecimientos por lo regular son pequeños, pues tienen lugares hasta para cien personas como máximo, con operaciones independientes y el éxito de este tipo de empresa radica en su excelente calidad, cuyos chefs profesionales, agregan un valor único en cada platillo lo cual aumenta a su vez el precio de los mismos. Por otro lado, se encuentra el concepto de restaurante llamado mom and pop, ya que conciernen a familias, tienen precios más competitivos y una mejor atmósfera; y finalmente se encuentra casual dinner house, denominado como “un agradable lugar para comer”. Los restaurantes de especialidades por su parte, incluyen una amplia variedad de restaurantes, como las de autoservicio y debido a que requieren menos labores, los precios son proporcionalmente más bajos.



2.2 Sistemas de información

Burch y Strater (1990), mencionan la necesidad de sistemas de información amplios y completos pues en la actualidad las instituciones sociales están creciendo de una manera impresionante, a causa de esto es indispensable la obtención de información que pueda generar a la organización beneficios tanto en su planeación, operación y control. Para alcanzar este objetivo es necesario diseñar un sistema mediante el cual se pueda recopilar datos y procesarlos para obtener información funcional que ayude en la toma de decisiones.

Sin embargo los conceptos de datos e información han sido utilizados como definiciones análogas, a pesar de su divergente significado. Esto ha ocasionado que las personas que hacen uso de esta terminología cometan continuos errores, reflejándose principalmente en la comunicación, volviéndola ineficiente (Burch y Strater 1990).

2.2.1 Definición de datos.

Los datos son unidades primarias que constituyen la información y el conocimiento, éstas a pesar de representar hechos reales tienen poco valor más allá de su existencia, aunque es importante destacar que existen diferentes tipos de datos como los alfanuméricos, los cuales son representados por números y letras, también se encuentran datos de imágenes, estas expresan imágenes gráficas; los datos de audio por otro lado utilizan sonidos, ruidos o



tonos y los datos de videos son imágenes en movimiento. Sin embargo cuando estas unidades se entrelazan u organizan en forma simbólica, se transforman en información. Lo cual nos da más conocimiento que un simple dato (Stair y Reynolds, 1999).

Según Burch y Stater (1990), los datos son hechos aislados y en bruto, los cuales son el elemento primordial de la información, donde su finalidad fundamental al recopilar y procesar los datos es producir precisamente esa información, la cual aumentará el conocimiento de las personas o reducirá la incertidumbre de las mismas.

Para el autor Oz (2001), el significado de dato es un acto que puede tomar la forma de una cifra, enunciado o imagen, describiéndola también como materia prima en la producción de información.

Para los autores Murdick y Ross (1982), los datos pueden convertirse en información. Sin embargo es importante tomar en cuenta que los términos suelen ser confusos pues podemos creer que a partir de datos lograremos captar información importante y no siempre es así, ya que podemos hacernos de un cúmulo de muchos informes inservibles.



2.2.2 Definición de información.

Burch y Strater (1990), definen el concepto de información como la adición o el procesamiento de los datos, que puede proporcionar conocer o entender ciertos puntos. Aunque es importante determinar que la información da lugar a la toma de decisiones, aunque esto no quiere decir que los juicios enunciados sean apropiados, es decir, no van de la mano, pues existe el margen de error normal al momento de tomar una decisión. También mencionan que la información no debe indicar únicamente lo que está ocurriendo sino lo que va a acontecer, con el fin de lograr contribuir a la planeación, operación y control de las funciones en la organización.

Para Stair y Reynolds (1999), la información es un cúmulo de datos, los cuales se van ordenando y en su conjunto proporcionan un valor mayor al que podrían ofrecer individualmente. Sin embargo el que datos nuevos, diferentes se añadan significa la probabilidad de redefinir relaciones y crear otra información.

Por otro lado el autor Lucas (1983), define el concepto de información como una entidad tangible o intangible, con la finalidad de poder reducir la incertidumbre acerca de algún suceso o estado y de esta manera tomar mejores decisiones.

La información según el autor Oz (2001), son datos que adquieren significado dentro un contexto, y esta puede consistir en datos primarios o datos manipulados a través



de la suma, resta, división, o cualquier otra operación que conduzca a una mayor comprensión de la situación.

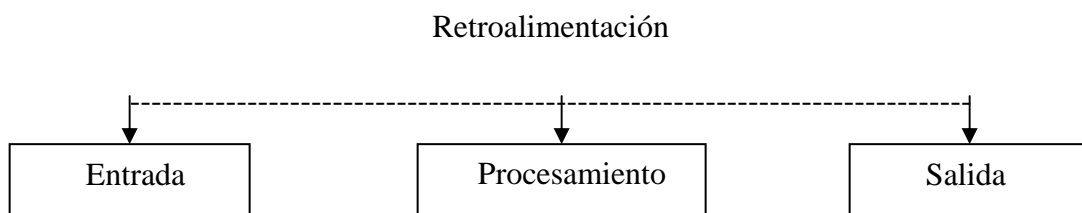
Por otro lado los autores Murdick y Ross (1982), consideran la información completamente indispensable para que una organización obtenga la vitalidad que necesita para sobrevivir. Como también creen necesario comunicarse mediante sistemas de información funcionales donde la información puede tomar la forma de señales de lenguaje, comportamiento y/o símbolos. Ya que a medida que aumenta el tamaño y complejidad de las organizaciones, existe más posibilidad de carecer de una comunicación realmente relevante.

2.2.3 Definición de sistemas de información.

Para los autores Murdick y Ross (1982), un sistema puede describirse como una serie de elementos unidos de algún modo a fin de lograr metas en común. Sin embargo dividen los sistemas en tres y los nombran de la siguiente manera, como los sistemas de manufactura, sistemas de organización de negocios y sistemas de información a la gerencia, donde esta última explica que este sistema es manejado por grupos de personas, equipo de procesamiento de datos, todo con el fin de escoger, almacenar, procesar y recuperar datos para disminuir la incertidumbre de la toma de decisiones y utilizar más eficientemente el suministro de información.

En cambio para los autores Stair y Reynolds (1999), un Sistema de Información es un conjunto de componentes interrelacionados que cuenta con una entrada donde se recolectan los datos, un proceso de manipulación de los mismos, es decir, proceso de datos y una salida, en donde se diseminan los datos e información para cumplir un objetivo y así poder mantener una retroalimentación.

Figura 2.1 Componentes de un sistema de información.



Fuente: (Stair y Reynolds. 1999: 15).

Para el autor Oz (2001), la palabra sistema en términos básicos tiene una definición similar a la anterior, pues la considera como una serie de elementos que funcionan en conjunto para alcanzar sus metas, aceptando la entrada de datos, procesándola y produciendo una salida.

Así como también Scott (1988), describe de manera semejante estos componentes, ya que considera que un sistema de información recibe datos como entrada, procesa estos



mismos mediante cálculos para finalmente transformarlos en información y generar una salida.

Por otro lado la definición de los autores Burch y Strater (1990), indican que un sistema se puede determinar como un acoplamiento de componentes o subsistema ideados con la finalidad de conseguir un objetivo, que haga a la empresa cumplir con sus metas.

2.2.4 Definición de sistemas de información basados en computadoras.

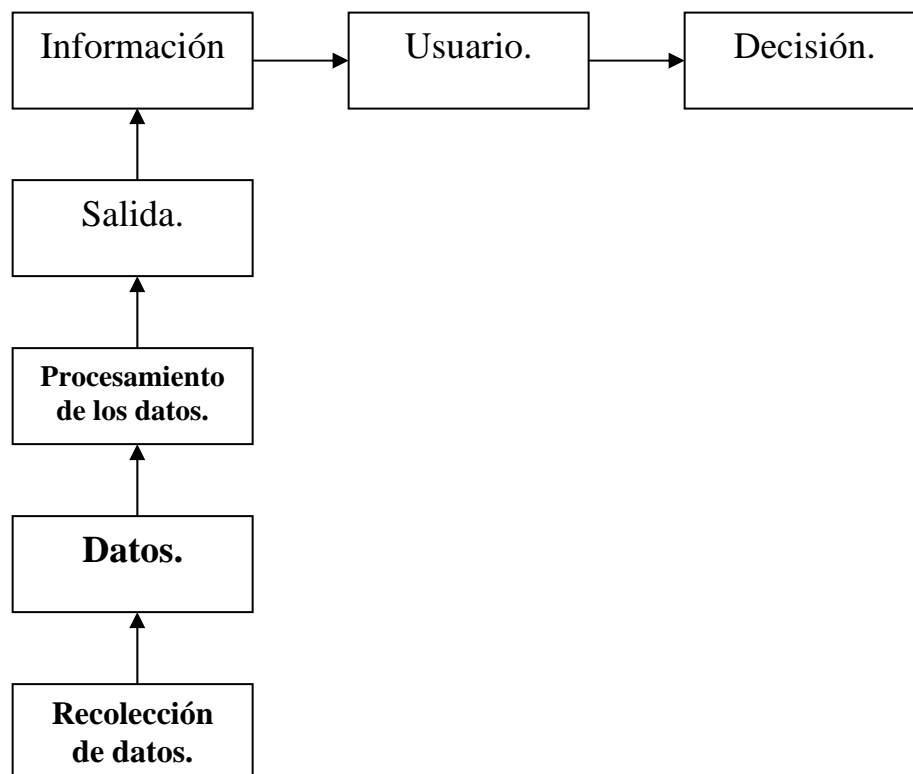
Para Stair y Reynolds (1999), en los sistemas de información computarizados, es imprescindible ingresar datos correctos para tener un sistema más exacto, el cual contribuya de una forma positiva a la empresa. Mediante un proceso donde se manipulen datos, se obtengan cálculos, comparaciones y almacenamiento de datos para usarlos posteriormente. Proporcionarán información funcional a través de documentos, permitiendo que exista una retroalimentación, donde se efectúen cambios para corregir posibles errores en los datos de entrada y proceso.

En un sistema de información por computadora las computadoras se encargan de reunir, almacenar y procesar los datos para convertir éstos en información útil para la organización, todo a través de instrucciones que la gente proporciona mediante programas de computadora. Casi todos los sistemas de información para los negocios se componen de

muchos subsistemas con sus respectivos objetivos, y todos contribuyen a lograr el objetivo principal de la organización (Oz, 2001).

Es de vital importancia tomar en cuenta que frecuentemente los sistemas de información basados en computadoras (SIBC) suministran abundantes datos y es importante seleccionar la información necesaria para poder realizar una toma de decisiones eficiente (Lucas, 1986).

Figura 2.2 Las funciones básicas de un sistema de información.



Fuente: (Lucas, 1986 :8).



2.2.5 Composición de los sistemas de información basados en computadoras (SIBC)

Stair y Reynolds (1999), consideran a los componentes de un sistema de información como elementos interrelacionados con el objetivo de recolectar (entrada), manipular (proceso) y diseminar (salida) datos para proveer un mecanismo de retroalimentación en pro del cumplimiento de ciertas metas. La entrada es la actividad en la recopilación y captura de datos, mientras que los procesamientos son la conversión o transformación de los datos en salidas útiles y la salida es la información provechosa, por lo general bajo la modalidad de documentos y/o informes.

Los sistemas de información basados en computadoras se dividen en hardware, el cual es el equipo de computación que se utiliza para llevar a cabo la entrada, procesamiento y salida de la información. El software se conforma de aquellos programas de cómputo los cuales dirigen las operaciones de una computadora. La base de datos es el lugar donde se contienen y almacenan los datos y la información, además es uno de los componentes de mayor importancia dentro de los sistemas de información basados en computadoras (SIBC) (Stair y Reynolds, 1999).

Para Lucas (1986), el sistema procesa la entrada de información que suministra el usuario y la entrada se convierte en salida inmediata del sistema, dicha salida se presenta de distintas formas, ya sea mediante una declaración impresa, un despliegue en el monitor o respuestas verbales.



Burch y Strater (1990), mencionan que un sistema de información requiere mínimo de algunos de los componentes, tales como dispositivos de entrada y preparación de datos, dispositivo de almacenamiento de datos, equipo y medios de telecomunicación, equipo de procesamiento de datos, dispositivos terminales, procedimientos, programas, métodos y documentación, modelos de manejo de datos, de contabilidad, técnicas estándar de costeo, modelos de costo volumen-utilidad, programación lineal, PERT, modelos de inventario, técnicas estadísticas, salas para la toma de decisiones, con pizarrones y gráficas, máquinas duplicadoras, analistas de sistemas de información para establecer y utilizar los elementos anteriores, entre muchos otros.

Para los autores Murdick y Ross (1982), los componentes de un sistema basado en computadoras son la entrada de los datos al sistema, el procesamiento de los mismos, mantenimiento de archivos y registros, desarrollo de los procedimientos que manifiesten qué datos se necesitan, dónde se obtienen y cómo se usarán y la preparación de informes de salida.

McLeod (2000), ilustra la configuración básica de un sistema, de manera similar. Menciona el elemento de entrada, de transformación y de salida del sistema, agregando un último elemento llamado mecanismo de control, el cual vigila el proceso de transformación para asegurar que el sistema cumpla con sus objetivos; y este a su vez se conecta a los dos primeros elementos del sistema por medio de un ciclo de retroalimentación.



Tabla 2.3 Componentes de un sistema de información basado en computadoras.

Datos	Hechos concretos, en su estado primario, que el sistema toma para producir información.
Hardware	Una computadora y su equipo periférico: dispositivos de entrada, salida y almacenamiento. El hardware también incluye equipo de comunicación de datos.
Software	Conjunto de instrucciones que indican a la computadora cómo obtener datos, procesarlos, desplegar información y almacenar datos e información.
Telecomunicaciones	Hardware y software que facilitan la transmisión y recepción rápida de texto imágenes, sonido y animación.
Personal	Profesionales y usuarios de los sistemas de información que analizan las necesidades de información de una organización, diseñan y construyen sistemas de información, escriben programas de computadora, operan el hardware y mantienen el software.
Procedimientos	Reglas para lograr operaciones óptimas y seguras en el procesamiento de datos, incluyen prioridades al ejecutar diferentes aplicaciones en la computadora, además de medidas de seguridad.

Fuente: (Oz E., 2001: 16).



2.2.6 Clasificación de los sistemas de información basados en computadoras

Los sistemas de información juegan un importante papel dentro de las empresas, es por esto que debemos conocer los diferentes tipos de sistemas que existen. “La clave para conocer la amplia variedad de sistemas existentes radica en el entendimiento de sus fundamentos”. Los tipos de sistemas utilizados en las organizaciones pueden clasificarse en cuatro grupos básicos: 1) Sistema de procesamiento de transacciones (TPS, Transaction processing system), 2) Sistemas de información gerencial (MIS, Management information system), 3) Sistema de apoyo para la toma de decisiones (DSS, Decision support system) y 4) Inteligencia artificial y sistemas expertos (IA/SE)” (Stair y Reynolds, 1999:33).

1) Un sistema de procesamiento de transacciones (TPS, transaction processing system). Es un conjunto organizado de personas, procedimientos, software, base de datos y dispositivos para registrar las transacciones comerciales consumadas. Conocer un TPS, es conocer las operaciones y funciones básicas de las compañías.

Los beneficios provistos por un eficaz TPS son tangibles y permiten justificar su costo en equipo y programas de computación, en personal y artículos especializados. Aceleran el procesamiento de actividades empresariales y reducen costos administrativos. Pero a pesar del valor de los primeros TPS de contabilidad y finanzas es evidente que los datos almacenados en ellos pueden resultar de utilidad para los administradores en la toma de mejores decisiones en sus respectivas áreas, trátase de recursos humanos, mercadotecnia



o administración. Satisfacer las necesidades de los administradores y responsables de decisiones, sigue siendo uno de los factores esenciales en pro del desarrollo de los SI.

2) Un sistema de información gerencial (MIS, Management Information System) es un conjunto organizado de personas, procedimientos, software, base de datos y dispositivos para suministrar información rutinaria a administradores y tomadores de decisiones. El interés particular de un MIS es la eficiencia operativa. Los MIS suelen producir informes estándar generados con base en datos e información procedentes del TPS.

Los sistemas MIS empezaron a desarrollarse en la década de 1960 y se caracterizan por utilizar SI para producir informes administrativos que, en la mayoría de los casos, eran elaborados de manera periódica, ya sea en forma diaria, semanal, mensual o anual; como se les imprimía con regularidad se les llamó informes programados. Estos contribuían al desempeño de los deberes de los administradores.

En la década de 1980, los grandes avances tecnológicos permitieron el desarrollo de SI del menor costo y mayor potencia que los anteriores. Empleados de todos los niveles comenzaron a utilizar computadoras personales para realizar las diversas tareas; ya no dependían solo del departamento de información para resolver todas sus necesidades informativas. La gente se dio cuenta entonces de que era posible utilizar los sistemas de computación en apoyo a actividades adicionales de toma de decisiones.



3) Un sistema de apoyo para la toma de decisiones (DSS, Decisión Support System) es un conjunto organizado de personas, procedimientos, software, base de datos y dispositivos para el apoyo en la toma de decisiones referentes a problemas específicos. El campo de interés de un DSS es la eficacia de la toma de decisiones. Así, mientras un MIS contribuye a que una organización “Haga correctamente las cosas”, un DSS ayuda a los administradores a “Hacer las cosas correctas”.

Se recurre a DSS cuando se está frente a un problema complejo en el que es difícil obtener y usar información necesaria para tomar la mejor decisión. No obstante, en un DSS también está implicado el juicio de los administradores; ellos suelen desempeñar un activo papel en el desarrollo e implementación del sistema. Así, el asunto es apoyar, no reemplazar, la toma de decisiones administrativa.

4) Además de contar con TPS, MIS y DSS, las organizaciones también suelen servirse de sistemas basados en la noción de la inteligencia artificial (IA), los cuales adoptan características propias de la inteligencia humana. El campo de la inteligencia artificial incluye varios subcampos, los cuales son robótica, sistema de visión, procesador de lenguaje natural, sistemas de aprendizaje, redes neuronales y sistemas expertos.

En todas las áreas funcionales y divisiones operativas de las empresas se emplean SI. En finanzas y contabilidad se utilizan sistemas de información para pronosticar ingresos y actividades comerciales determinar las mejores fuentes y empleos de los fondos,



administrar efectivo y otros recursos financieros, analizar inversiones y realizar auditorias para confirmar la solidez financiera de la organización y la exactitud de los informes y documentos de finanzas. En ventas y mercadotecnia se emplean SI para desarrollar nuevos bienes y servicios, determinar la mejor ubicación de plantas de producción y distribución, identificar los mejores métodos publicitarios y de ventas, y fijar precios a los productos que permitan obtener los ingresos totales mas elevados posibles. En manufactura se utilizan SI para procesar pedidos de los clientes, elaborar programas de producción, controlar los niveles de inventario y supervisar la calidad de los productos. En la administración de recursos humanos se usan SI para seleccionar a solicitantes de empleo, aplicar pruebas de desempeño a los empleados y vigilar su productividad, y muchas otras actividades (Stair y Reynolds, 1999:36).

2.3 Definición de Internet, Extranet e Intranet.

2.3.1 Internet

La Internet ofrece una red de comunicaciones global que no sólo une a los socios comerciales sino que también puede incluir a los consumidores. Se espera que gran parte del auge del comercio electrónico corresponda a compañías que promuevan sus productos a través de Internet (McLeod 2000:74).



La Internet para el autor Krol (1992), se distingue por su desarrollo y respuesta a las presiones del mercado. Sin embargo la filosofía de este es que cada computadora pudiese comunicarse con cualquier otro ordenador.

Para el autor Browne (1994), la Internet mediante pequeñas redes construye un sistema amplio de computadoras, entrelazando a todo el mundo. Y dicha relación provee un impacto trascendental socialmente. Por lo que la Internet es considerada el mayor descubrimiento del siglo.

Internet para los autores Cohen y Asín (2000), es denominado como servidor, debido a que esta red proporciona la comunicación entre personas alrededor del mundo, ya que estas se encuentran debidamente conectadas y relacionadas, lo cual le agrega un gran valor.

Para los autores Bickerton y Simpson-Holley (2000), la Internet tiene un término bastante extenso, el cual mantiene una red pública de comunicaciones generales, las cuales pueden ser utilizadas por cualquier persona, bajo el nombre de una empresa.

2.3.2 Extranet

Según los autores Bickerton y Simpson-Holley (2000), la Extranet es una tecnología que se encamina a cierto público, que por lo general son proveedores, clientes o



agentes, los cuales necesitan contar con más seguridad por lo que adquieren una red privada para que no cualquier persona pueda introducirse al mismo.

2.3.3 Intranet

Según los autores Cohen y Asín (2000), la Intranet surgió después del Internet, todo con el fin de interiorizar a la organización, mediante el aprovechamiento de la tecnología de software y hardware. Lo cual le genera una ventaja competitiva pues es necesario solamente aprender a utilizar un tipo de herramienta de software.

La Intranet es un medio de comunicación para el personal de una empresa, es decir, va dirigida a un ámbito interno de cierta empresa, teniendo una red privada y protegida con el fin de generar beneficios en el medio empresarial, por lo que es considerada como tecnología de red o de Internet (Bickerton y Simpson-Holley, 2000).

2.4 Ventaja competitiva

Un punto central en la estrategia de competencia es la posición de la empresa dentro de un sector industrial, lo que significa ubicar la utilidad de una empresa ya sea por arriba o por de bajo del promedio del sector. La base fundamental del desempeño sobre el promedio a largo plazo es a lo que Porter llama ventaja competitiva sostenida (Porter, 1994).



En los negocios, una estrategia debe conllevar un plan diseñado para la creación de nuevas oportunidades y de este manera ayudar a la organización superar a sus competidores. Aunque las estrategias varían, tienden a caer dentro de algunas categorías básicas, tales como la creación de nuevos productos, la identificación oportuna de una necesidad no satisfecha del consumidor, el cambio de un servicio para abarcar más consumidores o asegurar los clientes ya existentes o cualquier otra mejora del desempeño para aumentar el calor de la compañía (Porter,1994).

Son varios los factores por los que se busca obtener una ventaja competitiva. Michael Porter, propuso el **modelo de cinco fuerzas** las cuales son: La rivalidad entre los competidores existentes, la amenaza de nuevos competidores, la amenaza de productos y servicios sustitutos, el poder de negociación de los compradores y el poder de negociación con los proveedores. Cuanto más intensa sea la combinación de estas fuerzas en una situación dada, mayor será la posibilidad de que las compañías busquen ventajas competitivas y más radicales serán los resultados de tales ventajas (Stair y Reynolds, 1999).

1.- Rivalidad entre los competidores existentes: Éste es uno de los factores más importantes entre los que inducen a las empresas a buscar ventajas competitivas. Es común que industrias sumamente competitivas se caractericen por altos costos fijos de ingreso a o abandono de la industria, bajos grados de diferenciación de productos y muchos competidores, las industrias con mayor rivalidad tienden a contar con un mayor número de compañías en busca de ventajas competitivas.



2.- Amenaza de nuevos competidores: Ésta es otra importante fuerza entre las que instan a una organización a buscar una ventaja competitiva. Dicha amenaza existe cuando los costos de entrada y salida de la industria son bajos y se dispone fácilmente de la tecnología necesaria para montar y sostener una empresa. Considérese el caso de un pequeño restaurante, por ejemplo. El propietario de éste no requiere de millones de dólares para emprender su negocio, los costos de los alimentos no se reducen sustancialmente cuando se procede a comprar grandes volúmenes, y es muy fácil disponer de equipo para el procesamiento y elaboración de alimentos. En presencia de una fuerte amenaza de surgimiento de nuevos competidores en el mercado, suele ser muy intenso el deseo de buscar y mantener una ventaja competitiva para disuadir el ingreso a la industria. En el recuadro “Comercio electrónico” son expuestas algunas de las barreras al empleo del comercio electrónico como medio de venta de bienes y servicios por parte de nuevos competidores.

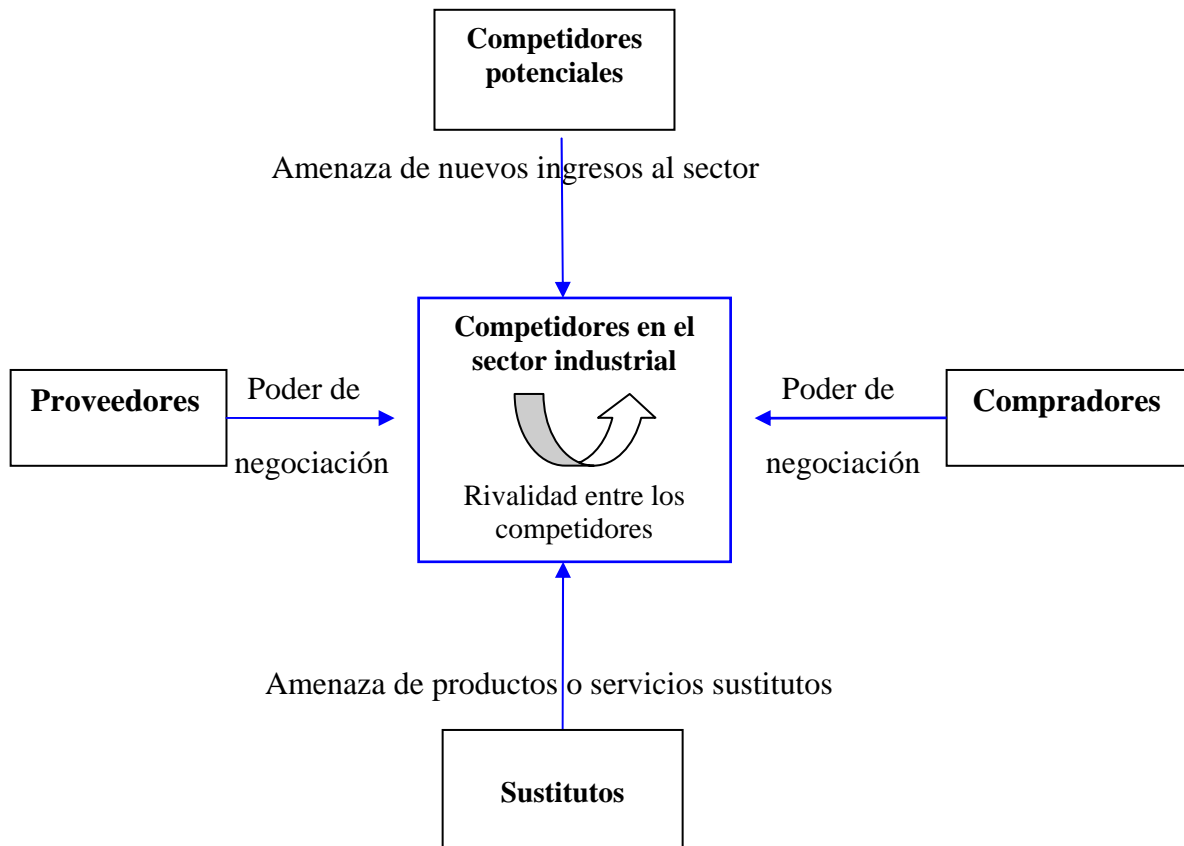
3.- Amenaza de productos y servicios sustitutos. Cuanto mayor sea la cantidad de consumidores en condiciones de obtener productos y servicios similares que satisfacen sus necesidades, mayor será también la probabilidad de que las compañías intenten tomar una ventaja competitiva. Ésta suele dar lugar al surgimiento de un “nuevo terreno de juego”, en el que los consumidores dejen de considerar como tales a productos “sustitutos”. Piénsese en el caso de la industria de las computadoras personales y del lanzamiento de computadoras de bajo costo. Varios consultores y compañías fabricantes de computadoras



se percataron del alto costo que implicaba adquirir computadoras personales a mediados de la década de 1990. Introdujeron entonces computadoras a bajo costo para redes con mínimo espacio de disco duro, microprocesadores más lentos y menor memoria principal de lo deseable para algunos consumidores, pero a la mitad del costo de una estación de trabajo estándar. El interés que despertaron estas nuevas máquinas fue considerable durante cierto tiempo, pero las compañías fabricantes de computadoras personales tradicionales volvieron al ataque. Desarrollaron un nuevo tipo de potentes estaciones de trabajo y aplicaron renovadas estrategias de precios para poder lanzarlas a menos de 1000 dólares. Eliminaron de este modo la ventaja inicial de las computadoras austeras para redes y reconquistaron a los clientes que habían perdido.

4 y 5.- Poder de negociación de compradores y proveedores. Los grandes compradores tienden a ejercer significativa influencia en una empresa, la cual puede disminuir si los compradores no son capaces de utilizar la amenaza de que acudirán a otra fuente para influir en la empresa. Los proveedores, por su parte, pueden contribuir a que una organización obtenga una ventaja competitiva. En algunos casos, los proveedores de compañías han establecido con ellas alianzas estratégicas, lo cual conllevará a que asuman, en consecuencia, el papel de participantes en esas compañías. Proveedores y compañías pueden enlazar, mediante las telecomunicaciones, sus respectivas computadoras y personal. Esto permite rápidas reacciones y la obtención de partes o suministros indispensables para satisfacer las necesidades de los clientes.

Figura 2.4 Las cinco fuerzas competitivas que determinan la utilidad del sector industrial.



Fuente: (Porter, M. 1994: 23).

2.4.1 Obtención de una ventaja competitiva

Para los autores Stair y Reynolds (1999), la ventaja competitiva se logra con la sobrevivencia y prosperidad de una compañía, pues al mantener un beneficio de largo plazo, se procura el éxito de la empresa.



La ventaja competitiva puede lograrse de muchas maneras, como por ejemplo, al proporcionar bienes y servicios a un precio bajo, proporcionar bienes y productos mejores que los de la competencia, y al satisfacer las necesidades especiales de ciertos segmentos del mercado. En el campo de la computación, la ventaja competitiva se refiere al uso de información para adquirir peso en el mercado. La idea es que la compañía no tiene que depender únicamente de recursos físicos superiores para competir; también puede usar recursos conceptuales superiores (datos e información). Los gerentes de las organizaciones utilizan recursos tanto conceptuales como físicos para cumplir con los objetivos estratégicos de la empresa (McLeod, R. 2000:36).

Según los autores Cohen y Asín (2000), la ventaja competitiva se obtienen mediante diferentes estrategias, las cuales no solamente deben ser identificadas sino también puestas en marcha, tales como la reducción de costos, que obedece a vender más unidades en menos precio, manteniendo la calidad y logrando incrementar su margen de utilidad; otro punto importante es incrementar barreras de entrada al mercado, lo cual se puede lograr con la implementación de tecnología de punta, pues estos son elementos con los que pocos competidores cuentan.

La ventaja competitiva desde el punto de vista de una organización lucrativa, tendrá como objetivo primordial aumentar al máximo las utilidades, al reducir los costos y elevar los ingresos a través de una mayor participación del mercado (Oz, 2001).

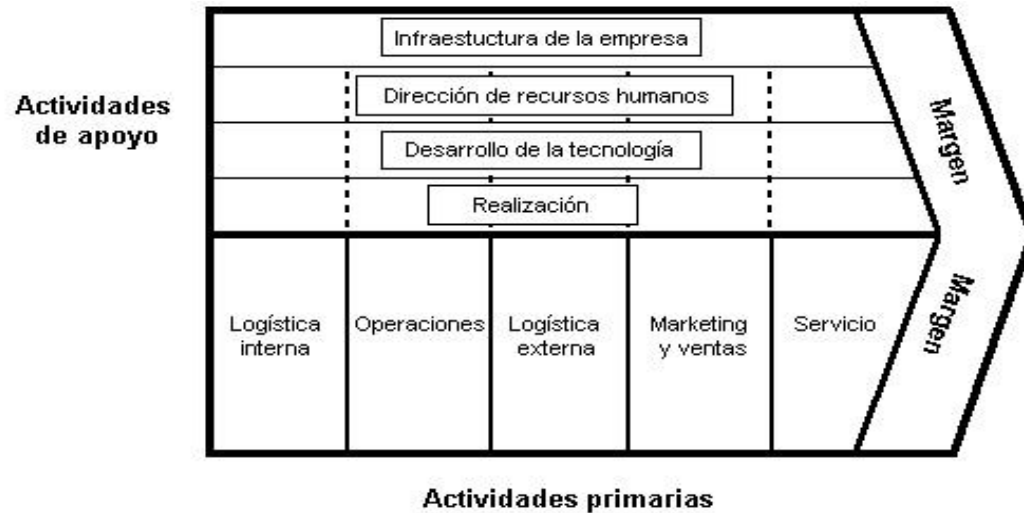


Según Porter (1994), la ventaja competitiva radica en lo que los compradores están dispuestos a pagar, así que también es necesario ofrecer precios más bajos que los competidores u otorgar ciertos beneficios que avalen la existencia de un precio más alto.

El autor McLeod (2000), retoma conceptos de Porter para explicar la cadena de valor, la cual consta de dos actividades la primaria que se asocia con la producción y el ofrecimiento a sus clientes de un valor mayor que la competencia, estas conllevan a la logística interna, operaciones, logística externa, marketing y ventas y servicio, y las de apoyo, las cuales proporcionan las entradas e infraestructura para hacer las actividades primarias, conllevan la infraestructura de la empresa, la dirección de recursos humanos, desarrollo de la tecnología y realización.

Cada actividad con valor, sea primaria o de apoyo, contiene tres ingredientes esenciales: entradas adquiridas, los recursos humanos y la tecnología. También, cada actividad usa y crea información. Por otro lado también es sumamente importante mencionar que el eslabonamiento de las cadenas de valor de múltiples compañías se llama *sistema de valor*. Por lo que una compañía que vincula su cadena de valor a la de sus proveedores al implementar sistemas que hacen que los recursos de entrada estén disponibles cuando se necesiten. Igualmente, ya que cada actividad con valor incluye un componente de información, la administración de los recursos de información de la empresa es un paso clave para lograr la ventaja competitiva (McLeod, 2000).

Figura 2.5 Cadena de valor



Fuente: (deinsa).

En la figura 2.6 se enumeran las ocho iniciativas básicas que el autor Oz (2001) propone para la obtención de una ventaja competitiva, empezando por el ofrecimiento de un producto o servicio que los competidores no pueden proporcionar hasta el suministro del mismo producto o servicio de una manera más atractiva para los consumidores.

Tabla 2.6 Ocho maneras básicas de obtener ventaja competitiva.

INICIATIVA	BENEFICIO
1.- Reducir costos	Una empresa puede obtener ventaja si logra vender más unidades a un precio menor mientras proporciona calidad y



	mantiene o aumenta su margen de utilidad.
2.- Colocar barreras a quienes entran en el mercado.	Una empresa puede obtener ventaja si frena a quienes podrían entrar en el mercado, logrando que haya menos competencia y más mercado potencial.
3.- Establecer un alto costo de cambio de marca.	Una empresa puede obtener ventaja si crea altos costos de cambio de marca, haciendo poco rentable que los consumidores les compren a otros competidores.
4.- Crear nuevos productos o servicios.	Una empresa puede obtener ventaja si ofrece un producto o servicio único.
5.- Diferenciar productos o servicios.	Una empresa puede obtener ventaja si logra atraer a los consumidores convenciéndolos de que su producto es diferente del de la competencia.
6.- Mejorar productos o servicios.	Una empresa puede obtener ventaja si su producto o servicio es mejor que el de cualquier otro.
7.- Establecer alianzas.	Las empresas de diferentes industrias pueden ayudarse entre sí para obtener ventajas al ofrecer paquetes combinados de bienes o servicios a precios estables.
8.- Comprometer a proveedores y compradores	Una empresa puede obtener ventaja si puede comprometer a proveedores y compradores, haciendo que sea económicamente impráctica que los proveedores o compradores hagan tratos con otros competidores.

Fuente: (Oz, E. 2001:43).



1.- Reducir costos

Los consumidores desean pagar lo menos posible y seguir recibiendo el producto o servicio que necesitan con la misma calidad. Una manera de aumentar participación en el mercado es disminuir los precios, y la mejor, manera de lograr esto es reducir los costos. Por ejemplo, si se realiza con éxito, la automatización masiva de cualquier proceso comercial proporciona una ventaja competitiva a una organización. La razón es simple: la automatización hace que la organización sea más productiva, y cualquier ahorro de costo puede transferirse a los consumidores con precios más bajos.

En el sector de servicios, la Web ha creado una oportunidad para automatizar lo que hasta hace poco se consideraba una actividad “sólo humana”: el servicio al cliente. La fuerte tendencia hacia la automatización del servicio al cliente en línea comenzó con empresas como FedEx, que permitía a los consumidores rastrear el estado de su paquete con solo conectarse a una red especial y privada para acceder a una base de datos. El mismo método se emplea en la actualidad a través de la Web. Ahora, algunos sitios ofrecen respuesta a preguntas frecuentes (FAQ). Otros tienen programas especiales que responden a preguntas que plantea el usuario. El servicio en línea reditúa dos beneficios principales a los negocios: Cambia un servicio que requería muchos esfuerzos por otro que se resuelve usando la tecnología, algo mucho más económico; y proporciona a los clientes fácil acceso a un servicio los siete días de la semana y las 24 horas del día. Esto reduce altos costos no solo de trabajo humano, sino también de servicios telefónicos y de correo.



2.- Poner barrera a quienes comienzan

Cuanto menor sea el número de empresas que compiten dentro de una industria, mejor resultado tendrá cada empresa. Por tanto, una organización puede tener ventaja competitiva al dificultar, o imposibilitar, que otras organizaciones produzcan el artículo o servicio que proporciona. Esto se logra usando experiencia o tecnología que no está disponible para los competidores o cuyo costo es prohibitivo.

Las empresas crean barreras de varias maneras. La obtención de protección legal relacionada con la prioridad intelectual de un invento o una obra artística, por ejemplo obstaculiza su libre uso por parte de los competidores. Microsoft y otras poderosas empresas de software han obtenido enormes ventajas estratégicas al protegerse con derechos de autor y patentar el software. Otra barrera que mantiene a los posibles nuevos rivales fuera del mercado es el alto costo de entrar ha dicho mercado.

3.- Establecer altos costos de cambio de marca

Los costos de cambio de marca son gastos en que se incurre cuando un cliente deja de comprar un producto o servicio a un negocio y comienza a comprarlo de otro. Estos costos pueden ser explícitos (como los cargos que el vendedor exige de manera explícita a un cliente por el cambio) o implícitos (como los costos indirectos en tiempo y dinero del ajuste a un nuevo producto que hace el mismo trabajo que el anterior).



A menudo, los costos explícitos de cambio de marca son fijos y no recurrentes, como una multa que debe pagar un comprador por cancelar un trato previo.

4.- Crear nuevos productos y servicios

Indudablemente, la creación de un producto o servicio nuevo y único que muchas organizaciones e individuos necesitan proporciona una organización una gran ventaja competitiva. Por desgracia, la ventaja sólo dura hasta que otra organización de la industria comienza a ofrecer el producto o servicio idéntico o similar a un precio similar o más bajo.

5.- Diferenciar productos y servicios

Una empresa puede lograr una ventaja competitiva si convence a los consumidores que su producto o servicio es mejor que el de sus competidores, aunque no lo sean. A esto se le llama diferenciación de producto, y por lo general se logra a través de la publicidad. Un nombre de marca exitoso es un ejemplo perfecto de la diferenciación de producto.

El surgimiento de Internet como una herramienta comercial proporciona a las empresas una oportunidad de ofrecer un gran número de servicios a través de la Web y el correo electrónico, desde el envío de nuevas aplicaciones de software hasta la presentación



de información sobre gran cantidad de temas en Web con colores vivos y animación, pasando por la respuesta a preguntas frecuentes. Aunque es más fácil imitar dichos servicios, las empresas que los ofrecen primero se las arreglan para mantener cierta ventaja competitiva debido a que la marca que establecieron sigue atrayendo a los consumidores.

6.- Mejorar productos o servicios

En lugar de diferenciar un producto o servicio, una organización puede mejorarlo realmente para aumentar su valor al consumidor. A esto se le llama mejoramiento de producto o servicio.

Desde que Internet abrió sus puertas a empresas comerciales a principio de la década de los 90's, un número cada vez mayor de empresas han estado ofreciendo sus productos o servicios. Sus sitios Web proporcionan información actualizada que ayuda a los consumidores a utilizar mejor sus productos adquiridos o a recibir servicios adicionales. Las empresas pioneras en este uso de Internet cosecharon grandes recompensas.

7.- Establecer alianzas

Las empresas pueden obtener ventajas competitivas si ofrecen servicios combinados más atractivos (y por lo general menos costosos) que la compra de servicios por separado. Estas



alianzas proporcionan dos ventajas para los consumidores: el servicio combinado es más económico y la compra de una sola vez resulta más conveniente.

Al crear una alianza, las organizaciones gozan de sinergia: las utilidades obtenidas en combinación por los aliados gracias a las ventas de un paquete de bienes o servicios exceden las utilidades devengadas cuando cada uno actúa por su cuenta.

8.- Comprometer a proveedores o compradores

Las empresas pueden obtener ventajas competitivas si son lo suficientemente eficaces para comprometer a los proveedores con su modo de producción o a los compradores con su producto. El poder de negociación es clave en este método. Como tal, esta ventaja competitiva es casi un recurso exclusivo de las empresas tan grandes que los proveedores y compradores deben atender sus demandas.

Una empresa gana poder de negociación con un proveedor cuando aquella tiene pocos competidores o cuando es un competidor importante en su ramo industrial. En el primer caso cuantas menos empresas integren la base de clientes de un proveedor, más importante será cada empresa para él; en el segundo caso, cuanto más importante sea una empresa para el éxito de un proveedor, mayor será el poder de negociación que la empresa tendrá sobre el proveedor.



La presión más frecuente en la negociación es comprar por volumen. Las empresas que gastan millones de dólares comprando partes y servicios tienen el poder para forzar a sus proveedores a ajustarse a sus métodos de operación, e incluso para pasar algunos costos a los proveedores como parte del acuerdo comercial.

Una manera de comprometer a los compradores en un libre mercado es crear la impresión de que el producto de una organización es mucho mejor que el de los competidores, o disfrutar de una situación en que los consumidores temen a los costos elevados del cambio de marca. Otra manera de comprometer a los clientes es creando un estándar.

2.5 La Gestión de la Cadena de Suministros (SCM – Supply Chain Management)

La creciente competitividad y los fenómenos de globalización a los cuales las empresas se enfrentan en la actualidad, exigen respuestas cada vez más eficientes, procesos y estrategias que les permitan sobrevivir y crecer en un mundo en continuo cambio, en el cual el cliente es quien asume cada vez más el poder de negociación y quien al final define el éxito o fracaso de todo el engranaje empresarial que se encuentra tras la fabricación de un producto o prestación de un servicio (Pilot).



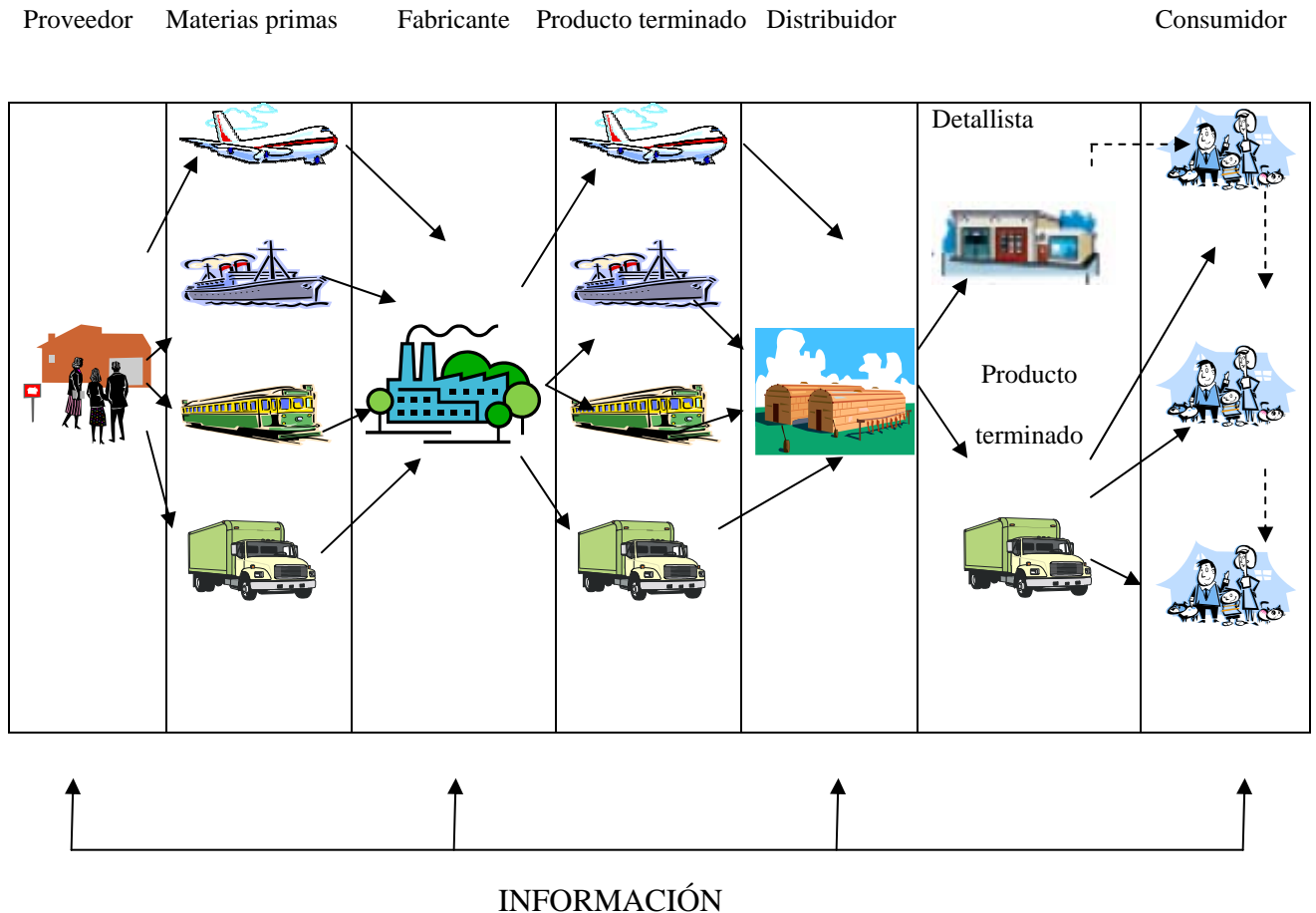
Las empresas son conscientes de que, a medida que avanza el tiempo cada cliente individual cobra más importancia, y que para satisfacerlo no basta con que una de las empresas que colabora en el desarrollo de los productos lo haga bien; un producto será de buena calidad y competitivo, sólo si ha pasado por un proceso de excelencia a lo largo de toda la cadena de suministro (Pilot).

La cadena de suministros es la estrategia a través de la cual se gestionan todas las actividades y empresas de la cadena de suministros. En la práctica, muchas empresas ven la logística como ese proceso interno donde se busca optimizar el flujo de los productos y la utilización de los recursos; y al observar cómo funciona al nivel de la cadena de suministro, se observa una serie de empresas independientes tratando cada una de mejorar sus propios procesos y de obtener beneficios, esperando que de esta manera todos salgan ganando. Sin embargo, el reto ahora es claro. Cuando se habla de la gestión de la Cadena de Suministros, se renuncia a esta visión, es decir, ver a todas las empresas como una sola, como un flujo continuo del producto y el mejoramiento de los procesos para alcanzar un beneficio global (Pilot).

Cuando se habla de la Cadena de Suministro, se refiere a la unión de todas las empresas que participan en la producción, distribución, manipulación, almacenamiento y comercialización de un producto y sus componentes, **FIGURA 2.7**; es decir, integra todas las empresas que hacen posible que un producto salga al mercado en un momento

determinado. Esto incluye proveedores de materias primas, fabricantes, distribuidores, transportistas y detallistas (Pilot).

Figura 2.7 Cadena de suministros básica.



Fuente: (Pilot).

Por otro lado, el Council of Logistics Management define a la cadena de suministros, como “la coordinación sistemática y estratégica de las funciones de negocio tradicional y las tácticas utilizadas a través de esas funciones de negocio, al interior de una

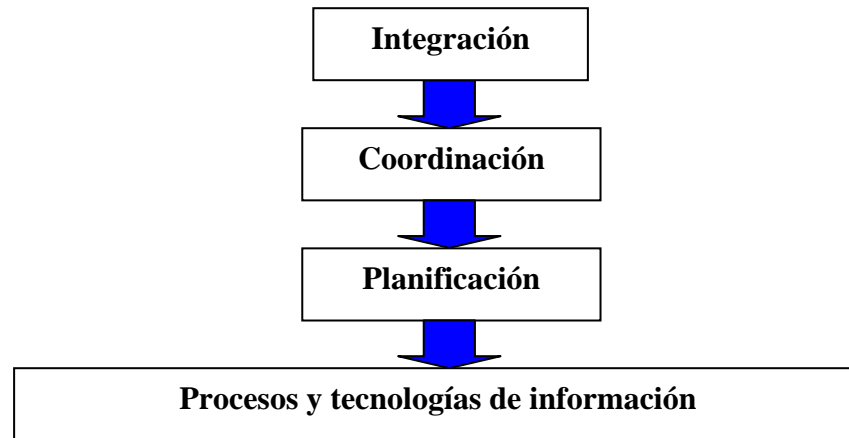


empresa y entre las diferentes empresas de una cadena de suministro, con el fin de mejorar el desempeño en el largo plazo tanto de las empresas individualmente como de toda la cadena de suministro (Pilot).

La gestión de la cadena de suministros (SCM por sus siglas en inglés, Supply Chain Management), está surgiendo como la combinación de la tecnología y las mejores prácticas de negocios en todo el mundo. Las compañías que han mejorado sus operaciones internas ahora están trabajando para lograr mayores ahorros y beneficios al mejorar los procesos y los intercambios de información que ocurren entre los asociados de negocios (Arteaga).

Una exitosa cadena de suministros, entrega al cliente final el producto apropiado, en el lugar correcto y en el tiempo exacto, al precio requerido y con el menor costo posible. La Cadena de Suministros agrupa los procesos de negocios de múltiples compañías, así como a las diferentes divisiones y departamentos de nuestra empresa. Definida de una forma sencilla, SCM engloba aquellas actividades asociadas con el movimiento de bienes desde el suministro de materias primas hasta el consumidor final. Esto incluye la selección, compra, programación de producción, procesamiento de órdenes, control de inventarios, transportación almacenamiento y servicio al cliente. También incluye los sistemas de información requeridos para monitorear todas estas actividades (Arteaga).

Figura 2.8 Frentes clave para una mejora en la SCM



Fuente: (Arteaga).

- Sin un sistema informático resulta imposible coordinar todos los procesos de planificación necesarios para la gestión de la SCM.

De esta manera estamos refiriéndonos a la unión o integración de múltiples empresas, con las implicaciones que esto conlleva: diferentes culturas, tecnologías, procesos, etc., que deben unirse y trabajar como uno solo y de la mejor forma posible. Así, la competencia hoy en día no es entre equipos, ni entre empresas, sino entre cadenas de suministro (Arteaga).

La cadena de suministros se refiere a la unión o integración de múltiples empresas, con las complicaciones que esto conlleva: diferentes culturas, tecnologías, procesos, etc. Esto bien podría compararse con un equipo deportivo bien entrenado y organizado. Tal equipo funciona mucho mejor y es más competitivo cuando cada jugador sabe cual es



exactamente su función y la desarrolla perfectamente. Existirá más contacto y relación entre algunos miembros del equipo, pero todo el equipo debe estar apoyándose mutuamente, y adicionalmente debe conocer el papel de todos los demás jugadores, de lo contrario no podrá ganar el juego. Además, si el equipo quiere ganar debe prepararse y entrenar continuamente, así como buscar cuales son los puntos débiles y tratar de superarlos. En este caso, la competencia hoy en día no es entre equipos, ni entre empresas, sino entre cadenas de suministros (Pilot).

Un requisito indispensable en la búsqueda de la excelencia en la gestión de la cadena de suministros, es tener un alto nivel de rendimiento en la logística interna de las empresas, donde deben observarse los procesos logísticos como partes interrelacionadas e interdependientes entre sí, de tal manera que se busquen mejoras enfocadas hacia todo el proceso logístico, no solo para cada elemento en particular (Pilot).

Una vez que las empresas hayan hecho todo por mejorar y optimizar sus operaciones logísticas a nivel interno, llega el momento de mirar a lo largo de toda la cadena de suministros para poder continuar en el siguiente paso de mejora de sus operaciones logísticas. El objetivo es simple y no puede perderse de vista: mejorar la competitividad y rentabilidad (Pilot).

Una vez que todos los miembros de la cadena de suministros estén trabajando como si pertenecieran a una misma empresa, (incluyendo proveedores, fabricantes, distribuidores



y consumidores), la misma sinergia que surge del trabajo coordinado, planificado y con estrategias y objetivos comunes, hará que todos puedan mejorar su desempeño significativamente (Pilot).

Los mejores programas de la cadena de suministros, tienen características comunes, primero que nada, tienen una obsesiva fijación en la demanda de los clientes. En vez de forzar los productos al mercado que pueden o no venderse rápidamente, satisfacer las demandas de los clientes o ser completos fracasos financieros, este tipo de iniciativas se trazan objetivos de desarrollo y producción de productos que son demandados por los clientes, minimizando así, el flujo de materias primas, productos terminados, materiales de empaque, dinero e información en cada punto del ciclo del producto (Arteaga).

Estos objetivos han sido buscados por las empresas industriales desde hace varias décadas, y la gerencia ha experimentado e implementado con éxito técnicas modernas como justo a tiempo (JIT), Respuestas Rápida (QR), Respuesta Eficiente al Cliente (ECR), Inventarios Manejados por el Proveedor (VMI) y muchas más. Estas son las herramientas que ayudan a construir una estructura de cadena de suministros robusta (Arteaga).

Desde el punto de vista de costos, es donde se realizan los mejores beneficios, un estudio reciente demostró que los costos totales de la cadena de suministros llegan a ser el 75% de presupuesto operativo de gastos (Arteaga).

El MIT (Massachusetts Institute of Technology) recientemente realizó un estudio que mostró que las compañías que han implementado con éxito estos programas, logran



beneficios entre los que podemos contar, reducciones de inventario hasta el 50%, 40% de incremento en las entregas a tiempo, 27% de reducción del ciclo acumulado del producto, duplicar la rotación de inventarios, reducción en 9 veces los faltantes, y 17% de incremento en las ventas (Arteaga).

En la última década las compañías han implementado toda una gama de programas orientados a reducir el costo de operar, de hacer negocios, conceptos como Downsizing, Reingeniería, Outsourcing, etc. y han ayudado a restablecer la competitividad de industrias completas. Durante este periodo el foco fue aumentar la rentabilidad -cortando costos-más que en incrementar las ventas. Esto puede ser llevado solamente hasta ciertos límites, hoy en día las empresas, con operaciones más delgadas y saludables están buscando crecer, y están reposicionando el concepto de la cadena de suministros como la palanca para el crecimiento (Arteaga).

Se debe ampliar el entendimiento de las otras áreas de la organización, se tiene que mejorar el conocimiento de las funciones de compras, planeación de productos, marketing, ventas y promoción de ventas, y también deben desarrollar un conocimiento más íntimo de sus clientes. Recuerde que la cadena de suministros comienza y termina con el cliente (Arteaga).



2.5.1 Alcance de la SCM

La teoría de las restricciones dice que, si se desea obtener un desempeño óptimo de un sistema, lo primero que se debe hacer es identificar los recursos que son cuellos de botella y coordinar el ritmo de trabajo de todos los centros, de acuerdo con el ritmo que marquen dichos recursos todo aquello que exceda lo que el sistema puede procesar genera costos por ineficiencias. Esto es aplicable al sistema logístico de cualquier organización, por lo que se puede decir que el aprovisionamiento, las actividades de soporte y la distribución deben planificarlas y gestionarse de una manera integrada, en conjunto con la producción, alineando sus capacidades entre sí y en función de la demanda de servicio (Pilot).

Las decisiones que se toman en cada uno de los eslabones de la cadena de suministro tienen impacto en el resto de los eslabones, afectando sensiblemente a la oferta final de bienes y servicios. La capacidad de respuesta de cada empresa determina la capacidad de respuesta de toda la cadena. La cadena de suministro sólo será tan fuerte como lo es la empresa más débil que la compone (Pilot).

Por eso, no se pueden organizar los centros de trabajo como si fueran islas, no se pueden considerar los distintos actores de la cadena de suministros como silos, sino que sus capacidades deben ser alineadas para posibilitar el trabajo armónico en todo el proceso, de tal forma que los materiales, productos en proceso y productos finales fluyan en forma continua, como por un tubo (Pilot).



Desde esta nueva visión, se habla de una Gestión Integrada de la Cadena de Suministros, en donde las mejores del proceso logístico ya no se centran en la optimización del flujo de bienes, servicios e información de cada compañía particular, sino en el flujo total. Las actividades logísticas, entonces, deben administrarse desde una perspectiva global que considere el plazo total del proceso de suministro-fabricación-entrega (Pilot).

Esto implica un cambio desde un pensamiento fragmentado, por funciones, a un pensamiento horizontal, por procesos. Aquí los límites de cada empresa se desdibujan, para dar paso a una cadena logística integral, en donde todos los jugadores de la competición forman un verdadero equipo con un objetivo común: que todos ganen (Pilot).

2.5.2 Ventajas de la SCM

Las ventajas de una Gestión Integrada de la Cadena de Suministro son muchas, más incluso de las que podríamos cuantificar, puesto que existen muchos elementos que, proporcionando una mejora sustancial de las operaciones, no son fáciles de medir en términos cuantitativos, como por ejemplo la mejora de las relaciones y el trato con los proveedores, el incremento en la confianza y reducción de incertidumbre, entre otras. Sin embargo, son evidentes los beneficios y el incremento en competitividad que se obtiene a partir de una SCM bien desarrollada. Entre otros podríamos enumerar (Pilot):



- Flujo ágil de productos y servicios
- Reducción de costos por ineficiencias
- Plazos de entrega fiables
- Mejorar calidad de servicio
- Mayor disponibilidad de bienes
- Mayor predictividad en los pronósticos de demanda
- Relaciones más estrechas con los socios de la cadena
- Sinergia entre los mismos
- Reducción de papeleo y costos administrativos
- Una respuesta más rápida a las variaciones del mercado
- Minimización de los costos y riesgos del inventario a través de la fabricación exclusivamente cuando se recibe la demanda
- Menor tiempo de comercialización de los nuevos productos o servicios
- Mejor toma de decisiones.

2.5.3 Beneficios de la SCM

Al implementar un sistema de administración de la cadena de suministros en red e integrado, las compañías pueden reducir costos, incrementar ingresos, mejorar el servicio. Acelerar el tiempo de llegada al mercado de sus productos y utilizar sus activos de manera más efectiva (Cisco).



Las compañías innovadoras que implementan técnicas de administración de cadena de suministros están obteniendo varios beneficios claves, incluyendo (Cisco):

- Reducción de costo en el manejo de inventarios, transporte, almacenamiento y empaque.
- Mejor nivel de satisfacción del cliente a través de la entrada y configuración de los pedidos en-línea.
- Mejora del servicio a través de técnicas tales como entrega basada en tiempo y manufactura a la medida.
- Mayores ingresos, gracias a la mayor disponibilidad de productos y a la personalización de los mismos.
- Reducción en los tiempos del ciclo de producto.
- Mayor participación de mercado debido a los menores tiempos en el ciclo de ingeniería del producto.
- Flexibilidad para diseñar, mercadear y retirar productos más rápidamente.
- Habilidad para sostener la calidad del producto mientras que se encarga a terceros partes importantes del proceso de finalización.