

The integration of a supply chain of the hotel sector: a case study.

**La integración de una cadena de suministro del sector hotelero:
Un caso de estudio.**

Autores:

Cevallos-Villacreses, Leónidas
Universidad Técnica de Manabí
Portoviejo-Ecuador



icevallos@utm.edu.ec



<https://orcid.org/0009-0002-8264-4151>

Sablón-Cossío, Neyfe.
Universidad Técnica de Manabí
Docente de la Universidad Técnica de Manabí – Ecuador
Portoviejo-Ecuador



neyfe.sablon@utm.edu.ec



<https://orcid.org/0000-0002-6691-0037>

Citación/como citar este artículo: Cevallos-Villacreses, Leónidas y Sablón-Cossío, Neyfe. (2023). La integración de una cadena de suministro del sector hotelero: Estudio de caso. MQRInvestigar, 7(2), 789-804.

<https://doi.org/10.56048/MQR20225.7.2.2023.789-804>

Fechas de recepción: 15-ABR-2023 aceptación: 07-MAY-2023 publicación: 15-JUN-2023



<https://orcid.org/0000-0002-8695-5005>
<http://mqrinvestigat.com/>

Resumen

La importancia de este estudio se centra en estudiar el nivel de integración de una cadena de suministro del sector hotelero: Estudio de caso un hotel ubicado en Manabí, Ecuador. El objetivo de este artículo es analizar la integración en cadena de suministro del sector hotelero en la provincia de Manabí mediante diagnóstico cuantitativo. La investigación se clasifica como de campo y aplicada. Se aplicó una lista de chequeo de 13 variable y 126 ítems para la estimación del nivel de integración en la cadena objeto de estudio. La herramienta presenta una escala Likert. Se utilizó la estadística descriptiva para su análisis. Como resultado se obtuvo que el nivel de integración de la cadena es alto y la etapa de integración es cooperación. Esta investigación presenta un aporte práctico.

Palabras clave: Evaluación, integración, servicios, logística, demanda.

Abstract

The importance of this study focuses on studying the level of integration of a supply chain in the hotel sector: Case study of a hotel located in Manabí, Ecuador. The objective of this article is to analyze the integration in the supply chain of the hotel sector in the province of Manabí through a quantitative diagnosis. The research is classified as field and applied. A checklist of 13 variables and 126 items was applied to estimate the level of integration in the chain under study. The tool features a Likert scale. Descriptive statistics were translated for analysis. As a result, it was obtained that the level of integration of the chain is high and the integration stage is cooperation. This research presents a practical contribution.

Keywords: Evaluation, integration, services, logistics, demand.

Introducción

La administración y gestión de la cadena de suministros dependen en gran medida de los procesos que integran y coordinan la forma en que una empresa encuentra materias primas y los componentes necesarios para elaborar y entregar un producto o servicio (Bautista Santos, Martínez Flores et al. 2015). En otras palabras, es una secuencia de eslabones que tiene como objetivo principal satisfacer competitivamente al cliente final. Así mismo, cada eslabón produce y elabora una parte del producto y a su vez cada producto que es elaborado agrega valor al proceso (Acevedo Suárez, Gómez Acosta et al. 2017). Por ende, se infiere que si algún proceso o eslabón de la cadena falla, el producto final no se entregará en las condiciones ideales del cliente, por lo que es necesario que todo el sistema fluya en armonía para que el propósito se lleve a cabo, por lo anterior se concluye que la cadena de suministro es tan fuerte como su eslabón más débil.

En este sentido, la gestión de la cadena de suministro es una actividad interdisciplinaria que involucra a varias divisiones de negocios (Sánchez-Galván, Bautista-Santos et al. 2020). Estas actividades van desde las compras hasta los servicios postventa, pasando por la adquisición de materias primas, la producción, la gestión de inventarios, la distribución de productos, el transporte y la gestión de la información (Díaz 2017).

En este camino, la integración en la cadena de suministro (ICS) se convirtió en una necesidad para el logro de la satisfacción de los clientes y la minimización de los costos (Orozco-Crespo, Sablon-Cossio et al. 2022). A la vez, esta es la expresión de la relación entre los clientes y los proveedores (Bautista Santos, Martínez Flores et al. 2015, Meindl and Peter 2016). En este sentido, los procesos internos de la cadena se interconectan entre todos los actores (Acevedo Urquiaga, Sablón Cossío et al. 2021).

Por ende, la integración en la cadena de suministro se manifiesta en la industria hotelera. Las cadenas de suministro hotelera garantizan los servicios turísticos que en ella se ofrezcan. Por ejemplo, se aseguran: los flujos materiales desde los proveedores hasta el turista y los servicios de hotelería (restauración, alojamiento, salón de eventos). En donde los elementos intangibles del servicio se convierten en un reto (González and Aranda 2022), elemento

aplicado también a la ICS. En este ámbito, el turismo se convierte en una aplicación de la integración de las cadenas de suministro recurrente.

El turismo se caracteriza por ser un eje fundamental en la economía del Ecuador siendo un potencial de desarrollo económico. El turismo ocupa el tercer puesto después del banano y el camarón, en las exportaciones no petroleras del país. La ciudad en el turismo y el turismo en ciudad permiten una diferente y singular lectura de lo urbano en el espacio del turismo y de la recreación en el tiempo de la ciudad, donde confluye la actividad productiva y creativa de los seres en convivencia (Pancorbo Sandoval, Castillo Cuenca et al. 2019).

Según (Mantero 2002) una de las áreas del negocio turístico que hace de la ciudad recurso y servicio integrado es el Turismo Urbano. Este que supone hacer los espacios, los tiempos y las actividades urbanas, en su diversidad cultural, socio y técnica, oportunidad de uso y goce recreativo. Los participantes de la industria hotelera se preocupan por retener a los clientes (González and Aranda 2022). Para ello, aplican tácticas de conservación incorporando a sus procesos sistemas de mejora continua del servicio, la provisión de bienes y servicios de alta calidad, la atención al cliente y otras circunstancias elevando las expectativas de los visitantes, ya sean locales, nacionales, o extranjeros. Los consumidores con frecuencia ven los productos turísticos como un conjunto de valores que se agregan a los muchos componentes del servicio que componen la cadena de servicios (Sánchez Suárez, Quesada Somano et al. 2022). Por eso es importante determinar las mejores formas de liderar estas cadenas, especialmente para las principales empresas de viajes que quieren mantener una ventaja competitiva sobre sus rivales igualmente efectivos.

En este sentido, ciertas técnicas de gestión exitosas se utilizan en industrias no relacionadas con el turismo, las mismas que podrían ser útiles en la industria del sector hotelero. La clave será identificar las variables pertinentes que realmente son cruciales para la industria turística. Actualmente, la inclusión en la cadena de suministro facilita que sus actores logren competitividad. Esta es una consideración crucial cuando se trata de lograr objetivos compartidos y altos niveles de interacción dentro de cada cadena eslabón (Sablón-Cossío, Crespo et al. 2021).

Como antecedente en el objeto de aplicación de esta investigación, se encuentra el trabajo de Vera-Pico (2020). Este se enfoca en el análisis del enfoque innovador y la gestión del Talento Humano en un hotel de Manabí. Esta investigación tiene como objetivo: analizar la integración de la cadena de suministro del sector hotelero, en un caso de estudio en la provincia de Manabí.

Materiales y métodos

La presente investigación se clasifica de campo y aplicada (Hernández Sampieri, Fernández Callado et al. 2015), porque se realiza en el medio donde se genera el problema: la cadena de suministro hotelera, un caso de estudio en la provincia de Manabí. Se aplicó la metodología de Sablón Cossio, Acevedo Suárez et al. (2016), y se ajustó al caso de estudio.

Se evalúa el nivel de integración de la cadena. Se utilizó para el diagnóstico la lista de chequeo diagnóstico del nivel de integración de la cadena de suministro (Sablón-Cossío, Pulido-Rujano et al. 2018). Esta herramienta está conformada por 13 variables y 126 ítems (5).

Tabla 1. Elementos de la encuesta Modelo de Integración

Elementos	Características
Estrategia de la Empresa	23
Objetivos Estratégicos	6
Formulación de los escenarios en la organización	9
Contratos	4
Información	10
Planes	6
Pronóstico de la Demanda	10
Compras	13
Gestión de Inventario	14
Proveedores	5
Distribución de mercancía	17
Indicadores para la evaluación del desempeño	4
Clientes	5
Excepciones	5
TOTAL	126

Fuente: Sablón-Cossío, Crespo, Pulido-Rojano, Acevedo-Urquiaga, y Ruiz Cedeño (2021).

Se empleó la escala Likert del 1 al 5 para los ítems medidos en escala ordinal, donde el valor 1 se relaciona con el criterio muy bajo y el 5 muy alto. Por otro lado, las variables ordinales $E_{n,m}$ y CD_n fueron calculadas para cada una de las empresas i . Posteriormente se procedió a comprobar el nivel de integración de la cadena utilizando la siguiente expresión:

$$NI_{CS} = \sum_{n=1}^7 P_n * M O_n$$

Dónde:

P_n : Peso específico de importancia otorgada por los expertos para la dimensión n .

NI_{CS} : Nivel de integración de la cadena.



Mo_n : Moda calculada para cada En,m y para cada CDn .

Los decisores de los actores suministran el peso o grado de jerarquía a cada variable, a través de la Matriz de Proceso Analítico de Jerarquía, en correspondencia con la cadena de estudio. Si el resultado alcanzado en NI_{CS} es mayor que cero y menor o igual a uno, “Nivel Muy Bajo”; mayor que uno y menor o igual a dos, “Nivel Bajo”; mayor que dos y menor o igual a tres, “Nivel Medio”, mayor que tres y menor o igual a cuatro, “Nivel Alto” y mayor que cuatro y menor o igual a cinco, “Nivel Muy Alto”.

Estos cinco estados para NI_{CS} ayudaron con el análisis de que si las dimensiones son bien evaluadas es porque la NI_{CS} ha alcanzado un nivel adecuado. La determinación del nivel de integración de la cadena de suministro está en función del actor de más bajo valor de NPC en la cadena. Esto se cumple siempre y cuando el actor seleccionado presenta relación directa con el producto y servicio final de la cadena.

La última parte de la investigación, se enfoca en determina las estrategias y objetivos conjuntos que se deben estimar en la cadena en base al cálculo del NICS, Tabla 2. Por esta razón se maneja la matriz de selección de estrategias de integración en las cadenas de suministro (Sablón Cossío, Hernández Nariño et al. 2017).

Tabla 2. *Tipos de estrategias para la integración de la cadena.*

Niveles de integración	Asignación I	Negociación II	Asociación III	Cooperación IV	Coordinación V	Colaboración VI
NPC	$1 < NPC \leq 2$	$1 < NPC \leq 2$	$2 < NPC \leq 3$	$3 < NPC \leq 4$	$3 < NPC \leq 4$	$4 < NPC \leq 5$
Tipos de estrategias	Asignación de recursos	Discusión enfocada a liderazgos en costos, diferenciación, enfoque o nicho	Unen bienes en procesos críticos por fin solo económico u otro interés	Contratos a largo plazo	Conexión vía TIC	Integración de la cadena de suministro
		Relación como adversarios		Pocos proveedores	Compartir información	Planificación conjunta Compartir tecnología

Fuente: Tomado de (Sablón Cossío, Hernández Nariño et al. 2017).



Resultados

La cadena de suministro hotelero de estudio se centra en un turismo de ciudad. Donde sus proveedores son de la zona y los turistas provienen, fundamentalmente, del Ecuador. Los servicios que se brindan se enmarcan en: alojamiento, restauración, eventos y garaje.

Se inicia la investigación, con la evaluación del nivel de integración en la cadena hotelera, Tabla 3 y Figura 1.

Tabla 3. Valoración de los elementos del nivel de integración

Elemento del modelo	Valoración	Calificación
Estrategia de la empresa	3,66	Nivel Alto
Objetivos estratégicos	3,41	Nivel Alto
Formulación de los escenarios en la organización	3,48	Nivel Alto
Contratos	3,42	Nivel Alto
Información	3,20	Nivel Alto
Planes	3,75	Nivel Alto
Pronósticos de la demanda	3,63	Nivel Alto
Compras	3,68	Nivel Alto
Gestión de inventario	3,43	Nivel Alto
Proveedores	3,62	Nivel Alto
Distribución de mercancía	3,68	Nivel Alto
Indicadores para la evaluación de desempeño	3,66	Nivel Alto
Clientes	3,59	Nivel Alto

Fuente: Elaboración propia.

Como resultado de la lista de cheque se muestran el valor de las variables:

- Las estrategias de los actores muestran un valor de 3,66; siendo este según la escala Likert como un nivel alto.

- Los objetivos estratégicos tienen un valor de 3,41; siendo este según la escala Likert como un nivel alto.
- La formulación de los escenarios en la organización presenta un valor de 3,48; siendo este según la escala Likert como un nivel alto.
- Los contratos muestran un valor de 3,42; siendo este según la escala Likert como un nivel alto.
- La información tiene un valor de 3,20; siendo este según la escala Likert como un nivel alto. A pesar de ello, es la variable de menor valor en el diagnóstico.
- Los planes presentan un valor de 3,75; siendo este según la escala Likert como un nivel alto. A pesar de ello, es la variable de mayor valor en el diagnóstico
- Los pronósticos de la demanda presentan un valor de 3,63; siendo este según la escala Likert como un nivel alto.
- Las compras presentan un valor de 3,68; siendo este según la escala Likert como un nivel alto.
- La gestión de inventario muestra un valor de 3,43; siendo este según la escala Likert como un nivel alto.
- Los proveedores presentan un valor de 3,62; siendo este según la escala Likert como un nivel alto.
- La distribución de mercancía tiene un valor de 3,68; siendo este según la escala Likert como un nivel alto.
- Los indicadores para la evaluación de desempeño muestran un valor de 3,66; siendo este según la escala Likert como un nivel alto.
- Los clientes presentan un valor de 3,59; siendo este según la escala Likert como un nivel alto.

Figura 1: Valoración de los elementos del nivel de integración



A partir de estos resultados se estima el indicador del nivel de integración en la cadena de estudio, Tabla 4.

Tabla 4: Estimación del nivel de integración de la cadena.

Elemento del modelo	Estrategia de la empresa	Objetivos estratégicos	Formulación de los escenarios en	Contratos	Información	Planes	Pronósticos de la demanda	Compras	Gestión de inventario	Proveedores	Distribución de mercancía	Indicadores para la evaluación de	Clientes
Valoración real	3.66	3.41	3.48	3.4	3.2	3.8	3.63	3.7	3.43	3.6	3.68	3.66	3.6
Peso	0.08	0.08	0.08	0.08	0.08	0.08	0.08	0.08	0.08	0.08	0.08	0.08	0.08
NICS												3.55	

El indicador del nivel de integración de la cadena tiene como resultado un valor alto de 3,56. Este valor indica que la empresa establece procedimientos para atender las necesidades de algunas partes interesadas y gestiona procesos claves, como los relacionados con la satisfacción del cliente y las operaciones que involucran productos y servicios; sin embargo, las interacciones entre ellos no están bien definidas y las necesidades de algunas partes interesadas todavía se manejan de manera reactiva.

A partir de estos elementos se identifica el nivel de integración y las estrategias en la cadena objeto de estudio, Tabla 5.

Tabla 5. Selección de los tipos de estrategias para la integración de la cadena objeto de estudio.

Niveles de integración	Asignación I	Negociación II	Asociación III	Cooperación IV	Coordinación V	Colaboración VI
NPC	1 < NPC <= 2	1 < NPC <= 2	2 < NPC <= 3	3 < NPC <= 4	3 < NPC <= 4	4 < NPC <= 5
Tipos de estrategias	Asignación de recursos	Discusión enfocada a liderazgos en costos, diferenciación, enfoque o nicho	Unen bienes en procesos críticos por fin solo económico u otro interés	Contratos a largo plazo	Conexión vía TIC	Integración de la cadena de suministro
		Relación como adversarios		Pocos proveedores		
		Planificación conjunta	Compartir tecnología			

La cadena objeto de estudio se encuentra en la etapa de cooperación. En esta etapa debe elegir las estrategias de contratos a largo plazo y pocos proveedores. Con la meta de alcanzar la etapa de coordinación debe enfocarse en mejorar la variable de información, esta que se define en el diagnóstico como la de mayor debilidad.

Los objetivos estratégicos se enfocan en:

- Potenciar un sistema de información entre la cadena que facilite la interrelación entre los proveedores y los clientes.
- Optimizar los recursos en la cadena para el logro de precios competitivos para los turistas en el destino de Manabí.
- Fomentar la trazabilidad de los productos y servicios en la cadena, como muestra de una ventaja competitiva.

En entrevistas a los actores de la cadena se evidenció la necesidad en la estabilidad de los inventarios, y su correspondencia con la fluctuación de los turistas en el hotel. A la vez, es un reto como ajustarse a las necesidades cambiantes de los clientes y disminuir los imprevistos, tema para otras investigaciones. Estos elementos inciden en el precio final del turista en el hotel. Por ello, se necesita fortalecer la cadena y analizar los costos en la misma.

Discusión

El modelo de integración se aplicó en otro caso de estudio, en la cadena de suministro de agua (Cevallos Mendoza and Vélez Quiroz 2020), (Tabla 6). Ambas investigaciones se realizaron en Ecuador y como base tiene la provincial de Manabí.

Tabla 6. Valoración de los elementos del nivel de integración y cálculo del nivel de integración en diferentes casos de estudio

Variables	Cadena de suministro de agua (Cevallos Mendoza and Vélez Quiroz 2020)	Case study
Estrategia de la empresa	3.21	3.62
Objetivos estratégicos	2.31	3,66
Formulación de los escenarios en la organización	2.77	3,41
Contratos	3.28	3,48
Información	2.56	3,42
Planes	2.73	3,20
Pronósticos de la demanda	3.06	3,75
Compras	1.75	3,63
Gestión de inventario	2.51	3,68
Proveedores	2.02	3,43
Distribución de mercancía	1.68	3,62

Indicadores para la evaluación de desempeño	2.56	3,68
Clientes	3.21	3,66
Nivel de integración	2.31	3.55

Estos estudios se diferencian en los resultados de las variables de integración y el nivel. En el primer caso de estudio la debilidad se enfoca en las compras y la distribución del agua. A pesar que existen otras variables con bajo valor (Objetivos, información, planes, gestión de inventario, proveedores, indicadores y el enfoque en el cliente). En ambos estudios se demostró la necesidad de mejora de la variable de información. Esta asegura la toma de decisiones de forma proactiva e influye en las relaciones con los clientes y proveedores.

Esta lista de chequeo de integración, es primera vez que se aplica en una cadena de suministro hotelera. Por ello, se inicia un nuevo camino de investigación.

Conclusiones

La integración en las cadenas de suministro del sector hotelero es un reto para el logro de la competitividad. Esto se debe en gran medida a los precios y costos de los hoteles de los destinos turísticos. En esta investigación se obtuvo como resultado de un análisis de integración en una cadena de suministro hotelera en la provincia de Manabí, Ecuador. Los resultados obtenidos muestran que la cadena objeto de estudio, presenta un nivel alto de integración. Esta investigación es el inicio de la aplicación de la lista de chequeo en el sector turístico en la zona de estudio, elemento que muestra el camino de las próximas investigaciones.

Bibliografía

Acevedo Suárez, J., M. I. Gómez Acosta, A. J. Urquiaga Rodríguez, R. González González, A. M. Gutiérrez Praderes, M. Hernández Torres and L. d. I. C. Acosta Meléndez (2017). *La Logística Moderna en la Empresa*. La Habana. Cuba, Editorial Félix Varela.

Acevedo Urquiaga, A. J., N. Sablón Cossío, J. A. Acevedo Suárez and A. J. Urquiaga Rodríguez (2021). "A Model With a Collaborative Approach for the Operational Management of the Supply Chain." *International Journal of Industrial Engineering and Management (JIEOM)* 12(1): 49-62.

Bautista Santos, H., J. L. Martínez Flores, G. Fernández Lambert, M. B. Bernabé Loranca, F. Sánchez and N. Sablón Cossío (2015). "Integration model of collaborative supply chain." *DYNA Medellín*. Vol 83. No. 193.

Cevallos Mendoza, J. M. and N. S. Vélez Quiroz (2020). *Análisis del enfoque de economía circular en la cadena de suministro del agua potable en la ciudad de Portoviejo, provincia de Manabí., UTM*.

Díaz, C. (2017). *Gestión de la Cadena de abastecimiento*. Bogotá, Fundación Universitaria del Área Andina.

González, G. B. and M. F. Aranda (2022). "Concepto de servicio de calidad en la gestión hotelera." *Revista Venezolana de Gerencia: RVG* 27(97): 212-228.

Hernández Sampieri, R., C. Fernández Callado and P. Baptista Lucio (2015). *Metodología de la Investigación*. 6to Edición. Mc Graw-Hall Education. México. 978 1 4562 2396 0.

Mantero, J. C. (2002). *Interacción Turismo-Ciudad. La ciudad en el turismo-el turismo en la ciudad*. V Jornadas Nacionales de Investigación-Acción en Turismo y VIII Jornadas de Interacción.

Meindl, S. and C. Peter (2016). *Supply Chain Management--Strategy, Planning and Operation*, Tsinghua University Press. wheat soybean others land for no use.

Orozco-Crespo, E., N. Sablon-Cossio, J. Camacho-Vallejo and M. Macias-Pro (2022). "Integration and performance of the food supply chains aiming their circularity ." *DYNA* 97(5). 463.

Pancorbo Sandoval, J. A., G. F. Castillo Cuenca, Y. Rodríguez Veiguela, V. Vega Falcón and S. E. Leyva Ricardo (2019). "Retos y estrategias para el desarrollo del turismo de negocios en ciudades ecuatorianas." *Revista San Gregorio* (35): 29-50.



Sablón-Cossío, N., E. O. Crespo, A. Pulido-Rojano, A. J. Acevedo-Urquiaga and S. d. M. Ruiz Cedeño (2021). "Análisis de integración de la cadena de suministros en la industria textil en Ecuador. Un caso de estudio." *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería* 29(1): 94-108.

Sablón-Cossío, N., A. Pulido-Rujano, E. Orozco Crespo and M. Ruíz Cedeño (2018). "Integration in supply chains. Case study in Colombia and Ecuador." *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*.

Sablón Cossio, N., J. A. Acevedo Suárez, R. Jorge, A. Medina León, M. Pérez Quintana and H. Bautista Santos (2016). "Modelo de Planificación Estratégico de cadenas de suministro." *Dyna Management*. 4(1).

Sablón Cossío, N., A. Hernández Nariño, A. J. Urquiaga Rodríguez, J. A. Acevedo Suárez, H. Bautista Santos and A. J. Acevedo Urquiaga (2017). "Matriz de selección de estrategias de integración en las cadenas de suministro." *Revista de Ingeniería Industrial*. XXXVIII/No. 3/septiembre-diciembre/2017/p. 333-344.

Sánchez-Galván, F., H. Bautista-Santos, J. L. Martínez-Flores, A. del Rocío Ireta-Paredes and D. Sánchez-Partida (2020). "Cadena de suministro de productos agrícolas de traspatio." *Agro Productividad* 13(8).

Sánchez Suárez, Y., A. K. Quesada Somano, M. Marqués León, J. A. Pancorbo Sandoval and O. Santos Pérez (2022). "Análisis funcional de la infraestructura peatonal en el centro histórico de la Ciudad de Matanzas, Cuba." *Infraestructura Vial* 24(43): 42-55.

Vera-Pico, J. A. (2020). *Análisis de la gestión del Talento Humano y su enfoque innovador en el Hotel Ceibo Dorado de Portoviejo, Manabí, Ecuador*. Magister en Gestión del Talento Humano, Universidad Técnica de Manabí.

Conflicto de intereses:

Los autores declaran que no existe conflicto de interés posible.

Financiamiento:

No existió asistencia financiera de partes externas al presente artículo.

Agradecimiento:

N/A

Nota:

El artículo no es producto de una publicación anterior.