

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE MERCADEO INTERNACIONAL**



**“CADENA DE SUMINISTRO VERDE, UNA PROPUESTA ECOLÓGICA Y  
MEDIOAMBIENTAL PARA LAS EMPRESAS SALVADOREÑAS”**

**PRESENTADO POR:**

<b>GIOVANNI ELIEZER MANCÍA ARTIGA</b>	<b>MA14117</b>
<b>NANCY ARELY MENJÍVAR RAMÍREZ</b>	<b>MR14082</b>
<b>YESENIA MARICELA RECINOS CALLES</b>	<b>RC08028</b>

**PARA OPTAR AL GRADO DE:  
LICENCIADO(A) EN MERCADEO INTERNACIONAL**

**DICIEMBRE 2021  
SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA**

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE MERCADEO INTERNACIONAL**



**“CADENA DE SUMINISTRO VERDE, UNA PROPUESTA ECOLÓGICA Y  
MEDIOAMBIENTAL PARA LAS EMPRESAS SALVADOREÑAS”**

**PRESENTADO POR:**

<b>GIOVANNI ELIEZER MANCÍA ARTIGA</b>	<b>MA14117</b>
<b>NANCY ARELY MENJÍVAR RAMÍREZ</b>	<b>MR14082</b>
<b>YESENIA MARICELA RECINOS CALLES</b>	<b>RC08028</b>

**PARA OPTAR AL GRADO DE:  
LICENCIADO(A) EN MERCADEO INTERNACIONAL**

**DICIEMBRE 2021  
SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA**

## **AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTOR:** MSC. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO  
**VICERRECTOR ACADÉMICO** PDH. RAÚL ERNESTO AZCÚNAGA LÓPEZ  
**SECRETARIO GENERAL:** MSC. FRANCISCO ANTONIO ALARCÓN SANDOVAL

## **FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**DECANO:** MSC. NIXON ROGELIO HERNÁNDEZ VÁSQUEZ  
**SECRETARIA:** LICDA. VILMA MARISOL MEJÍA TRUJILLO  
**COORDINADOR GENERAL  
DE PROCESO DE GRADUACIÓN:** MAF. MAURICIO ERNESTO MAGAÑA MENÉNDEZ

## **ESCUELA DE MERCADEO INTERNACIONAL**

**COORDINADOR DE ESCUELA:** LIC. MIGUEL ERNESTO CASTAÑEDA PINEDA  
**COORDINADORA DE PROCESO  
DE GRADUACIÓN:** LICDA. MARTA JULIA MARTÍNEZ BORJAS  
**DOCENTE ASESOR:** LIC. ALCIDES DARÍO ALFARO ALFARO  
**TRIBUNAL EVALUADOR:** LICDA. JUANA XIOMARA OSEGUEDA IGLESIAS  
LICDA. DANIELA ALEXANDRA HENRÍQUEZ  
LIC. ALCIDES DARÍO ALFARO ALFARO

**DICIEMBRE 2021**

**SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA**

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a Dios por su gran amor y fidelidad de permitirme culminar mis estudios universitarios, a mis padres y hermanos por todo su amor incondicional, comprensión, esfuerzo y apoyo en el transcurso de estos años y a todos los que de alguna manera han contribuido en mi proceso académico, profesores, licenciados, compañeros y amigos, especialmente a Yesenia Recinos y Nancy Menjívar, gracias por ser un excelente equipo.

Giovanni Eliezer Mancía Artiga

Gracias Dios, por la oportunidad de culminar mi carrera universitaria con éxito y permitirme vivir esta experiencia junto a personas grandiosas que fueron ejemplo y motivación durante todo el proceso. A mi familia por su amor, consejos y enseñanzas para ser una persona de bien, con principios, valores y deseos de superación. A mis compañeros de trabajo de graduación, quienes llevando vida laboral, personal y universitaria a la vez, siempre dieron lo mejor de ellos y he aquí los frutos de nuestro esfuerzo. Dedicado especialmente al amor de mi vida, mi mamá, por nunca dejar de creer en mí y por su apoyo incondicional hasta el último día.

Nancy Arely Menjívar Ramírez

Dedicada a mis padres por su apoyo, consejos y enseñanzas sobre la importancia de la educación como factor esencial para hacer de la sociedad un lugar mejor, a mis hermanas por su motivación para no desistir en momentos de incertidumbre. A mis amigas, a Carlos, que estuvieron brindándome ánimos para seguir adelante, a mis compañeros de trabajo de investigación con quienes comparto el sueño de ser Licenciada en Mercadeo Internacional por su paciencia, tiempo y comprensión en los años de carrera, y especialmente a Dios por ser mi fortaleza y guía.

Yesenia Maricela Recinos Calles

# ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	i
INTRODUCCIÓN	iii
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y MARCO TEÓRICO	1
1.1 Planteamiento del problema	1
1.1.1 Descripción del problema.	1
1.1.2 Delimitación de la investigación.	5
1.1.2.1 Temporal.	5
1.1.2.2 Teórica.	5
1.2 Objetivos	7
1.2.1 General.	7
1.2.2 Específicos.	7
1.3 Marco teórico	8
1.3.1 Histórico.	8
1.3.2 Conceptual.	10
1.3.2.1 Generalidades de la gestión de la cadena de suministro.	10
• Definición de cadena de suministro.	10
• Definición de cadena de valor.	10
• Diferencia entre cadena de suministro y cadena de valor.	11
• Estructura básica de una cadena de suministro.	11
• Gestión de la cadena de suministro.	12
• Objetivo de la cadena de suministro.	13
• Beneficios de la cadena de suministro.	13
• Tipos de cadena de suministro.	15

• Importancia de la cadena de suministro.	16
• Medición del desempeño de la cadena de suministro.	16
• Cadena de suministro verde.	17
• Estructura de una cadena de suministro verde.	18
• Beneficios de la cadena de suministro verde.	18
• Prácticas de una cadena de suministro verde.	19
• Diferencia de cadena de suministro verde y cadena de suministro convencional.	20
• Talento verde dentro de la cadena de suministro verde.	21
1.3.2.2 Cadena de suministro de servicios	22
• Definición de servicio.	22
• Características de los servicios.	22
• Definición de la cadena de suministro de servicios.	24
• Características de la cadena de suministro de servicios.	24
• Diferencia entre cadena de suministro de productos y cadena de suministro de servicios.	25
• Obstáculos en la planificación de la cadena de suministro de servicio	27
• Deficiencias en la gestión de la cadena de suministro de servicios	28
• Herramientas para la supervisión de la cadena de suministro de servicios	30
1.3.2.3 Estrategias para mejorar la gestión de la cadena de suministro verde en el sector de servicios hoteleros	33
• Gestión de la demanda para reducir insumos.	33
• Alianzas con tour operadores eco amigables.	34
• Gestión de relaciones con los clientes.	35
• Uso de sistemas de gestión de reservas.	35

1.3.3	Legal.	37
CAPÍTULO II: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN		40
2.1	Método de investigación	40
2.1.1	Enfoque de investigación.	41
2.1.1.1	Fuentes de investigación.	41
	Fuentes primarias.	41
	Fuentes secundarias.	42
2.2	Tipos de estudio	42
2.2.1	De acuerdo al objetivo de investigación.	43
2.2.1.1	Estudio exploratorio descriptivo.	43
2.2.1.2	Según el alcance.	43
2.3	Unidad de análisis	43
2.4	Diagnóstico y análisis de la información	43
CAPÍTULO III: APORTE DE LA INVESTIGACIÓN		47
3.1	Análisis teórico y contextualización a la realidad investigada	47
3.1.1	Análisis teórico 1: Generalidades de la gestión de la cadena de suministro.	47
3.1.2	Caso de estudio 1: Cadena de suministro en la empresa de confecciones RIALS E.I.R.L. 50	
3.1.3	Análisis teórico 2: Cadena de suministro de servicios.	53
3.1.4	Caso de estudio 2: Cadena de suministro de servicio en la cadena de hoteles The Morgana Hotels.	55
3.1.5	Análisis teórico 3: Estrategias para mejorar la gestión de la cadena de suministro de servicios hoteleros.	58
3.1.6	Caso de estudio: Cadena de suministro de servicio en Hotel Antiguo.	59
3.1.7	Propuesta ecológica y medioambiental para las empresas salvadoreñas.	62
3.2	Conclusiones	65

3.3 Recomendaciones	68
GLOSARIO	70
REFERENCIAS	74
BIBLIOGRAFÍA	79
ANEXOS	80

### ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Diferencia entre cadena de suministro y cadena de valor.	11
Tabla 2: Tipos de cadena de suministro	15
Tabla 3: Ventajas y desventajas de la encuesta a clientes	31
Tabla 4: Ventajas y desventajas de entrevistas al personal	31
Tabla 5: Ventajas y desventajas de focus group al personal	32
Tabla 6: Ventajas y desventajas de cliente misterioso en la empresa	33
Tabla 7: Normativa Legal	37

### ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Evolución de la cadena de suministro.	9
Figura 2: Estructura básica de cadena de suministro.	12
Figura 3: Beneficios de la cadena de suministro.	14
Figura 4: Medidores de desempeño de la cadena de suministro.	17
Figura 5: Estructura de una cadena de suministro verde.	18
Figura 6: Prácticas de una cadena de suministro verde.	19
Figura 7: Características de los servicios.	23
Figura 8: Cadena de suministro de manufactura ordinaria.	26



Figura 9: Cadena bidireccional de suministro de servicios.	26
Figura 10: Actividades logísticas de entrada y de salida en la cadena de valor según Porter.	52
Figura 11: Estructura de la cadena de suministro "The Morgana Hotels".	58
Figura 12: Sistema de gestión de reservas, Hotel Antiguo.	61

## RESUMEN EJECUTIVO

Esta investigación se respalda en la importancia que representa una cadena de suministro verde en las empresas, siendo la principal unidad de estudio las compañías hoteleras como entes referentes a uno de los rubros que más se preocupan en promover e incluir en sus actividades procesos ecológicos. La falta de conocimiento o conciencia social que poseen diferentes empresas de todos los sectores acerca de promover o utilizar dentro de la cadena de suministro actividades que conlleven al cuidado del medio ambiente provoca el desperdicio de ciertos insumos.

Se utilizó una metodología exploratoria en la cual se describen casos reales de empresas hoteleras que involucran procesos y la importancia de controlar las actividades ecológicas mediante una cadena de suministro verde. Asimismo, el estudio presenta el análisis de una entrevista realizada a un hotel nacional, Hotel Antigo, la cual tuvo como propósito conocer de manera directa la estructura de una cadena y cómo se implementan estrategias medioambientales y planes de acción.

La capacidad de gestión y operaciones integradas son fundamentales para lograr objetivos y un óptimo funcionamiento empresarial, tal es el caso de Hotel Rials, quienes se preocupan por brindar un servicio de calidad, manejando una integración vertical que logra identificar cada una de las áreas organizacionales, realizan programaciones con sus proveedores para anticiparse a escasez y así tener controlada la puntualidad y bajos costos ofreciendo una cadena de valor que permite el seguimiento y acompañamiento ante problemas de calidad.

En cuanto a The Morgana Hotels, empresa enfocada a cumplir con altos estándares de calidad ante el servicio mediante el uso de estrategias que generen fidelización por parte de los huéspedes, concentra esfuerzos en una comunicación más directa tanto con proveedores como con consumidores para lograr la satisfacción, lo cual se logra a través de un control, comunicación y

participación de todas las áreas del hotel, permitiendo cumplir con tiempos y apoyando a prever de inventario sin causar excedentes en los almacenes.

En Hotel Antiguo se logra identificar que una empresa en crecimiento también puede implementar una cadena de suministro verde con escasos recursos, la cual permite controlar y diseñar estrategias de mejora continua basadas en la inscripción a plataformas digitales con el fin de promocionarse como un hotel sostenible, estrategias que generan confianza al consumidor extranjero, brindado servicios de taxi con tarifas competitivas en el mercado, utilizado para transportar al consumidor a nivel nacional. La comunicación y retroalimentación de los clientes ha permitido la mejora continua el servicio; la comodidad brindada y facilidad de movilizarse han sido los aspectos claves para el éxito del hotel.

En síntesis, la cadena de suministro verde para las empresas hoteleras puede definirse como los diferentes procesos controlados que involucran tomar medidas para disminuir el impacto en el medio ambiente en todos los eslabones que componen la cadena de suministro, logrando transmitir conciencia social y permitiendo la rentabilidad del negocio.

## INTRODUCCIÓN

En El Salvador, diferentes organizaciones se están involucrando en realizar actividades de conciencia social sostenible, las empresas de manufactura y compañías de servicios han incluido dentro de sus procesos comerciales estrategias ecológicas que permitan optimizar recursos y mejorar la calidad de vida del ser humano. La presente monografía tiene como finalidad el análisis de la cadena de suministro verde, principalmente en establecimientos de alojamiento para identificar las diferentes actividades logísticas que se implementan desde que el consumidor decide hacer uso de las instalaciones hasta que se retira del lugar y asimismo determinar las deficiencias e irregularidades existentes durante su gestión.

El capítulo uno inicia con el planteamiento del problema, en el cual está descrita la problemática y se delimita de manera temporal y teórica, siendo la base que ayuda a desarrollar de una forma más precisa el siguiente punto: los objetivos del estudio. El marco teórico se desarrolla con la finalidad de fundamentar y justificar la investigación, en donde se abordan aspectos históricos, legales y conceptuales, conteniendo este último, terminología de suma importancia para la comprensión de la investigación como lo son: generalidades de la gestión de la cadena de suministro verde y algunas estrategias que pueden ser empleadas por las compañías para mejorar su gestión.

En el capítulo dos se presenta la metodología de la investigación, cuyo objetivo es detallar el método de investigación, tipos de estudio, unidad de análisis y un diagnóstico y análisis de la información; factores indispensables que hacen posible el desarrollo del presente trabajo. Por último, el capítulo tres expone el aporte que los autores hacen a la investigación, en donde se presentan análisis teóricos y contextualización a la realidad investigada, relacionados a las temáticas anteriormente mencionadas para una mejor comprensión por parte de los lectores, completando la monografía con una serie de recomendaciones y conclusiones.

## **CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y MARCO TEÓRICO**

### **1.1 Planteamiento del problema**

#### **1.1.1 Descripción del problema.**

La industria logística es un campo con desarrollo constante y al hablar sobre cadenas de suministro, no solo se hace referencia a una entidad, sino a una red de empresas compuesta por proveedores, productores, distribuidores, detallistas y clientes, cuya integración hace posible que se cumplan los objetivos del proceso para los involucrados, los cuales están relacionados con maximizar su rentabilidad y satisfacer a sus clientes mediante la optimización de recursos.

Sin embargo, como en cualquier proceso, existen deficiencias e irregularidades en su gestión que pueden presentarse cuando se brinda o presta un servicio, entre ellos cabe mencionar la calidad; el interés en las compañías por brindar un servicio de calidad a los consumidores es muy bajo, tomando en cuenta que actualmente la excelencia en el servicio ofrecido por una compañía es considerada una ventaja competitiva en el mercado, la cual busca lograr satisfacer los requerimientos que los consumidores poseen de manera oportuna, teniendo como objetivo retener clientes y satisfacer sus necesidades y deseos.

Una herramienta que ayuda a mejorar la calidad en un servicio es la retroalimentación, se considera un tema muy importante al que toda empresa debería prestarle atención, pero la mayoría solo prefiere ignorarlos por motivo como falta de personal o por altos costos que estos conllevan. Hoy en día existen diferentes plataformas que ayudan a obtener una comunicación más cercana con los consumidores, donde se pueden obtener comentarios con respecto al servicio adquirido, para mejorar el desempeño general del cliente interno y estos puedan brindar los servicios que los consumidores necesitan de forma personalizada.

Por otra parte, muchas compañías no están familiarizadas con los recursos tecnológicos, el no implementar un programa que se ajuste a sus necesidades, puede generar desorganización dentro de la cadena de suministro, lo cual implicaría multiplicar costos y esfuerzos que afectan el manejo en los procesos logísticos. La inversión en sistemas computarizados implementados para el control en los procesos de venta y distribución de actividades, colabora a la reducción en tiempos en cuanto a comunicación y respuesta para los clientes.

Poseer una comunicación asertiva es relevante en los flujos de intercambio de información en la cadena de abastecimiento, una mala gestión en esta práctica genera discrepancias entre los departamentos organizacionales lo cual conlleva a no trabajar en conjunto para aplicar las estrategias correctas y al incumplimiento con los objetivos esperados. De igual manera, las fallas en la comunicación interna producen malestares en el ambiente laboral como desmotivación y deterioro en la eficiencia al momento de prestar un servicio, factores que pueden ser fácilmente percibidos por los consumidores y se reflejan en su insatisfacción.

Además, carecer de personal que posea aptitudes relacionadas al área, también perjudica a fluidir el manejo en todas las actividades relacionadas a la prestación de un servicio. El conocer estrategias, procesos y todo lo implicado a brindar un excelente servicio es importante para las empresas, sin embargo, en el país ocurre un desaprovechamiento de los recursos puesto que, aunque se cuente con nuevas infraestructuras y sistemas novedosos, estas no pueden explotar su máxima capacidad debido al conocimiento limitado por parte del capital humano.

El crecimiento por la conciencia ambiental a nivel mundial es un factor que impulsa a diferentes industrias a preocuparse por adoptar estrategias o prácticas de fabricación con un enfoque ecológico. Las empresas en la actualidad hablan de cadena de suministro verde referidas a acciones que cuidan el ecosistema, por medio de normas y regulaciones medioambientales que se deben cumplir dentro de una compañía, estrategias internas para fomentar el reciclaje, métodos a utilizar para la reducción de emisiones de gases, materia prima reciclada utilizada en la

elaboración de un producto, entre otras actividades o medidas que pueden tomarse en pro al cuidado ecológico.

El ser humano está fomentando cambios de pensamiento y conciencia con relación al cuidado del medio ambiente, por lo que a medida que aumenta la población mundial y existe una reducción de recursos diferentes empresas se ven obligadas en adaptar su cadena de suministro, ayudando a reducir impactos negativos en procesos industriales y mejorando la ventaja competitiva de la empresa.

La economía centroamericana se encuentra lejos de mostrar importancia merecida al factor medio ambiente, pero en los últimos años diferentes empresas hoteleras salvadoreñas han demostrado una transición hacia una Cadena de Suministro responsable enfocada al medio ambiente, debido a la importancia que ha crecido por cuidar los Recursos Naturales, estas compañías se muestran preocupadas por el nivel de contaminación registrado a nivel mundial.

Apostando a la inversión para mejorar y ser un ente de cambio a nivel nacional, desechando métodos de gestión obsoletos, informándose sobre la sensibilidad que provoca la contaminación ambiental, designando parte de sus presupuestos hacia la conciencia ambiental y generando procesos óptimos que aporten un enfoque ecológico, así como a cada fase de la cadena y también a la materia prima utilizada para la elaboración de un producto.

Asimismo, se sabe que una empresa es una organización vulnerable la cual es constantemente afectada por diversas variables exógenas, es decir, factores externos que están fuera de su control. Los retos a los que se enfrenta la cadena de suministro local en el sector servicios son principalmente los entornos político, sociocultural y medioambiental, siendo este último el que representa una mayor amenaza por abarcar aspectos como condiciones climáticas, desastres naturales y la falta de recursos, para los cuales adelantarse a estos posibles riesgos mediante la creación de planes de contingencia se hace una tarea difícil.

Por todos los factores antes mencionados, el principal reto al que se enfrentan las empresas salvadoreñas es con el tema medio ambiental, por las diferentes deficiencias que pueden existir en la gestión de la cadena de suministro, en donde se destacan la falta de control y organización en las áreas implicadas, lo cual conlleva a realizar operaciones incorrectas que perjudican la calidad del producto, no cumpliendo con las expectativas del cliente ni con los objetivos planteados por la organización.



## **1.1.2 Delimitación de la investigación.**

Delimitar una problemática ayuda a determinar los límites y alcances en una investigación, transformando el área de interés de manera general en algo más específico, permitiendo segmentar el problema en los siguientes enfoques:

### ***1.1.2.1 Temporal.***

El estudio sobre la cadena de suministro verde, como propuesta ecológica y medioambiental para las empresas salvadoreñas, se realizará en el periodo comprendido entre el mes de mayo de 2021 hasta diciembre del mismo año.

### ***1.1.2.2 Teórica.***

Consiste en listar metodológicamente todas las fuentes de información bibliográfica necesarias para los propósitos de estudio, sustentadas con estudios previos a la investigación, ensayos, libros y entidades que validen cada uno de los enunciados.

Las primeras investigaciones serán realizadas con el apoyo de trabajos previos, investigaciones de universidades nacionales como internacionales, ayudando a comprender los procesos en las cadenas de suministro verde, enfocadas en el sector hotelero u otras empresas dedicadas al rubro, cómo se desarrollan los procesos y estrategias que utilizan.

Revistas digitales, ensayos, siendo apoyo importante para el desarrollo del marco teórico y comprender de una mejor manera el problema a investigar sobre la deficiencia y falta de compromiso ecológico dentro de cada uno de los eslabones de la cadena de suministro.

Referencias bibliográficas de autores como: Adolfo Carreño, Elda Monterrosa, Andrés Felipe Santos Hernández, Andrés Muñoz Machado, Agustina Calatayud que sustenten al aporte social permitiendo identificar la importancia de una gestión de suministro dentro de la organización empresarial en el área de servicios específicamente en las empresas dedicadas al alojamiento y turismo.

Instituciones gubernamentales como el: Ministerio de Turismo con las Políticas Nacionales del Turismo, Corporación Salvadoreña de Turismo (CORSATUR), Ministerio de Medio Ambiente, Ministerio de Salud, PYMES; aportando estadísticas para poder comparar escenarios en materia social y ecológica que permitirán describir características generales de los hoteles y empresas dedicadas al comercio sostenible en el país.

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 General.**

Analizar la gestión de la cadena de suministro en el sector servicios a través de una investigación monográfica en el periodo mayo-diciembre 2021, para identificar las diversas deficiencias e irregularidades que existen al momento de su ejecución y crear propuestas ecológicas que conlleven a optimizar los procesos medioambientales implementados por las empresas pertenecientes a la República de El Salvador.

### **1.2.2 Específicos.**

- a) Determinar la importancia que tiene para las empresas ejecutar correctamente cada eslabón perteneciente a la cadena de suministro para prevenir irregularidades en el proceso.
- b) Identificar las deficiencias existentes en la implementación de la cadena de suministro por parte de las empresas pertenecientes al sector servicios de El Salvador para proveer soluciones y que su gestión sea eficaz.
- c) Diseñar propuestas ecológicas y medio ambientales dirigidas a la optimización de procesos para fomentar la buena gestión de la cadena de suministro en las empresas salvadoreñas.

## **1.3 Marco teórico**

### **1.3.1 Histórico.**

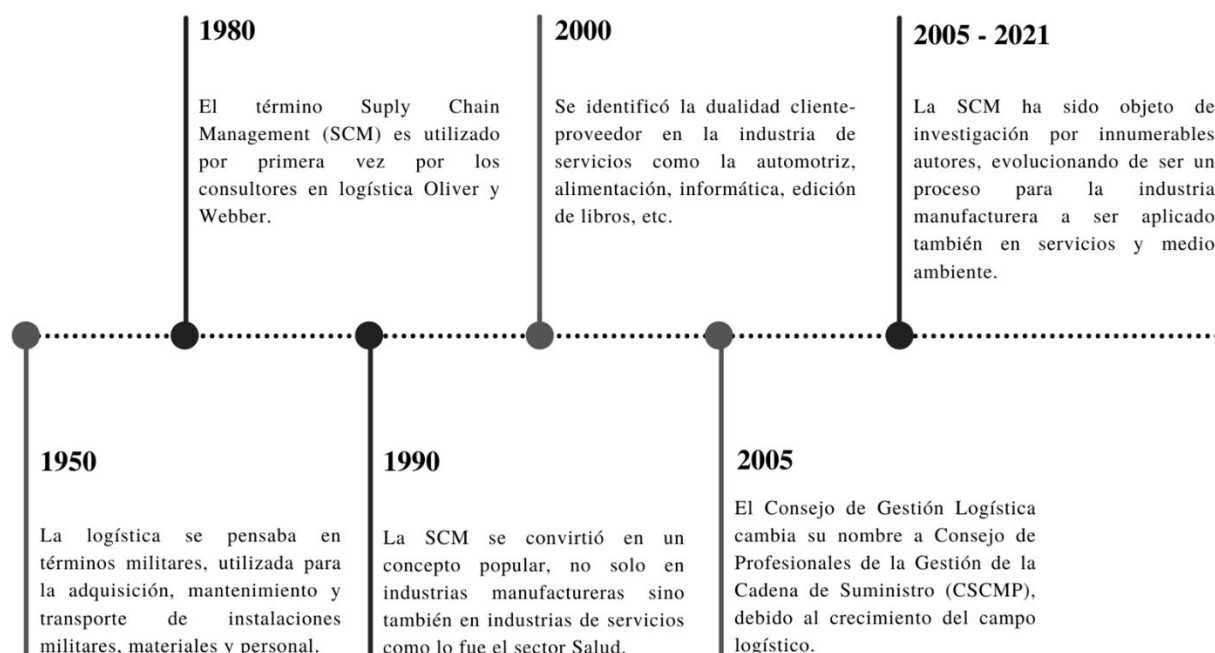
A lo largo de los años, los términos cadena de suministro y logística han sido usualmente asociados debido al contexto en que se desarrollan ambos, sin embargo, varios autores e investigadores se han encargado de plasmar su origen y diferencia existente entre estos procesos, resaltando que “La cadena de suministro es la evolución de las operaciones logísticas a nivel empresarial” (Santamaría, 2012, p.41).

Fue hasta 1980 que el término Gestión de la Cadena de Suministro fue introducido por Keith Oliver y Michael D. Webber, estableciendo que este proceso debía ser visto como una sola entidad, idea que luego fue modificada por Peter Drucker en 1998, afirmando que, las empresas modernas ya no competían como entidades independientes sino como redes, es decir, cadenas de suministro. (Habib, 2011).

A partir de 1990, la GSC comenzó a tomar popularidad tanto en la industria manufacturera como de servicios, siendo objeto de investigación para muchos en el sector de salud y educación. Diez años después, se identificó la dualidad cliente-proveedor dentro de la industria de servicios y para 2005, el Consejo de Gestión Logística modifica su nombre a Consejo de Profesionales en Administración de la Cadena de Suministro, ampliando su enfoque debido al crecimiento considerable de esta rama.

Con respecto a la cadena de suministro verde, unos de los primeros autores en referirse al término fueron Narasimhan y Carter en 1998, quienes consideraron que la gestión ambiental de la cadena de abastecimiento consiste en la participación de la función de compras en las actividades que incluyen la reducción, el reciclaje, la reutilización y la sustitución de materiales que tengan alto grado de impacto negativo en el ambiente.

Posterior a ello, en 1999 Beamon planteó que integrar el aspecto verde o reverdecer la cadena de suministro se refiere a la integración del pensamiento medioambiental en cada una de las partes del proceso, desde el diseño del producto hasta la gestión del mismo al fin de su ciclo de vida. Finalmente, en 2001, Gilbert planteó que el reverdecimiento de la cadena de abastecimiento es un proceso mediante el cual se incorporan criterios ambientales dentro de las decisiones de compra de la organización y relaciones a largo plazo con los clientes y proveedores. Por tanto, no solo se tiene en cuenta la operación de la empresa, sino, también se da lugar a los aliados externos de la organización.



*Figura 1:* Evolución de la cadena de suministro. Autoría propia con datos de Habib, M. (2011).

### 1.3.2 Conceptual.

El marco conceptual es una herramienta que ayuda a recopilar y analizar conceptos importantes dentro de la temática, con la finalidad de fundamentar y justificar la investigación, permitiendo desarrollar una mayor comprensión en los términos estudiados.

#### *1.3.2.1 Generalidades de la gestión de la cadena de suministro.*

- *Definición de cadena de suministro.*

Según Calatayud y Katz (2019) “La cadena de suministro comprende un conjunto de actividades que abarca desde el diseño de un producto o servicio, hasta su entrega a los consumidores finales” (p.10). Este tema es importante para toda empresa que tiene como objetivo crear estrategias que ayuden a mejorar su proceso dentro del ciclo de vida del producto, generando ventajas competitivas por su eficacia en cada uno de los eslabones que hacen posible la entrega del producto en cantidades, lugares y tiempos precisos. Por otra parte, Camacho, Gómez, y Monroy (2012) establecen que la cadena de suministro “Es una secuencia de eslabones o procesos, la cual tiene como objetivo principal el satisfacer competitivamente al cliente final; así mismo, cada eslabón produce y elabora una parte del producto”.

- *Definición de cadena de valor.*

“Se define como un marco de análisis integral desde la provisión de insumos hasta la comercialización orientado a mejorar la competitividad y equidad en las cadenas productivas. Analiza el contexto, los puntos críticos, así como las principales barreras de participación” (Álvarez, 2011).

- *Diferencia entre cadena de suministro y cadena de valor.*

Tabla 1:

*Diferencia entre cadena de suministro y cadena de valor.*

	<b>Cadena de suministro</b>	<b>Cadena de valor</b>
<b>Diferencia</b>	Es el conjunto de actividades involucradas directa o indirectamente, para gestionar y coordinar cada una de los eslabones del ciclo de vida del producto desde la adquisición de la materia prima hasta que lo adquiere el consumidor final.	Es una herramienta que ayuda a la creación de estrategias para las diversas actividades que se realizan entre los procesos, con la finalidad de crear ventaja competitiva en cada uno de los eslabones del ciclo de vida del producto.

*Fuente:* Autoría propia con información de varios autores.

- *Estructura básica de una cadena de suministro.*

La estructura básica de la cadena de suministro según Carreño (2017) “Está formada por empresas que coordinan y colaboran con el objetivo de explotar una oportunidad en el mercado” (p.12). Esta ha sido diseñada con el objetivo de mejorar el funcionamiento logístico dentro de las compañías para seguir un proceso ordenado y efectivo, en cada organización existe una estrategia de cadena de suministro diferente el cual depende del giro de la empresa y necesidades de los clientes, a través de los eslabones conformados por:



Figura 2: Estructura básica de cadena de suministro. Autoría propia según información de Carreño, A. (2017).

- *Gestión de la cadena de suministro.*

La gestión en los procesos de una organización siempre va en busca del cumplimiento de sus objetivos y de la mejora continua.

En una cadena de suministro, este proceso se representa como la planificación, organización y control de todos los flujos involucrados dentro de la estructura manejada por la cadena de abastecimiento, con el propósito de entregar al cliente el producto en el lugar, tiempo y cantidad requerida considerando la disminución de los costos incurridos para ello (Santamaría, 2012, p.41).

Por otra parte, Heikkilä (como se citó en Gómez, Zuluaga, Ceballos & Palacio. 2019) plantea que “La importancia de una buena gestión de la cadena de suministros puede verse reflejada en la rentabilidad de la empresa, productividad y satisfacción del cliente.”



- *Objetivo de la cadena de suministro.*

La también llamada cadena de abastecimiento, es un proceso implementado por la mayoría de empresas a nivel mundial el cual consiste en la fabricación, distribución, manipulación y comercialización de un producto o servicio.

Su objetivo principal es la maximización del valor total generado también conocido como superávit de la cadena de suministro, que consiste en la diferencia entre lo que el consumidor paga por recibir el producto o servicio final y los costos implicados en el desarrollo para el cumplimiento del pedido, logrando así obtener una alta rentabilidad lo cual provoca que la cadena de suministro sea exitosa (Chopra y Meindl, 2013).

Entre otros objetivos que posee la cadena se pueden mencionar:

- a) Proporcionar un adecuado y excelente servicio al consumidor final.
- b) Entregar los productos o servicios de manera eficaz y confiable cumpliendo con tres factores esenciales: Calidad, lugar y tiempo.
- c) Generar la capacidad de toma de decisión en aspectos relacionados a la productividad del sistema, optimización del servicio al cliente y establecimiento de relaciones perdurables con consumidores y proveedores.

- *Beneficios de la cadena de suministro.*

La correcta gestión de la cadena de suministro genera una diversidad de beneficios a las empresas que la implementan, en los que se encuentran:

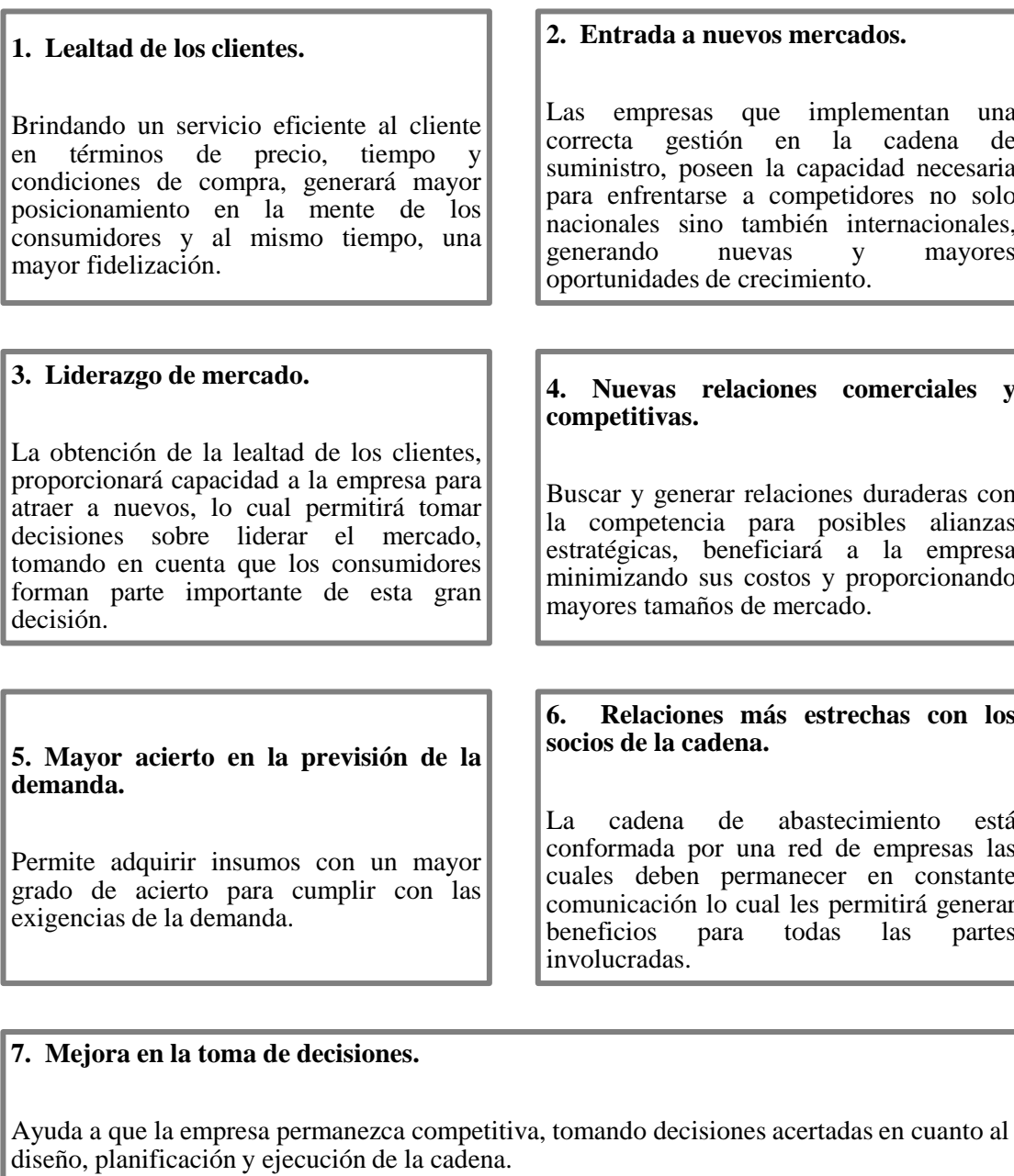


Figura 3: Beneficios de la cadena de suministro. Autoría propia con información de Chicas y Guzmán (2012).

- *Tipos de cadena de suministro.*

Tabla 2:

*Tipos de cadena de suministro*

<b>Tipo</b>	<b>Descripción</b>
<b>Tradicional</b>	Se caracteriza por ser un proceso descentralizado en donde cada miembro de la cadena actúa de manera independiente sin tomar en cuenta las decisiones de los demás implicados, eliminando cualquier interacción entre proveedor-consumidor final y causando deficiencia e inestabilidad en los flujos.
<b>A información compartida</b>	Proceso similar al tradicional, con la diferencia que los participantes comparten información estratégica principalmente de la demanda, lo cual permite minimizar la incertidumbre y mejorar los flujos de comunicación.
<b>Con pedido gestionado por el proveedor</b>	Caracterizado por ser una estructura logística centralizada, en la cual es existente una relación proveedor-minorista en donde el proveedor es quien gestiona los pedidos de los minoristas, sin embargo, no es un proceso coordinado.
<b>Sincronizada</b>	Como su nombre lo indica, es un proceso sincronizado donde existe un excelente flujo de información por parte de los participantes. El proveedor considera todos los pedidos como uno solo, minimizando de esta manera los niveles de inventario y los costos. Se elimina por completo la incertidumbre y el efecto látigo.

*Fuente:* Autoría propia con información de Academia Administrativa de Ciencias A. C. (2016).

- *Importancia de la cadena de suministro.*

Un buen funcionamiento en una logística dentro de las empresas supone la existencia de una sistematización y comunicación entre las diferentes áreas para que haya un orden y se conozca prioridades en cada una de las actividades que conlleva el ciclo, logrando así la satisfacción del cliente y optimización de recursos. La importancia de cadena de suministro radica en una centralización de actividades, teniendo oportunidad de mejorar en el preciso momento en que se hace entrega del producto o servicio.

Es importante destacar los beneficios de la coordinación que se debe desarrollar entre departamentos, una cadena de suministro ayuda a enlazar diferentes acciones que pueden tomarse ante un sinnúmero de situaciones incómodas o que necesiten correcciones inmediatas, permitiendo llevar un orden sistemático de cada uno de los procesos que se desarrollan cuando un cliente se acerca para recibir la mercancía, teniendo como propósito cumplir metas y objetivos de la empresa así como también satisfacer al comprador.

- *Medición del desempeño de la cadena de suministro.*

Considerando que la cadena de suministros se encarga en llevar un proceso ordenado en cada uno de sus eslabones, para ofrecer un servicio de calidad que busque satisfacer las necesidades de los consumidores, es importante realizar actividades que se encarguen en medir el desempeño en las acciones que las compañías realizan, para la correcta implementación de estrategias que ayuden a que el servicio llegue de manera oportuna al consumidor final. Entre los principales indicadores a medir se encuentran:

<b>Entrega</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Para que un producto o servicio llegue en las mejores condiciones hasta el consumidor final es indispensable estudiar los mecanismos que ayuden a su comercialización efectiva, en los que se deben tomar en cuenta los canales de distribución o intermediarios que se utilizarán dependiendo el giro de la empresa.</li> </ul>
<b>Calidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Los servicios son inherentemente intangibles que no se pueden ver ni palpar, por lo tanto, los clientes siempre buscan otro tipo de acciones para determinar su valor, es importante realizar sondeos que permitan identificar si el cliente interno está brindando un servicio de calidad enfocado en las necesidades del consumidor, según los resultados obtenidos se pueden crear estrategias que logren satisfacer a su público objetivo.</li> </ul>
<b>Tiempo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Para que el servicio pueda ser entregado en un tiempo indicado se deben analizar cada uno de los eslabones de la cadena de suministro, para identificar si los procesos están siendo implementados de la manera correcta y conocer si los intermediarios son los indicados para que el servicio sea entregado sin ninguna incidencia en el tiempo que se ha estipulado con el consumidor final.</li> </ul>
<b>Costo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•El costo del servicio es uno de los elementos fundamentales que tendrán que accionar los empresarios, para lograr los objetivos de la compañía en cuanto a utilidad y participación de mercado a corto y mediano plazo, la cual es importante para la creación de la política de precios que establezca la empresa.</li> </ul>

Figura 4: Medidores de desempeño de la cadena de suministro. Autoría propia.

- *Cadena de suministro verde.*

Para Torres (2014) una cadena de suministro verde implica “integrarle pensamiento medioambiental, incluyendo el diseño del producto, la selección y el abastecimiento de los materiales, los procesos de fabricación, la entrega del producto final al consumidor, así como la gestión al fin de la vida del producto”, reduciendo de la mayor manera, el impacto ambiental y maximizando los beneficios económicos de las empresas.

- *Estructura de una cadena de suministro verde.*

Una cadena de suministro verde cuenta con todos los eslabones de una cadena de suministro normal, con la característica principal que dentro de cada uno, intervienen factores que pretenden reducir los efectos medioambientales negativos (Figura 5). “La ecologización de las diferentes fases lleva a una cadena de suministro integrada, lo que conduce a la competitividad y al rendimiento económico. La perspectiva cambia entonces de verse como una carga a reverdecer como una ventaja competitiva” (Torres, 2014).

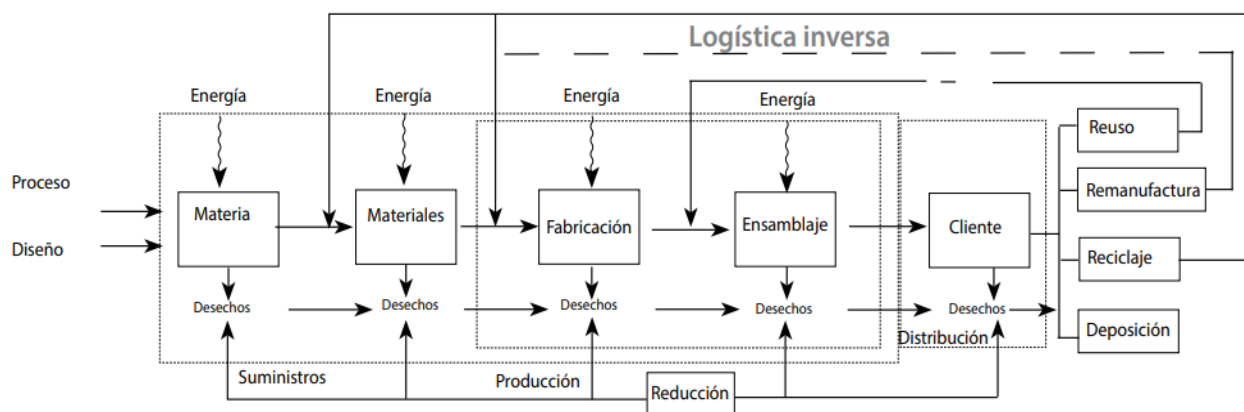


Figura 5: Estructura de una cadena de suministro verde. (Torres, 2014).

- *Beneficios de la cadena de suministro verde.*

Para Romero (como se citó en Ruíz y Molina, 2020), la integración de prácticas sostenibles en una empresa genera diferentes acciones, tanto económicas, ambientales y mercadológicas, es un proceso que genera reacomodaciones en los procesos de una cadena de suministro tradicional, entre uno de los beneficios que se implementan dentro de la cadena, se pueden mencionar:

- Reutilización de insumos.
- Disminución en el consumo de recursos.
- Fortalecimiento de imagen y reputación empresarial.
- Mejora la percepción de marca y su valor en el mercado.
- Obtención de beneficios económicos.

- *Prácticas de una cadena de suministro verde.*



Figura 6: Prácticas de una cadena de suministro verde. (Torres, Escalante, Olivares & Pérez, 2016).

- *Administración ambiental interna*: Consiste en generar un compromiso medioambiental desde los altos directivos teniendo como objetivo la cooperación entre departamentos que permita la implementación de medidas y estrategias para la mejora del impacto ambiental negativo.

- *Compra verde*: Se centra en establecer relaciones estratégicas con proveedores cuyo objetivo también sea la reducción del impacto medioambiental.
- *Eco-diseño*: Prioriza el desarrollo de nuevos productos reduciendo materia prima, energía, reusando o reciclando componentes y asimismo minimizando el uso de sustancias peligrosas.
- *Cooperación con los clientes*. Cooperación con los clientes para una producción más limpia y para el uso consiente de empaques y desechos después del consumo de los productos.
- *Recuperación de las inversiones*: Tras reducir la generación de desechos luego de una producción, con la venta de subproductos (chatarra, papel, etc...) y venta del exceso de equipo (informático, industrial, de oficina, etc...) la empresa puede recuperar su inversión e incrementar sus utilidades. (Torres, Escalante, Olivares y Pérez, 2016).

- *Diferencia de cadena de suministro verde y cadena de suministro convencional.*

El autor Gehrsitz (como se citó en González, 2019) habla de cuatro áreas críticas en las que se centra una cadena de suministro tradicional entre ellas se mencionan: el costo, el tiempo de entrega, la calidad y flexibilidad, esto en conjunto con las funciones de una empresa. Diversas compañías se enfrentan a retos con la aparición de la CDS verde o sustentable, el desafío de incorporar la sostenibilidad dentro de sus procesos como estrategia de generar mucho más valor agregado y tratar de posicionar la imagen de marca ante la presión social que existe sobre el control y cuidado del medio ambiente.

Algunos investigadores tienen diferentes posturas sobre temas administrativos de la cadena de suministro que se relacionan con la sustentabilidad, para Harms (como se citó en González, 2019), algunos ejemplos son:



- Compras verdes.
- Estrategias de logística verde.
- Utilización de material ecológico.

El objetivo es describir lo necesario para implementar una cadena de suministro verde, además, se debe contar con estrategias que busquen integrar nuevos procesos sustentables a los que ya se implementan.

- *Talento verde dentro de la cadena de suministro verde.*

Para Torres y Salazar (como se citó en Alarcón y Trigos, 2020) “el talento verde, lo constituyen aquellas personas que tienen un compromiso con el medio ambiente que demuestran con su forma de vida. Son capaces de integrar conocimientos de diferentes áreas con el objetivo de preservar la naturaleza”. La definición anterior engloba nueve características:

- Compromiso
- Integración del conocimiento
- Responsabilidad, cambio cultural
- Visión integral del mundo
- Convivencia con la naturaleza
- Valoración
- Capacidad de observación
- Procesos ambientales

### *1.3.2.2 Cadena de suministro de servicios*

- *Definición de servicio.*

Explicar qué son los servicios es una tarea complicada debido a que puede tener diferentes definiciones dependiendo del contexto en que se desarrolle. Kotler y Armstrong (2013) definen que “Los servicios son una forma de producto que consiste en actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen a la venta, que son esencialmente intangibles y que no dan como resultado la propiedad de algo” (p.196).

Además, Lovelock (como se citó en Martin y Diaz, 2016) establece que “Los servicios son actividades económicas que crean valor y proporcionan beneficios a los clientes al producir un cambio deseado a favor del receptor de servicio.”

- *Características de los servicios.*

Según Kotler y Armstrong (2013) “los servicios son “productos” en un sentido general que poseen características y necesidades de marketing especiales. Las mayores diferencias provienen del hecho de que los servicios son esencialmente intangibles y son creados a través de la interacción directa con los clientes” (p.208). De esta manera, sus cuatro características especiales son:

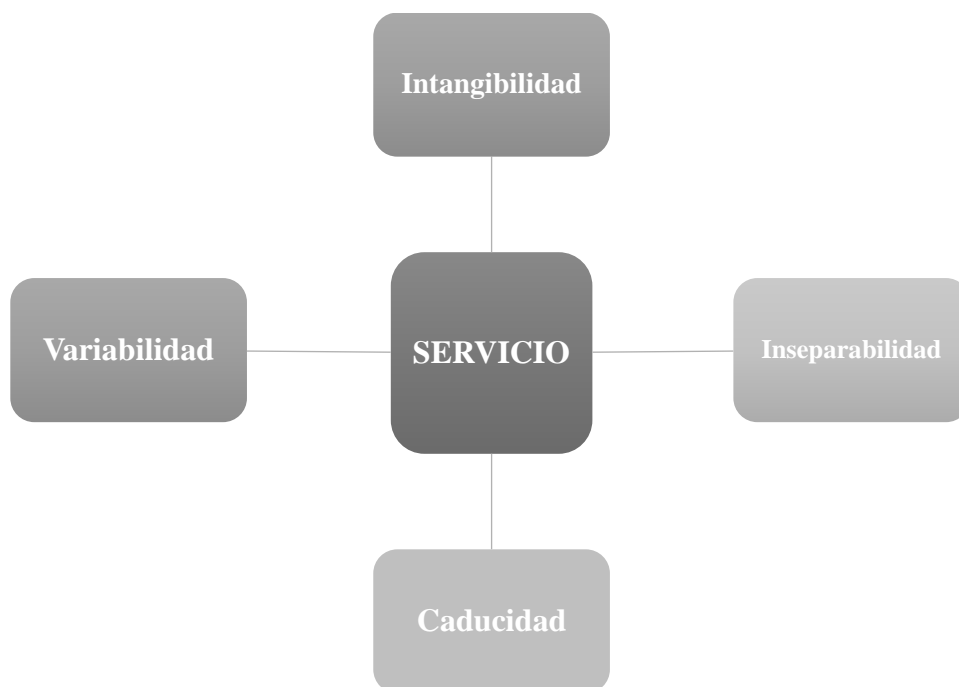


Figura 7: Características de los servicios. Autoría propia con información de Kotler y Armstrong (2013).

- *Intangibilidad*: Un servicio se caracteriza por ser intangible porque no se puede ver, saborear, olfatear, sentir ni escuchar antes de ser adquirido; lo cual conlleva en la mayoría de los casos al desarrollo de incertidumbre por parte del comprador, factor que se convierte en una oportunidad para el proveedor porque es ahí cuando debe hacer todo lo posible para garantizar al consumidor que su servicio es de calidad mediante la percepción física del establecimiento, las personas y los procesos.
- *Inseparabilidad*: La inseparabilidad en los servicios viene dada desde el momento en que estos son generalmente vendidos primero para luego ser producidos y consumidos simultáneamente, lo que significa que no pueden ser separados de su proveedor, permitiendo una interacción entre empresa y cliente que puede beneficiar o afectar la entrega del servicio.
- *Variabilidad*: También conocida como heterogeneidad, establece que cada entrega de servicio por su naturaleza, es única y diferente aún si el proveedor es el mismo. Este fenómeno ocurre debido a que no es posible que un servicio sea estandarizado al cien por ciento incluso si se ejecutan procesos que ayuden a la uniformidad de estos, puesto que su

calidad depende en gran manera del capital humano quienes son actores directos en la producción y entrega y cualquier factor interno o externo puede afectar su desempeño.

- *Caducidad*: Significa que los servicios son imperdurables, es decir, que no pueden ser conservados, almacenados para su venta posterior o devueltos una vez se hayan utilizado. No existe una producción de servicios estable, puesto que esta depende de la fluctuación de las ventas lo cual suele ser un problema para las empresas, sin embargo, se contrarresta con el diseño de estrategias que generen una producción de servicios de acuerdo a la oferta y la demanda.

- *Definición de la cadena de suministro de servicios.*

Según Chopra y Meindl (2013) “una cadena de suministro se compone de todas las partes involucradas, directa o indirectamente, para satisfacer la petición de un cliente” (p.1). Sin embargo, la cadena de suministro de servicios es eso y más, puesto que, tras caracterizarse los servicios por ser producidos y consumidos sincrónicamente, este proceso deja de ser una “cadena” para convertirse en una “red”, generando una dualidad entre cliente-proveedor; en donde según Chase, Jacobs y Aquilano (como se citó en Cruz, 2015) “los clientes cumplen una función adicional en la que proporcionan retroalimentación al prestador del servicio lo cual significa que en este proceso, el cliente es un actor primordial” (p.22).

- *Características de la cadena de suministro de servicios.*

Dentro de las principales características que posee la cadena de suministro de servicios según Rodríguez (2017) encuentran:

- *Las relaciones de proveedores de servicios son centros no cadenas.* Debido a que por lo general, los servicios se producen y consumen al mismo tiempo, los proveedores se

convierten en un centro o agentes que deben interactuar con otros proveedores para brindar el servicio deseado por el consumidor, optimizando el intercambio de información.

- *La capacidad de servicio es un concepto similar al de los inventarios en manufactura.* Para las empresas prestadoras de servicios es difícil estar preparados ante la volatilidad que sufre la demanda, puesto que, los servicios no pueden ser almacenados ni inventariados como los productos y por lo tanto, es complicado conocer con exactitud la capacidad de cubrir los pedidos. Para situaciones como estas, es conveniente que los proveedores estimen tener una capacidad de servicio extra o trabajar con base a reservaciones para una mejor planificación y control.
- *Algunos insumos son suministrados por los consumidores.* Una peculiaridad de la cadena de suministro de servicios es que algunos insumos pueden ser suministrados por los clientes, lo cual repercute considerablemente en las expectativas que este tenga y en la calidad del servicio. Un ejemplo para comprender mejor esta característica es: Clientes que van a un salón de belleza para que les sea aplicado un tinte que ellos han comprado. Por lo general, estos consumidores suelen tener este tipo de conductas porque les resulta “más barato” adquirir el producto en otra parte, sin embargo, existen muchos casos en los que esa clase de tintes no producen el mismo resultado que un tinte profesional y al final del proceso se genera una insatisfacción por parte del cliente que no le corresponde al proveedor del servicio.

- *Diferencia entre cadena de suministro de productos y cadena de suministro de servicios.*

Según Chase *et al.* (como se citó en Cruz, 2015), la función del cliente y la dirección del flujo del proceso de entrega son las principales distinciones entre las cadenas de suministro de servicios y las cadenas de suministro de manufacturas. Es decir, las cadenas de suministro de servicios se enfocan en la interacción del cliente y el proveedor, mientras que las cadenas de manufactura se centran en la creación y entrada de un bien material.

La cadena de suministro de productos o mejor conocida como de manufactura (figura 6) se caracteriza por incluir varias etapas: proveedores, diseño del producto, manufactura, distribución, rotación, consumidor final y desecho o reciclado. Sin embargo, aunque estas fases pueden modificarse de acuerdo al rubro al que se dedique la empresa siempre su objetivo principal será la creación y entrada de un bien material.

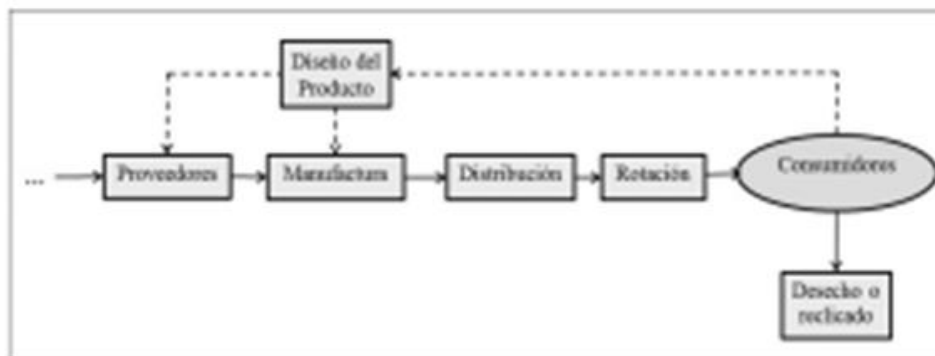


Figura 8: Cadena de suministro de manufactura ordinaria. Chase et al. (como se citó en Cruz, 2015).

Generalmente, las cadenas de suministro de servicios se caracterizan por ser bidireccionales, lo cual significa que el prestador de servicios interactúa con sus proveedores de bienes y servicios; asimismo, prescinde de intermediarios como lo son distribuidores y minoristas para generar una interacción directa con el consumidor final, obteniendo una retroalimentación o feedback.

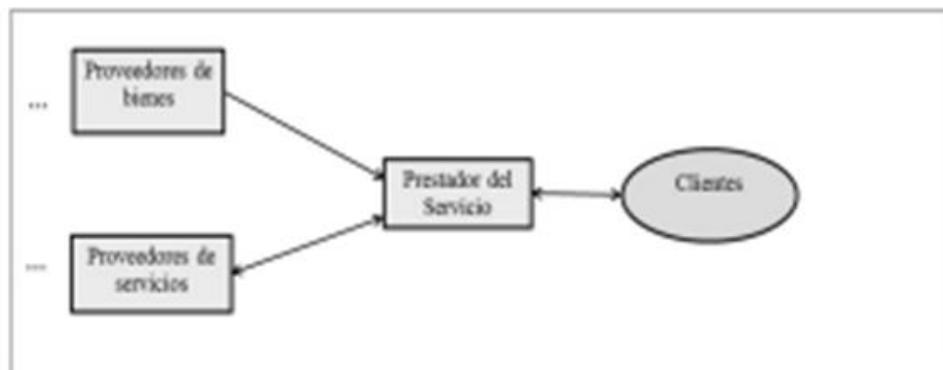


Figura 9: Cadena bidireccional de suministro de servicios. Chase et al. (como se citó en Cruz, 2015).

- *Obstáculos en la planificación de la cadena de suministro de servicio*

- *Efecto Látigo.* Un cambio inesperado en la demanda de clientes hace que se genere una cadena de eventos no contemplados en las empresas proveedoras y con la atención al cliente, esto provoca un desbalance en el suministro de los productos o en este caso de los servicios, afecta las etapas del proceso que un cliente puede ver y las etapas que no puede observar.

Muchas empresas dedicadas a brindar servicios de hotelería, en períodos festivos incrementan el número de empleados y se abastecen con el doble de sus productos, se programan para recibir una gran cantidad de turistas y poder cumplir con toda la demanda, quiere decir que la producción y el consumo son simultáneos. Excelente comunicación y coordinación en los sistemas operacionales son claves para que este efecto no se origine de gran magnitud, el mantener un inventario estable y un banco de empleados relativos a la demanda mantiene sincronizada la cadena de suministro y una respuesta positiva y rápida a las necesidades de los consumidores.

- *Fluctuación de precios.* El modelo de negocios en las empresas debe incluir el uso de sistemas que ayuden a llevar un control de las actividades diarias relacionadas con la mano de obra y el inventario. La fluctuación o volatilidad de precios, afecta generando incertidumbre en las estrategias de los pedidos debido a que lo que se tenía presupuestado puede tener variaciones y por consecuencia, costos imprevistos que en ocasiones no se logran cubrir por las compañías o las obliguen a reducir calidad en los servicios, productos y en el tiempo de entrega.
- *Largos tiempos de espera de reabastecimiento.* Como prioridad de toda empresa es entregar el producto o servicio en el menor tiempo posible, para el caso de las empresas dedicadas al sector servicios, este fenómeno se puede ocasionar cuando en un restaurante cierto producto para elaborar un platillo no llegue a tiempo o no llegue con la cantidad deseada, generando una escasez del plato. Reducir el número de proveedores por consecuente también reducirá la cantidad de niveles dentro de una cadena y esto puede colaborar a tener un mejor control en los eslabones que forman la cadena, proporcionando menor riesgo cuando falte un elemento para terminar de cumplir el servicio.

- *Factores Externos.* Los factores externos juegan un papel importante en una cadena de servicios, son incontrolables y aunque siempre se pretenda tener un plan de contingencia, los resultados casi nunca son como los esperados, tal es el caso del factor ambiental, considerándose uno de los mayores retos debido que se puede presentar carencia de ciertos insumos que abastecen un eslabón dentro de la cadena, de igual manera los desastres naturales un colapso en la cadena de suministro.

Asimismo, cada empresa prestadora de servicios debe tener toda la documentación legal actualizada para poder ofertar servicios, además, los aspectos socioculturales influyen en las actividades que se quieran realizar o también pueden mencionarse el conocer el cambio de hábitos y expectativas de los clientes. El factor político es otro elemento que puede obstaculizar una cadena de servicios, las modificaciones o implementaciones de normativas nacionales, los cambios de gobierno. La modernización en cuanto a implementos tecnológicos y continua actualización de estos, puede llegar a presentar un problema a corto plazo dentro de la cadena.

- *Deficiencias en la gestión de la cadena de suministro de servicios*

La gestión de la cadena de suministro es un proceso complejo el cual muchas empresas de servicios no están dispuestas a comprometerse a ejecutar por diversos factores, o lo hacen, pero no en su totalidad, desarrollando deficiencias e irregularidades en su gestión que pueden evidenciarse cuando se brinda o presta un servicio y que con el paso del tiempo afectarán la satisfacción de sus clientes y su rentabilidad.

Las principales deficiencias identificadas en la gestión de la cadena de suministro de servicios son:



- *Mala calidad en los servicios.* Brindar un buen servicio es un factor determinante en la satisfacción del cliente debido a que es el principal indicador de que lo que se ha recibido ha sido de calidad. Sin embargo, esta labor es complicada para las empresas correspondientes al rubro de servicios, puesto que, en su mayoría la cadena depende de la intervención de varios proveedores, lo cual hace difícil que se mantengan altos estándares de calidad porque existe una diversidad de flujos de información que pueden provocar el desaprovechamiento y desgaste de recursos, así como también, procedimientos innecesarios.
- *Ignorar la retroalimentación del consumidor.* La cadena de suministro de servicios se caracteriza por tener una dualidad entre el cliente y el proveedor del servicio, lo cual permite que exista retroalimentación por parte de los consumidores, generando una oportunidad de mejora para las empresas con respecto a gestión de calidad; la opinión de los clientes es muy valiosa, puesto que ellos logran percibir el servicio desde otra perspectiva. Cabe destacar que no todas las compañías ven este factor como una oportunidad y muchas veces pasa desapercibida por el poco interés que le brindan, ocasionando estancamiento en los procesos y en el peor de los casos, el fracaso de la empresa.
- *Evitar el uso de recursos tecnológicos.* Recurrir al uso de la tecnología para lograr optimizar procesos en la cadena de suministro no siempre significa que las empresas deben invertir en maquinarias o programas costosos que posiblemente no produzcan los resultados que se esperaban. Muchas empresas se resisten en mejorar y actualizar sus sistemas, descartando las oportunidades que esto les puede generar como lo son la facilitación y agilización en todos los procesos relacionados a esta cadena como por ejemplo la gestión de reservas.
- *Falta de coordinación.* La coordinación dentro de una gestión de la cadena de suministro significa uno de los pilares más importantes de todo el proceso, puesto que, todas sus etapas o anteriormente conocidas como estructura básica (proveedor, fabricante, distribuidor, minorista, consumidor final), deben trabajar mano a mano y de manera sincronizada, estableciendo flujos de información efectivos y objetivos comunes entre todos los participantes garantizando el éxito de la cadena y por consiguiente cumpliendo la satisfacción del cliente.

Ante una falta de coordinación implica que cada etapa trabaja por cumplir sus propios objetivos y que alguna información puede ser entorpecida, provocando efectos negativos en el desempeño de la cadena como lo son el aumento en los costos, acciones que posteriormente minimizarán las utilidades totales de una compañía.

- *Herramientas para la supervisión de la cadena de suministro de servicios*

Con el objetivo de tener un control sobre las actividades que se realizan en una empresa de servicio, es importante conocer diferentes instrumentos o herramientas que permitan obtener información de manera cuantitativa o cualitativa y ayude a identificar los procesos que deben ser mejorados o se deben continuar haciendo dentro de la cadena de suministro. Entre las principales herramientas se destacan:

- *Encuestas a los clientes.* “La encuesta se considera en primera instancia como una técnica de recogida de datos a través de la interrogación de los sujetos” (López y Fachelli, 2015). Las encuestas normalmente se realizan por medio de cuestionarios, el cual es un instrumento de investigación que plantea una serie de preguntas, son aplicados a grupos o individuos el cual se plantea de forma presencial o virtual, existen diferentes tipos y formatos para la creación de un cuestionario, puede ser desarrollado dependiendo la finalidad del mismo, este permitirá obtener información y datos, para el análisis de una investigación.

Tabla 3:

*Ventajas y desventajas de la encuesta a clientes*

<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
– Bajo costo en su realización y poco personal.	– No se profundiza en las ideas.
– Permite tener una cantidad de muestras relativamente grande en un corto lapso de tiempo.	– Las preguntas pueden ser confusas o incoherentes.
– Facilita el proceso de cuantificar la información.	– Existe un número limitado de preguntas.

*Fuente:* Autoría propia

- *Entrevistas al personal.* “La entrevista es un proceso comunicativo por el cual un investigador extrae información de una persona.” (Zisis, 2016), la entrevista es una herramienta que ayuda a la recolección de información de manera cualitativa, busca obtener una interacción directa con los entrevistados por medio de preguntas estructuradas que permiten profundizar en la temática generando análisis crítico y puntos de vista de forma más estructurada.

Tabla 4:

*Ventajas y desventajas de entrevistas al personal*

<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
– Permite profundizar en temas de interés.	– Se dificulta la tabulación de datos.

- 
- |   |   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>– Los entrevistados tienen la facilidad de dar respuestas abiertas y críticas.</li> <li>– Poco tiempo y bajo costo.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Se necesita de un personal altamente capacitado.</li> <li>– Toma tiempo extra analizar los datos recabados.</li> </ul> |
|---|---|
- 

*Fuente:* Autoría propia

- *Focus group al personal.* “Un focus group es un grupo de discusión en torno a idea, tema o fenómeno social, dirigido por un moderador.” (Zisis, 2016) El grupo focal consiste en obtener información de manera cualitativa en el que se reúne a un grupo de entre 5 a 10 participantes, con el objetivo de obtener diferentes puntos de vista y generar una discusión de opiniones en torno a las actividades empresariales que se requiera investigar; ésta temática está representada por un moderador quien es el que guía al grupo durante la sesión, este cuenta con un listado de preguntas y puntos a tratar sobre la investigación.

Tabla 5:

*Ventajas y desventajas de focus group al personal*

---

<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Estimula al grupo a brindar sus opiniones, las cuales contrastan con las respuestas de los demás integrantes.</li> <li>– Se obtienen resultados inmediatos.</li> <li>– Poco tiempo y bajo costo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Las respuestas pueden estar influenciadas por el moderador o integrante del grupo.</li> <li>– En muchos casos el tamaño del grupo no puede ser representativo.</li> <li>– Análisis de los datos.</li> </ul>

---

*Fuente:* Autoría propia

- *Cliente misterioso en empresas.* “*Mystery shopper* como un servicio de auditoría que contrata una empresa para realizar un análisis sobre calidad en los servicios que ofrece.” (Bauzá, 2016), el cliente misterioso es otro de los instrumentos utilizados que recolecta información de manera cualitativa, y luego ser evaluada por medio de la observación con cada uno de los puntos de contacto que existen entre empresa y el cliente, con el objetivo de conocer cuáles son los puntos fuertes de la empresa y los que se tienen que fortalecer.

Tabla 6:

*Ventajas y desventajas de cliente misterioso en la empresa*

<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
– Ayuda a mejorar la calidad de los servicios.	– Está basado en conclusiones subjetivas.
– Permite dar seguimiento a las estrategias implementadas.	– Elevado costo.
– Se realiza una evaluación real sobre la situación de la empresa.	– Los trabajadores se pueden incomodar o sentirse presionados.

*Fuente:* Autoría propia

### ***1.3.2.3 Estrategias para mejorar la gestión de la cadena de suministro verde en el sector de servicios hoteleros***

- *Gestión de la demanda para reducir insumos.*

Debido a la caducidad de los servicios, mantener una capacidad de servicio que se ajuste a la demanda parece ser complicado, puesto que, no se pueden almacenar ni inventariar, por lo que

se requiere de una buena gestión que permita realizar una planificación más precisa de ello y de esta manera reducir insumos y el desperdicio de recursos.

Esta gestión es una parte vital en la dirección de la cadena de suministro que enlaza el proceso dentro de la misma. Esta gestión incluye el pronóstico de demanda, marketing y el plan de ventas basado en una demanda prevista y la capacidad de servicio o producción (Montilla, 2014, p.8).

Para realizar esto, es necesario auxiliarse de instituciones gubernamentales o portales confiables que proporcionen información y datos relativos a la demanda turística de periodos recientes, además de información sobre situaciones actuales del ámbito económico, político y ambiental, que también puede afectar los niveles de la demanda.

- *Alianzas con tour operadores eco amigables.*

La cadena de suministro es una red de empresas que trabajan en conjunto para lograr un objetivo en concreto y entre los cuales debe existir una relación comercial duradera. En el rubro de servicios hoteleros, uno de los principales actores son los tour operadores, los cuales según Montilla (2014):

Son los intermediarios entre los turistas y los proveedores de servicios turísticos. Los tour operadores traen colectivamente una variedad de turistas relacionados con los servicios hasta llegar a formar un completo paquete vacacional, que se pone a la venta a los consumidores ya bien de una forma directa o a través de agencias de viaje (p.12).

Por lo cual, las relaciones con este tipo de empresas son muy importantes para las compañías hoteleras, puesto que, de ellas depende gran parte del proceso de la cadena de

suministro, abarcando áreas primordiales como el transporte, alimentación y actividades recreativas centradas en el cuidado y preservación del medio ambiente, atributos que añaden valor a la experiencia del consumidor.

- *Gestión de relaciones con los clientes.*

Con el paso del tiempo, las relaciones entre empresa-cliente han evolucionado y lo siguen haciendo, puesto que, los consumidores cada vez son más exigentes y no solo buscan calidad en un servicio sino, una serie de factores extra que le añadan valor a lo que está recibiendo, donde destacan la responsabilidad social de una empresa. “Podríamos decir que la gestión de las relaciones con los clientes es una filosofía de uso de información tecnológica para capturar, almacenar, manipular y distribuir información acerca de los huéspedes” (Montilla, 2014, p.15).

Esta información ayudará a la compañía a tener un parámetro más completo sobre lo que el consumidor quiere y de esta manera, brindar un servicio personalizado desde inicio a fin, acorde a sus gustos y necesidades. La realización de encuestas internas para obtener retroalimentación y los programas de fidelización de clientes, son excelentes herramientas que permitirán a la empresa la generación de clientes leales y potenciar su competitividad.

- *Uso de sistemas de gestión de reservas.*

La inversión en recursos tecnológicos es un elemento de suma importancia para una eficiente gestión en la cadena de suministro. “Los sistemas de gestión de reservas facilitarán de esta manera el control y gestión, procesando una gran cantidad de datos que de otra manera habría que hacer de forma manual con grandes pérdidas de tiempo y capital humano” (Montilla, 2014, p.18). Sin embargo, no todas cuentan con los fondos suficientes para su adquisición ni con el personal altamente capacitado para la implementación de estos programas.

Los sistemas de gestión hotelera deben dar solución a ciertas necesidades de información de todos los procesos que se llevan a cabo y se realizan dentro de una estructura hotelera, tales como: Gestión de reservas, gestión de habitaciones, gestión de agencias de viajes, check-in, check-out, cargos extra al cliente, gestión de cobros y créditos, gestión de eventos y negocios, base de datos de los huéspedes y gestión de agencias de viajes, contratos y formas de pago (Montilla, 2014, p.18). Cabe destacar que estos procesos dependen del tamaño y las características de la empresa.



### 1.3.3 Legal.

Toda actividad comercial necesita ser regulada bajo un sistema de medidas legales, el cual protege la institucionalidad, recursos y obligaciones de las empresas, por lo tanto, existen diferentes reglamentos, normas y leyes que son estudiados con relación al tema que le dan fundamento a la investigación.

Tabla 7:

*Normativa Legal*

Temática	Base legal	Descripción
	Organismo Internacional de Estandarización (ISO 28000) Seguridad Cadena de Suministro	Proporciona un marco de buenas prácticas para reducir los riesgos organizacionales y las cargas durante la cadena de suministros.
<b>Generalidades de la gestión de la cadena de suministro verde</b>	Organismo Internacional de Estandarización (ISO 14001) Sistemas de Gestión Ambiental	Permite a las empresas demostrar el compromiso asumido con la protección del medio ambiente a través de la gestión de los riesgos medioambientales asociados a la actividad desarrollada.

<b>Cadena de suministro de servicios</b>	Organismo Internacional de Estandarización (ISO 9000) Sistema de Gestión de Calidad	Orientada a la satisfacción del cliente, calidad, gestión explica el funcionamiento de estos elementos en conjunto.
	Organismo Internacional de Estandarización (ISO 22301) Gestión para la continuidad de Negocio	Proporciona información necesaria para que una compañía o empresa siga continuando ante situaciones difíciles e inesperadas.
<b>Estrategias para mejorar la gestión de la cadena de suministro de servicios hoteleros</b>	Ley de Turismo	Cumple con el objeto abarcar todo lo relacionado al sector Turismo en El Salvador. Regulando la prestación de los servicios turísticos del país.
	Reglamento General Ley de Turismo. Capítulo V “Empresas Turísticas de Alojamiento”	Ayuda a diferenciar las distintas empresas turísticas de alojamiento.
	Política Nacional de Turismo y Alojamiento	Política creada con el objetivo de “Impulsar la competitividad de los servicios de alojamiento turístico para mejorar la experiencia de los turistas, brindar certidumbre, incrementar la calidad de la oferta y lograr evolución constante del sector hacia la sustentabilidad en todas sus dimensiones” MITUR (2019).

---

---

Requisitos de bioseguridad  
para la prestación de servicios  
e instalaciones de alojamiento  
turístico

Presenta una serie de documentos normativos para fortalecer en materia de bioseguridad a las empresas de alojamiento ante la pandemia del COVID-19.

---

*Fuente:* Autoría propia con información recopilada de entidades gubernamentales de El Salvador y Organismos Internacionales de Estandarización.

## CAPÍTULO II: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

### 2.1 Método de investigación

El estudio presentado es una investigación monográfica, debido a que, es un documento exploratorio descriptivo sobre una temática, con la finalidad de recabar información de estudios relevantes para su comprensión y análisis, brindando un aporte a la sociedad basado en el método deductivo que permite partir de lo general a lo particular.

Proporciona mejor comprensión e instrumentos sobre métodos utilizado para el desarrollo y construcción del trabajo investigado sobre la cadena de suministro verde, como propuesta ecológica y medioambiental para las empresas salvadoreñas. La orientación de esta investigación se enfoca en un método deductivo, el cual parte sobre la problemática que se divide en varios elementos para luego estudiar cada uno de manera muy detallada, logrando la comprensión y conclusión del fenómeno.

Las diferentes fuentes documentales, las cuales son primarias y secundarias, serán evaluadas y comparadas con otras para analizar mejor la problemática. La razón de seleccionar este tipo de fuentes bibliográficas es debido a que la investigación tiene un diseño mediante un modelo no experimental, en el que se plantea realizar una entrevista considerándose un tipo de estudio de primera mano y también recabar información previamente analizada. Los criterios a tomar en cuenta para buscar y seleccionar fuentes son:

- a) Información publicada con un tiempo no mayor a 10 años.
- b) Su procedencia debe ser de fuentes fidedignas (Autores expertos en la temática, universidades, instituciones gubernamentales, organismos internacionales, entre otros).
- c) Utilización de motores de búsqueda confiables (Google Académico, Google Libros, repositorios universitarios, etc.).

### **2.1.1 Enfoque de investigación.**

El método por el cual se desarrolló esta investigación ha sido el cualitativo, utilizando como referencia diferentes conceptos descritos en sus libros por autores conocedores del tema, también se han realizado búsquedas en tesis de maestrías y doctorados tanto nacionales como internacionales y entrevistas, sirviendo como guía para la elaboración de material de calidad, recopilando información basado en experiencias y teorías que permitieran comprender y analizar el tema.

#### ***2.1.1.1 Fuentes de investigación.***

Son los diferentes documentos donde se puede recabar información valiosa del tema a investigar. Para los efectos de esta investigación monográfica y para realizar un análisis crítico sobre el estudio, la recolección de información se realizará mediante fuentes de carácter primario y secundario.

- *Fuentes primarias.*

Fuentes documentadas que aportan información directa sobre el suceso estudiado, permite documentar de primera mano aporte mediante relatos, la información que se logró obtener mediante una entrevista se llevó a cabo a la propietaria de un hotel capitalino, utilizando un cuestionario con preguntas abiertas como instrumento para recolectar datos, que permitieron identificar una estructura, estrategias y el control logístico de cada área.

- *Entrevistas:* Instrumento utilizado para recolectar información más precisa en función al cumplimiento de los objetivos y el problema que se ha planteado estudiar.

- *Fuentes secundarias.*

Son fuentes de investigación que están compuestas por información reelaborada debido al análisis por otros autores, compuesta por un amplio material bibliográfico derivado por fuentes primarias. El proceso de búsqueda de información está compuesto por los siguientes criterios:

- *Libros.* Es una fuente más representativa de la investigación a realizar, el cual debe haber sido publicado en un tiempo menor a 10 años y debe estar enfocado a la temática en estudio.
- *Sitios web.* Estos motores de búsqueda ayudan para acceder a las fuentes de investigación, el cual se deben seleccionar sitios confiables como Google Académico, Google Libros, repositorios de universidades, entre otros. Asimismo, se utilizarán sitios web oficiales de instituciones gubernamentales y organismos internacionales.
- *Investigaciones previas.* Estudios nacionales e internacionales y tesis publicadas en repositorios universitarios e instituciones certificadas y confiables, difundidos en un tiempo no mayor a 10 años.
- *Artículos.* Estas fuentes deben estar publicadas preferiblemente por instituciones gubernamentales y organismos internacionales, así como lo son válidas, revistas que posean algún respaldo académico. Deben haber sido publicados en un tiempo menor a 10 años.

## **2.2 Tipos de estudio**

Tipo de investigación exploratoria descriptiva con un diseño no experimental.

## **2.2.1 De acuerdo al objetivo de investigación.**

### ***2.2.1.1 Estudio exploratorio descriptivo.***

La investigación estudiada tiene como base la información obtenida por las diferentes herramientas cualitativas, para obtener los primeros acercamientos ante las posibles deficiencias que existen en la cadena de suministro en el sector servicio, por lo tanto, se pretende influenciar y generar interés para el estudio del tema investigado, describiendo propuestas que aporten a las optimizaciones de procesos dentro de la cadena.

### ***2.2.1.2 Según el alcance.***

Por otra parte, y según el alcance, esta investigación se clasifica con un tipo de estudio explicativo, que tiene como propósito identificar las irregularidades que pueden ocasionarse durante una serie de procesos internos al momento de brindar un servicio, causando la insatisfacción en los consumidores.

## **2.3 Unidad de análisis**

Empresas salvadoreñas del sector servicios, específicamente empresas dedicadas comercialmente al rubro de hostelería.

## **2.4 Diagnóstico y análisis de la información**

La cadena de suministro se encarga en crear estrategias que ayudan a mejorar su proceso dentro del ciclo de vida del producto, generando ventajas competitivas por su eficacia en cada uno

de los eslabones (proveedores, fabricantes, distribuidores, minoristas y consumidor final); quienes hacen posible la entrega del producto en cantidades, lugares y tiempos precisos.

Con respecto a los servicios, la cadena de suministro es un proceso bidireccional, que permite tener un contacto más cercano con el cliente. Según diferentes estudios relacionados a las empresas de servicios, el factor postventa se presenta como una de las carencias y problemas más frecuentes que estas enfrentan. Se habla sobre un proceso que permita obtener retroalimentación y posteriormente seguimiento para conocer la experiencia lograda por el consumidor durante la venta y enfocarse en su atención como ventaja competitiva en el mercado para crear estrategias que permitan fidelizar a los consumidores, manteniéndolos por un largo periodo de tiempo, aumentando su consumo y generando mayores beneficios para la empresa.

Por otra parte, la gestión en la cadena de suministro es un conjunto de actividades que comienza desde el registro de información sobre una persona que desea suplir una necesidad, hasta su satisfacción por haber cumplido sus estándares de calidad (planificación, servicio al cliente, seguimiento y retroalimentación, facturación, entre otros); ayudando a las empresas a mejorar sus procesos al brindar un servicio, considerando que los clientes cumplen una función adicional para las compañías debido a que proporcionan información importante por medio de la retroalimentación.

La principal diferencia que existe entre las cadenas de suministro de servicios con la de manufactura es que la primera se enfoca en interactuar directamente con el cliente y el proveedor, mientras que la segunda se centra en el seguimiento y creación de un bien material, sin embargo, ambas se consideran versátiles debido a que en su gestión no existe una estructura definida, acoplándose al rubro, tamaño, características y necesidades para diferentes empresas.

Muchas empresas concentran sus esfuerzos en mantener una eficiente interacción y comunicación directa con sus clientes y proveedores, dando seguimiento detallado al conocer



algún comentario negativo, permitiendo buscar soluciones al problema conforme a su insatisfacción. El servicio al cliente juega un papel importante dentro de los eslabones en una cadena de suministro, puesto que, lograr la satisfacción para un cliente con un servicio recibido no es tarea para una sola persona, sino de todos sus integrantes los cuales deben trabajar en conjunto para lograr su objetivo.

El servicio al cliente puede tener diversas interpretaciones, en un contexto organizacional se entiende como las actividades que realiza cada individuo durante todo el proceso de atención mientras dura el servicio, el cual busca facilitar la comunicación, captar, vincular y crear lealtad con los clientes, considerándose el reflejo de la empresa en una calidad de atención.

La satisfacción para un cliente se ve determinada por la experiencia obtenida al adquirir un servicio; buscar satisfacer las necesidades del consumidor es indispensable para brindar un servicio personalizado, esto se puede ver reflejado en la actualidad, al ver el esfuerzo que las empresas hacen para que los clientes se sientan seguros cuando visitan una tienda o al facilitar las compras en línea debido a la pandemia COVID-19, el Instituto de Investigación llamado Capgemini declaró que más del 80% de las compañías encuestadas se habían visto perjudicadas por la crisis y un 68% se vieron obligadas a adaptar su modelo de negocio para garantizar un trato digno a los clientes y en condiciones satisfactorias.

La cadena hotelera es y será siempre una de las mayores actividades económicas en todos los países y a pesar de los estragos por la pandemia, el mercado está lleno de empresas que ofertan diferentes lugares con un concepto de estadía para turistas, por lo que un excelente y estratégico diseño logístico ayuda a que todas las áreas y empresas estén correlacionadas entre sí, existiendo un orden y priorizando las actividades para garantizar la satisfacción del cliente.

Para las empresas que ofrecen servicios de hospedaje, un excelente servicio al cliente genera impresión, lo cual no solo radica en tener los alimentos listos, atracciones y habitaciones

disponibles, sino también en la facilidad y rapidez al resolver cualquier problema, el mayor logro consiste en poseer una coordinación de entrega de un servicio en el tiempo exacto y momento deseado.

En el rubro hostelería se puede identificar diferentes maneras sobre la aplicación en la cadena de suministro, debido al acercamiento y atención que los hoteles ofrecen a sus consumidores, también se puede observar la relación existente entre las diferentes compañías turísticas (tour operadoras, transporte, restaurantes, guías turísticos, entre otros); para ofrecer un trato o estadía placentera al cliente. Este conjunto de servicios puede ser visto por los consumidores como una red que añade valor, constituida por diferentes áreas en la organización formando una cadena de servicios en beneficio del consumidor.

Estas empresas suele poseer una red muy extensa de proveedores en su cadena de suministro, por lo cual, se ven expuestas a enfrentar diversas dificultades como errores en cuanto a la coordinación que producen inestabilidad en los procesos y tiempos de entrega, generando inconvenientes principalmente en el ambiente laboral como desmotivación e ineficiencia para la prestación de los servicios; factores que pueden ser fácilmente percibidos por los consumidores, por lo tanto, la comunicación es un aspecto que se debe considerar para estas actividades.

Asimismo, puede existir ineficiencia en la administración de los recursos y la empleabilidad de procesos innecesarios debido a los diferentes flujos de información que conlleva el que varios actores participen dentro la cadena, ocasionando mantener altos estándares en la calidad de los servicios se convierta en un reto cada vez más difícil para las compañías dedicadas al alojamiento.

## CAPÍTULO III: APORTE DE LA INVESTIGACIÓN

### 3.1 Análisis teórico y contextualización a la realidad investigada

#### 3.1.1 Análisis teórico 1: Generalidades de la gestión de la cadena de suministro.

Muchos autores coinciden en que la cadena de suministro es una herramienta que ayuda a mejorar los procesos del ciclo de vida del producto, desde la adquisición de materia prima hasta que el cliente obtiene el producto terminado. Según Carreño, durante este proceso existe una estructura básica comprendida por diferentes eslabones en los que participan proveedores, fabricantes, distribuidores, mayoristas, minoristas y consumidor final.

Asimismo, diferentes autores como Blanchard consideran que existen etapas dentro del proceso tales como: suministro, fabricación y distribución, en general todos coinciden en que la cadena de suministro está compuesta por todas las partes involucradas de manera indirecta o directa, todas deben crear estrategias dentro de cada eslabón o etapa que giren en torno a las necesidades del cliente y para que el producto llegue en el tiempo, cantidad y costo indicado, generando ventajas competitivas para el usuario, facilitando su proceso de compra.

Chopra y Meindl sostienen que el principal objetivo en dicha cadena es maximizar utilidades, sin embargo, Vilana posee un pensamiento diferente y más acertado en el cual considera que la finalidad para la CDS es la integración en actividades tales como reducción en los costos e incremento en la satisfacción del cliente externo, para crear una ventaja competitiva sostenible que permita a las empresas generar rentabilidad y estabilidad. Por lo tanto, su objetivo no solo debe estar ligado a mayores utilidades y minimización en los costos, sino también al establecimiento de comunicación en los diferentes canales en cada departamento, que le permitan a la cadena alcanzar un buen nivel de madurez y mantenerse en constante dinamismo.

En cuanto a los beneficios que este proceso brinda, Chicas y Guzmán hacen referencia a una lista significativa en los cuales se pueden destacar: fidelización en los clientes, acceso a nuevos mercados y toma eficiente de decisiones estratégicas que garantizarán el éxito para la cadena de suministro y las compañías. Aunque lo anteriormente mencionado es de mucha importancia, cabe destacar que los beneficios deben considerar aspectos internos en las empresas como lo es el incremento en el nivel de cooperación lo cual va en sintonía con la comunicación, factores que lograrán que estas aumenten sus niveles productivos, reduzcan retrasos en los procesos y mejoren relaciones existentes entre los involucrados.

Según Carreño y varios autores, existe una estructura básica en la CDS, en donde el producto pasa primero por proveedores hasta llegar a fabricantes, de fabricantes a distribuidores, de distribuidores a minoristas y desde minoristas a consumidor final. Sin embargo, este proceso es considerado una red, en donde, dependiendo del rubro al que se dedique la empresa, esta puede requerir varias etapas, así, por ejemplo: El fabricante recibiría insumos de varios proveedores para luego abastecer a varios distribuidores o directamente al consumidor final si así lo requiere.

Por otra parte, la medición del desempeño en la CDS, son mecanismos que le permiten a las empresas poder adquirir información interna sobre cada uno de los procesos dentro de los eslabones, para poder atenderlos de una manera oportuna al momento en que uno o todos fallen, estas mediciones se pueden realizar por medio de diferentes herramientas tales como encuestas, entrevistas, focus group, cliente misterioso, entre otros.

Los problemas al aplicar estas herramientas para medir el desempeño en las empresas, es que muchas veces los participantes no son totalmente sinceros con las respuestas que brindan o no comprenden e interpretan de diferentes maneras las preguntas, estos errores en las fallas de comunicación permite tener resultados imparciales los cuales pueden afectar al momento de crear estrategias.

Cabe destacar que cadena de suministro no es lo mismo que gestión de la cadena de suministro, puesto que, esta última se enfoca principalmente en la administración de la CDS y se considera una actividad que se encuentra en constante desarrollo, aunque muchas empresas trabajan arduamente en mejorar su infraestructura comercial o inviertan en maquinarias novedosas, aún existen deficiencias e irregularidades en las que se deben trabajar con persistencia, por lo que es conveniente no solo fortalecer factores externos sino también trabajar en los internos, relacionados principalmente al cliente interno quienes permiten que los diferentes eslabones trabajen en sintonía.

Uno de los mayores inconvenientes al gestionar la cadena de suministro es que no existe una misma estructura para su aplicación que pueda ser funcional para todas las compañías, por lo tanto, estas deben crear estrategias enfocadas según su rubro o giro empresarial. Los sistemas de administración y los flujos de intercambio de información son herramientas fundamentales, que permiten obtener datos importantes para brindar calidad en los productos o servicios, enfocados en las necesidades del consumidor.

Además, es evidente una confusión entre los términos cadena de suministro y logística por su considerable parecido en cuanto a los aspectos que cada uno ellos abarca, por lo cual, es importante hacer énfasis en su diferencia considerando la definición sobre CDS propuesta por Camacho, Gómez y Monroy; y sobre logística, brindada por Serrano, que permite concluir que el término logística pertenece a algunos procesos en la cadena de suministro, conformada por fases integradas a las actividades funcionales en una entidad, en la cual planean y participan solo algunas áreas o departamentos de las empresas, mientras que CDS es una organización interna completa donde se involucran todos los departamentos de la compañía con el ordenamiento de sus funciones realizando una entrega eficiente de un producto o servicio.

### **3.1.2 Caso de estudio 1: Cadena de suministro en la empresa de confecciones RIALS E.I.R.L.**

El siguiente caso elaborado por Altez (2017), se presenta para ilustrar los conceptos planteados en el capítulo I los cuales representan la base del tema de investigación, para comprender la aplicación y funcionamiento sobre la cadena de suministro en las empresas y dar una introducción al siguiente capítulo referente a la CDS de servicios. Dicho caso expone a una compañía de confecciones quien, junto con sus socios estratégicos desarrolla una forma eficiente para la integración vertical y funcionalidad en la CDS:

Rials es una empresa peruana creada legalmente en 2006, debido a la división de una empresa familiar, luego que la hija intermedia de la familia decidiera independizarse y emprender su propio negocio, dedicada no sólo al bordado, sino a la confección de productos textiles, esta compañía ofrece servicios de fabricación, distribución y comercialización de ropa industrial, integrando las operaciones del proceso.

En un inicio, las operaciones y decisiones tomadas no tendrían demasiado efecto en los resultados de la empresa. Fue hasta 2010, que las oportunidades de proveer mayores volúmenes vinieron del apoyo de quien próximamente sería su socio estratégico: La compañía constructora Graña y Montero, ahora conocida como Aenza; todo gracias al boom inmobiliario y a la inversión pública y privada en todo el país, lo cual permitió el crecimiento de ambas empresas. En la actualidad, entre sus clientes más importantes se encuentran Techínt Group, Stracon GyM, Northing, Seguroc, Edelnor, Pecsá, Sicim Peru, Odebrecht, entre otros.

Gracias a estos socios estratégicos es que la pequeña empresa logró una facturación anual de \$928 mil dólares estadounidenses en el 2013, y \$1.3 millones de dólares en el 2014 y 2015, convirtiéndose así en una mediana empresa. Actualmente, aunque ya no trabaja con Graña y

Montero, al perder la renovación de contrato, la diversificación con nuevos clientes le ha permitido mantener su posición en el mercado, la cual no ha afectado el nivel de facturación.

Rials no sólo resalta por la capacidad en la gestión de su gerente, sus empleados especializados, la fortaleza financiera que ha creado y la cartera de clientes que ha formado, sino que sus operaciones se encuentran integradas gracias a las alianzas que ha creado con la empresa familiar, quienes actualmente comparten un mismo edificio, donde se ubican las operaciones de las compañías de cada uno de los integrantes, permitiéndoles realizar una integración vertical que ayuda al fortalecimiento operativo y a su liderazgo, contribuyendo a su crecimiento y posicionamiento en el mercado, gracias a la adquisición de nuevos clientes.

Rials tiene la facilidad de pedir servicios de bordado al patriarca, ubicado en el primer piso; servicios de corte especializado a la empresa que pertenece a la hermana mayor, en el quinto piso, y servicios de estampado, en el tercer piso. Por lo tanto, la integración vertical que ha logrado concretar le ha permitido poseer una ventaja competitiva ante otras empresas.

En el 2010, el contrato con GyM con renovación por 4 años consecutivos le permitió fortalecerse financiera y operativamente. La calidad, puntualidad, y bajos costos lograron identificar a Rials como empresa en plena capacidad de atender grandes proyectos, destacando en el sector como una de las empresas con la mejor cartera de clientes. Los pedidos estimaban entre 5,000 y 15,000 prendas de vestir por proyecto; Rials logró manejar hasta 5 proyectos por año, para un sólo cliente.

Con respecto al proceso productivo empresarial, ésta comienza con la programación de pedidos, según contrato, para luego solicitar las telas a sus proveedores exclusivos, la tela resulta ser el material crítico para la empresa, debido a que su calidad depende el producto final. Por ello, Rials trabaja en este punto con bastante recelo, y para ello, inspecciona la calidad de la tela en varias etapas:

- La primera, en el momento en el que va a solicitar la tela a su proveedor;
- Segundo, cuando recibe la tela en almacén;
- Tercero, durante la producción, como en la etapa de corte;
- Cuarto, en la confección; y finalmente, en la etapa para la preparación de pedidos.

Adicionalmente, las actividades que se desarrollan tanto en la logística de entrada como salida en la cadena de valor de la empresa, se presentan en la figura 9:

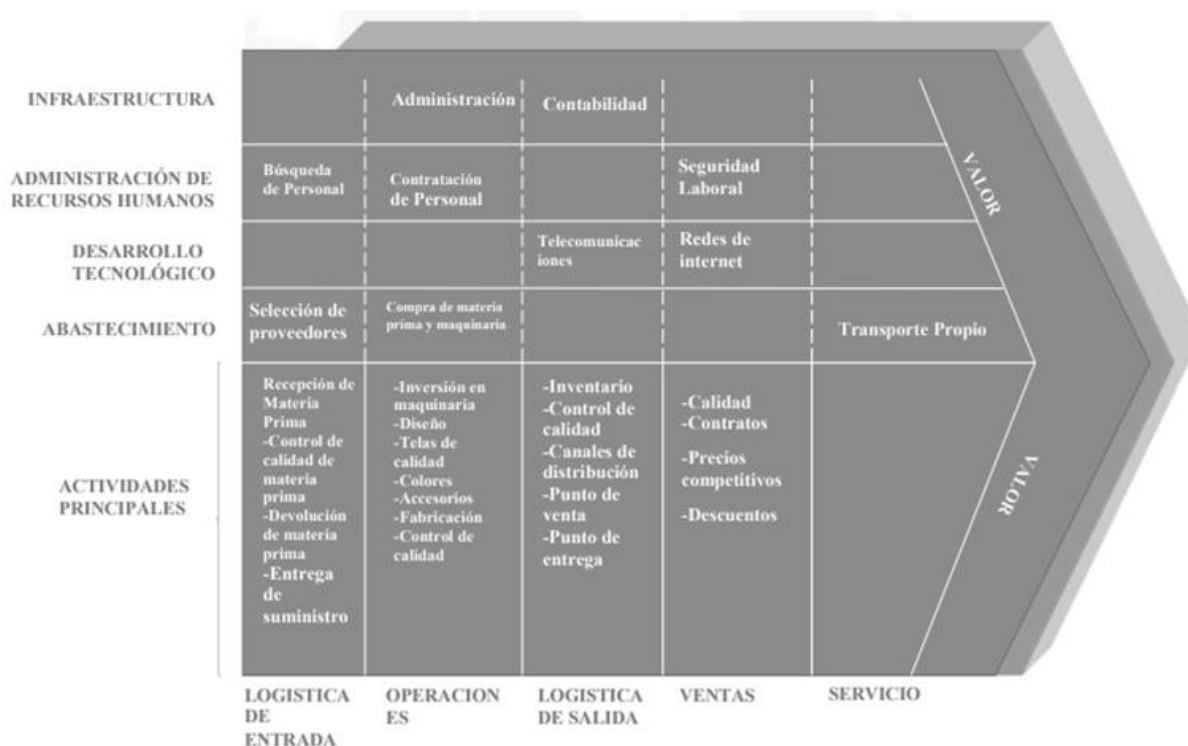


Figura 10: Actividades logísticas de entrada y de salida en la cadena de valor según Porter. Altez, C. (2017).

Para generar valor se debe comenzar con la logística de entrada, donde la selección de proveedores se vuelve fundamental para obtener los mejores materiales y elaborar los mejores productos. En este punto se hace imprescindible el control en la calidad como en el resto de procesos. Para las operaciones, la empresa invierte continuamente en sus maquinarias y en sus



mantenimientos. En este punto, el control en la calidad se vuelve aún más relevante para tratar las telas en la fabricación de los productos.

Respecto a la logística de salida, se realiza la contabilización y almacenamiento del inventario producido con el continuo control de calidad y se definen los puntos en la distribución y ventas según el acuerdo con el cliente. Respecto a mercadotecnia y ventas, la empresa utiliza catálogos de ventas y ofrece precios bastante competitivos, así como descuentos según el tipo de cliente. Finalmente, en el servicio, la empresa ofrece atención post venta ante inconvenientes con los productos, distribución, entre otros.

### **3.1.3 Análisis teórico 2: Cadena de suministro de servicios.**

Autores como Kotler y Armstrong afirman que los servicios son una forma de producto especial, puesto que, se caracterizan por ser intangibles, perecederos, variables e inseparables; factores que juntos, buscan la generación de valor y satisfacer las necesidades de los consumidores. En otras palabras, un servicio es un conjunto de actividades que dan como resultado un bien intangible, personalizado y único, encaminadas a proporcionar uno o varios beneficios a quien lo reciba.

El proceso para entregar un servicio, generalmente está lleno de incertidumbre para los consumidores, debido que están por obtener algo que no pueden percibir y lo único que puede darles un indicio sobre lo que recibirán es la calidad en las actividades previas a la entrega. La CDS de servicios se encarga de llevar a cabo eficientemente todos procesos tanto directos como indirectos que conlleven a la entrega exitosa de un servicio, tomando muy en cuenta lo que el consumidor piensa y opina durante el proceso.

La cadena de suministro de servicios se caracteriza principalmente por ser bidireccional y a su vez más dinámica que la CDS de productos, puesto que, en ella ocurre una interacción entre el proveedor del servicio y el consumidor, generando una retroalimentación ya sea positiva o negativa, por lo cual es considerado uno de los actores más fundamentales.

La planificación en una CDS de servicios está compuesta por diferentes etapas, personas, empresas y tiempos, conectados entre sí para lograr un solo objetivo que es satisfacer las necesidades y deseos de los clientes. Es por ello que la comunicación es una de las máximas importancias en las empresas, debido a que una buena gestión disminuye los niveles de inventario.

La sincronización en las actividades para los diferentes departamentos empresariales son el éxito de toda una cadena, cuando se rompe un eslabón desata un dominó en los procesos fuera de lo planificado, que afecta tanto los tiempos para proveedor como consumo y volúmenes en los inventarios. La deficiencia en los cumplimientos de procesos, el manejo inadecuado en las herramientas tecnológicas o la falta de conocimiento por las personas que llevan la logística de un servicio, conlleva a un alza en los gastos de las empresas así mismo a un exceso en los inventarios.

Por otra parte, las herramientas que ayudan a la recolección de información sobre clientes o empleados en las compañías, son un mecanismo clave para supervisar cada una de las actividades en las empresas de servicios, existen muchos instrumentos para la obtención de datos que ayudan al investigador documentar la información obtenida del grupo o actividad que se estudia.

El instrumento a utilizar para recolectar y registrar los datos dependerá del objetivo del estudio y del tipo de investigación que se quiera realizar, estas pueden ser de carácter cualitativo o cuantitativo según la información que se pretenda recabar, en muchas ocasiones existen problemas con los resultados o estrategias implementadas en las empresas, porque los investigadores no saben identificar o seleccionar las herramientas adecuadas para el estudio.

Entre los principales instrumentos que son considerados a utilizar para conocer los puntos fuertes y los que se tienen que fortalecer en las acciones de una cadena de suministro en las empresas de servicios se encuentran, las encuestas, entrevistas, focus group y cliente misterioso, estas herramientas ayudan a brindar datos específicos sobre la calidad en las actividades de una organización.

Aunque muchos autores coinciden en que existen ciertas deficiencias o irregularidades tales como: las respuestas pueden estar influenciadas por el moderador, el tamaño del grupo no puede ser representativo o el análisis de los datos no son correctos, siempre es bueno contar con el personal capacitado e invertir lo necesario en las tácticas a implementar, para evitar cometer errores y crear estrategias que ayuden a las empresas a ser más competitivas en el mercado.

### **3.1.4 Caso de estudio 2: Cadena de suministro de servicio en la cadena de hoteles The Morgana Hotels.**

El siguiente caso es presentado con la finalidad de obtener una mejor comprensión del capítulo II, el cual engloba la temática sobre la CDS de servicios. Dicho caso está relacionado a una cadena hotelera creada en el año 2013 por la unión de cuatro hoteles familiares (Continental, Dalí, Encinar y Zurbarán), se enfoca principalmente en la satisfacción del cliente por medio del servicio personal, localización, seguridad, precio, reputación, entre otros, ayudando a incrementar la imagen positiva del lugar.

Montilla (2014), realiza un estudio sobre la cadena de suministro para la asociación hotelera que lleva por nombre The Morgana Hotels, ubicados en la Ciudad de Palma y Valldemossa (Mallorca, España), su principal objetivo es enfocarse en la atención al cliente como ventaja competitiva en el mercado, el cual consideran un tema muy importante que no solo consta

de incentivos, sino en crear estrategias que permitan atraer clientes y mantenerlos por un largo periodo de tiempo, aumentando su consumo y generando mayores beneficios para la empresa.

La cadena de suministro de servicios implementada por esta cadena hotelera es un proceso que concentra sus esfuerzos en mantener una eficiente interacción y comunicación más directa con sus consumidores y proveedores; crean estrategias enfocadas en la prestación de calidad en sus servicios, dando seguimiento detallado al conocer algún comentario o retroalimentación según a la experiencia obtenida, permitiendo buscar soluciones al problema conforme a la insatisfacción de sus clientes, que encaminan a la mejora en las prácticas por sus empleados.

La idea de la compañía es que todos los hoteles estén enfocados en la atención del huésped como marca diferenciadora con respecto a los hoteles de la competencia, la empresa ha desarrollado diferentes estrategias que ayuda a gestionar su relación con los clientes, tales como:

- Existe una relación directa y familiar por parte de los empleados cuando los clientes están alojados en cualquiera de los cuatro hoteles.
- Intentan conseguir un feedback cada vez que se da la oportunidad, con la finalidad de detectar deficiencias y que estas puedan ser resueltos a tiempo.
- Los hoteles tienen una jefa denominada como Revenue Management que sigue paso a paso los comentarios u opiniones en tiempo real a través de portales como Tripadvisor, Holiday check, Trivago o Facebook, luego localiza y analiza los comentarios u opiniones dejados por los clientes, los cuales son contestados de forma adecuada.

La gestión en la demanda, ocupa un papel principal en la CDS, se encarga de prever productos o servicios sin crear excedentes o quedar por debajo de lo requerido generando pérdidas. En las empresas se desarrollan estrategias de marketing digital como las campañas de anuncios en buscadores, para vender la marca y luego el producto, las cuales son muy específicas para su posicionamiento a través de la página web sobre dicha marca.

Las relaciones con los tour operadores se basan en la contratación especializada en un producto en concreto, estos se encargan en elegir el producto a publicar y lo engloban en un catálogo, por ejemplo, se elige el Hotel Zurbarán y el Hotel Continental como 100% urbanos donde de lunes a viernes reciben huéspedes empresariales y los fines de semana huéspedes vacacionales; el Hotel Encinar por la región en la que se encuentra, se convierte en un hotel completamente vacacional y el Hotel Dalí en algunos meses como marzo, abril y octubre es un hotel suburbano y el resto de meses es un hotel vacacional.

En cuanto a los usos de sistema para la gestión de reservas, The Morgana Hotels ha diseñado un mismo sistema operativo para los cuatro hoteles, este se ha creado para recibir las reservaciones en tiempo real por medio de una interface, el cual es considerado un gran reto debido a la agilidad que se necesita para la entrada de reservas.

Son muchas las personas y procesos que se relacionan para la gestión en la CDS para una empresa. Con el objetivo de brindar calidad en sus servicios, es importante obtener información sobre la opinión de los clientes en sus estadías, la cuál debe ser analizada y utilizada de forma diligente para crear un servicio personalizado y poder diferenciarse de la competencia más directa en el mercado.

## Estructura de la Cadena de Suministro "The Morgana Hotel"

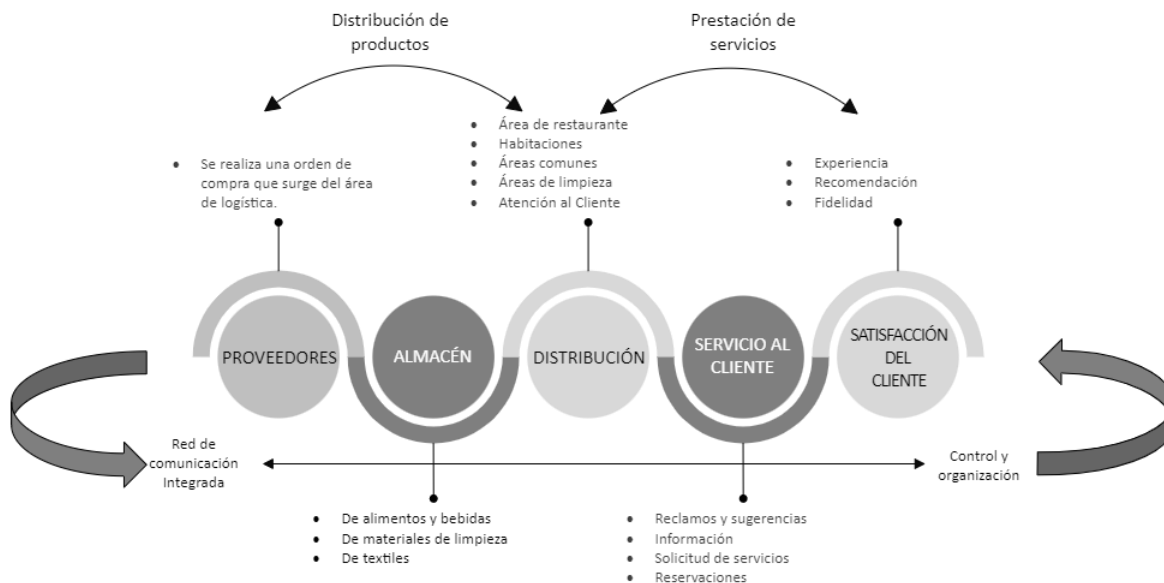


Figura 11: Estructura de la cadena de suministro "The Morgana Hotels". Autoría propia.

### 3.1.5 Análisis teórico 3: Estrategias para mejorar la gestión de la cadena de suministro de servicios hoteleros.

El sector hotelero en El Salvador es un rubro muy importante en su economía no solo por la demanda de turistas nacionales y extranjeros que hacen uso de ellos durante todo el año, sino también por la generación de fuentes de empleo durante temporadas altas, cuando se abre un nuevo hotel o cuando los existentes deciden expandirse.

En cualquiera de los casos anteriores, la administración en la CDS debe estar presente, puesto que, al contar con una alta demanda de clientes, la contratación de más capital humano y a lo mejor con más empresas que se asocian a la red para brindar un mejor servicio, su gestión se vuelve cada vez un proceso más dinámico cuyo objetivo siempre será la maximización en las utilidades y la satisfacción de los consumidores.

Por otra parte, existen factores internos y externos como mala calidad en los servicios, la no utilización de recursos tecnológicos, el efecto látigo, factores medioambientales (escases en los recursos, desastres naturales), etc.; que provocan que las compañías desarrollen una ineficiente gestión en su CDS. Para contrarrestar o evitar que suceda lo antes mencionado, se pueden implementar diferentes estrategias que, según autores como Montilla, son de mucho beneficio para las empresas hoteleras en cuanto a la mejora en la gestión de la cadena.

Las estrategias están dirigidas a áreas específicas para las empresas, lo cual permite que la identificación sobre alguna falla sea fácil de identificar y por lo consiguiente su implementación. Las principales estrategias para mejorar la CDS de servicios hoteleros son: gestión en la demanda, alianzas con tour operadores, gestión para la relación con los clientes y el uso de sistemas para gestionar las reservas. Sin embargo, su empleo dependerá de las necesidades y características empresariales.

Cabe destacar que una de las más importantes es la gestión de relaciones con los clientes, puesto que, actualmente las personas poseen mayor información sobre las diversas empresas que se encuentran en el mercado, conocen el trato, innovación y calidad que estas ofrecen, por tal razón son cada vez más exigentes, lo que ocasiona que ofrecer un servicio de calidad al consumidor durante una relación comercial se convierta en una herramienta fundamental que potencializa el desarrollo exitoso en las actividades empresariales, permitiendo la creación de un concepto único en la mente del consumidor, satisfaciendo sus necesidades y deseos.

### **3.1.6 Caso de estudio: Cadena de suministro de servicio en Hotel Antiguo.**

El siguiente caso es desarrollado por medio de una entrevista realizada a Daysi Milena Contreras de Miralva para identificar la estructura y gestión en la CDS verde que se utiliza en el Hotel Antiguo (ubicado en Antiguo Cuscatlán, La Libertad, El Salvador) y la implementación de

estrategias ecológicas para cumplir con la satisfacción del cliente, identificando áreas de mejora, el cual ayudará al análisis y comprensión del capítulo III del presente trabajo.

La propietaria y administradora Daysi de Miralva crea el Hotel Antiguo en su propio hogar junto a su esposo en el año 2018, al verse en la necesidad de pagar muchas deudas pendientes, en sus inicios el hotel contaba solo con 3 habitaciones para los huéspedes, pero al transcurrir el tiempo se ha ido adecuando la casa hasta llegar a tener en la actualidad 6 habitaciones y se está pensando en construir dos más con baño compartido, para ir expandiendo el local y brindar más comodidad a los clientes.

La propietaria lleva el control total de la administración del hotel, pero por considerarse un negocio pequeño no ha podido identificar si en la empresa existe una estructura o gestión de cadena de suministro; el hotel no cuenta con proveedores debidamente seleccionados, pero ellos mismos se encargan en comprar lo que se necesita en el momento que se termina un producto lo que muchas veces genera un gasto que no se tenía contemplado en el presupuesto, pero siempre se debe solventar.

La CDS verde es implementada por el esfuerzo que los propietarios generan al tener un acercamiento amigable y sostenible con los huéspedes, la gestión en las relaciones con los clientes es un proceso muy importante porque ayuda a conocer su opinión sobre el trato recibido y las condiciones de las instalaciones promoviendo el reciclaje durante su estadía, brindando sus servicios en artículos personalizados 100% de productos reciclados permitiendo generar impacto positivo tanto económicamente como ambiental, la retroalimentación de usuarios ayuda a conocer las acciones y espacios a mejorar dentro del hotel para brindar un trato de calidad relacionado a las necesidades de los consumidores.



En cuanto a los usos de sistema de gestión de reservas, los procesos que Hotel Antiguo siguen son:

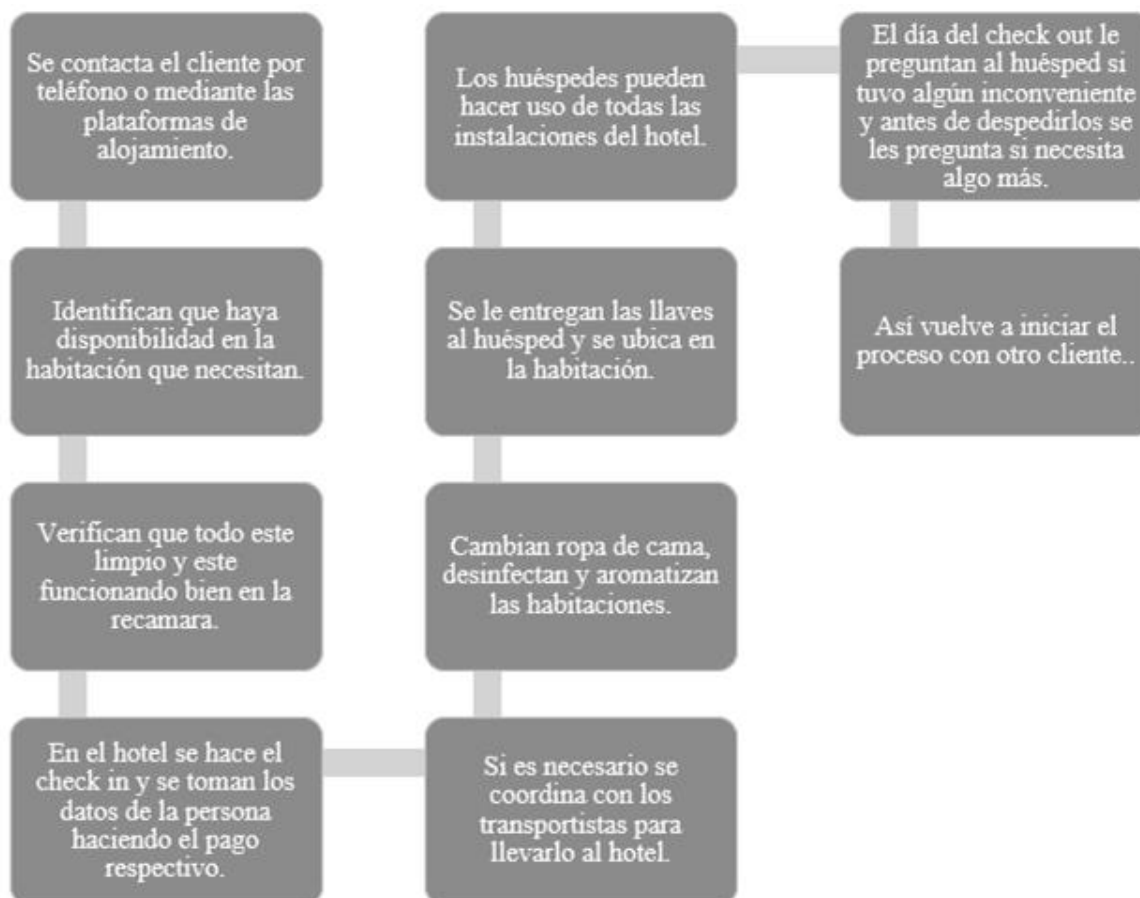


Figura 12: Sistema de gestión de reservas, Hotel Antiguo. Autoría propia.

Los socios comerciales son un elemento indispensable para diferentes procesos en la empresa, estos pueden ser clientes, proveedores, empleados, entre otros contactos a los cuales se les asigna un rol en la cadena de suministro, en Hotel Antiguo la propietaria tiene como socio comercial a una pequeña empresa dedicada a la elaboración de productos elaborados a base de bambú como: cepillos de dientes, peines y hasta pajillas, que son utilizados entre sus usuarios y a

la vez están para la venta, fomentando ingresos económicos a un emprendedor y a la vez conciencia ambiental.

El Hotel Antiguo a pesar de los escasos recursos y poco personal con los que cuenta por considerarse una empresa pequeña, busca siempre ofrecer un servicio de calidad a sus huéspedes, creando estrategias que ayudan a tener un acercamiento con los clientes para conocer sus inquietudes u opiniones sobre la estadía en el hotel, la información recolectada y analizada ayuda a la compañía a tener un parámetro más completo sobre lo que el consumidor quiere y de esta manera, brindar un servicio personalizado desde inicio a fin, acorde a sus necesidades.

### **3.1.7 Propuesta ecológica y medioambiental para las empresas salvadoreñas.**

En épocas pasadas los problemas medioambientales no eran un tema de interés para la población mundial, debido a que la materia prima parecía ser inagotable y el planeta no era explotado en su totalidad, se considera que los problemas surgieron debido a la industrialización y los tratamientos novedosos que se le empezaron a dar a la tierra por medio de la agricultura.

En la actualidad la población se encuentra cada vez más preocupada por el medio ambiente, quienes tratan de llevar un estilo de vida más responsable al momento de comprar, consumir y desechar un producto, esto es debido a que existe un mayor conocimiento sobre los impactos que se están teniendo en el planeta. Sin embargo, al mismo tiempo se encuentra todavía un gran porcentaje en la población que desconoce el impacto que puede llegar a tener el mundo si se siguen teniendo hábitos irresponsables que perjudican y contaminan el ecosistema.

La consultora independiente IPSOS realizó un estudio en 28 países, con el objetivo de conocer el porcentaje de la población que se preocupa por la importancia del medio ambiente, en la que según la encuesta España fue el segundo país más preocupado por el calentamiento global

y el cambio climático con un 51%, solo superada por los de Japón con un 52% y seguido por Alemania que alcanza el 50% de los encuestados, por lo tanto, se puede decir que la población se está preocupada por el medio ambiente y están más dispuestos a tomar medidas para reducir los problemas causados por las diferentes acciones de las mismas personas.

Existen diferentes asociaciones y organizaciones ecologistas que exigen cambios a sus gobiernos, las cuales implican tomar medidas y crear leyes en favor de la sostenibilidad y un sistema económico más justo con el planeta, con la finalidad de disminuir el impacto que generan las empresas en el medio ambiente, debido a la gran cantidad de contaminantes que se utilizan en los distintos eslabones para crear un producto desde los procesos de adquisición de materia prima hasta que finaliza la vida útil del producto.

Andiç et al. (como se citó en Moisés Sánchez, 2017) establece que “Las iniciativas verdes no deben ser vistas desde una perspectiva de una sola empresa, sino desde la cadena de suministros, la gestión verde en una cadena de suministros implica la minimización, preferiblemente la eliminación, de los efectos negativos que tiene el funcionamiento de la cadena de suministros en el medio ambiente.” Dando a entender que una cadena de suministros se convierte en verde mediante la implementación a partir de diversas practicas relacionadas con la aplicación de acciones que ayuden en cada eslabón a optimizar sus recursos.

Se pueden implementar diferentes propuestas que pueden ayudar a las empresas a tener un impacto positivo tanto en sus consumidores como con el medio ambiente, entre los cuales se encuentran:

- *Uso de energía sustentable*: Entre las principales ventajas que posee el utilizar paneles solares es que usan energía totalmente sustentable y limpia adquirida de la luz solar, este tipo de energía es 100% renovable, inagotable y no contamina el medio ambiente, ya que no consume combustibles, ni genera residuos y es altamente reciclable.

- *Gestión responsable del agua*: Es importante realizar un control periódico del consumo del agua, concientizar y lograr un compromiso con empleados, proveedores y consumidores, logrando la optimización del recurso hídrico.
- *Empaques sustentables*: Diseñar una envoltura pensando en el reciclaje y tratando de elegir materiales que permitan la reducción y reutilización del empaque.
- *Aplicación de una logística inversa de residuos*: Se encarga en la recolección, reciclaje y tratamiento de los desechos generados por el producto final después que es comercializado, para reducir el impacto ambiental de dichos residuos.
- *Mejorar los procesos para la fabricación de un producto*: Reorganizar los eslabones en la CDS que ayuden a optimizar procesos con el objetivo de evitar desperdicios de materiales y residuos.

Es importante para las empresas conocer cada una de las etapas que forman la CDS, para determinar e identificar las diferentes áreas que representan oportunidades de mejora, para su transformación e iniciar el proceso de conversión a una gestión más amigable con el medio ambiente. Es mediante la cadena de suministro verde que se logrará utilizar de manera más favorable los recursos y así poder disminuir los impactos negativos de contaminación en el planeta.

### 3.2 Conclusiones

Implementar una cadena de suministro en cualquier empresa permite que todas las actividades logísticas se desarrollen sistemática y coordinadamente, garantizando al final del proceso no solo el cumplimiento de los objetivos principales de las compañías (reducción de costos y maximización de utilidades) sino también, la satisfacción de los consumidores y su fidelización.

La CDS se conforma de diferentes eslabones que hacen posible que el ciclo de vida de un producto o servicio se cumpla, por lo cual, las empresas deben ejecutarlos de manera ordenada y eficiente, sin embargo, este orden depende en gran manera del giro de la empresa y necesidades de los consumidores, lo cual lo convierte en un proceso único y diferente para cada compañía.

Cabe destacar la existencia de una cadena de suministro para productos y otra para servicios; la principal diferencia radica en que, en lugar de centrarse en la producción y entrega de un bien material, la CDS de servicios se enfoca en la interacción directa con el cliente y el proveedor, tomando en cuenta las características especiales de los servicios (intangibilidad, caducidad, variabilidad e inseparabilidad). A esto se suma la cadena de suministro verde, en donde las empresas enfrentan un nuevo desafío: la incorporación de la sostenibilidad en sus cadenas de suministro para generar mucho más valor agregado a sus procesos y tratar de posicionar su imagen ante la constante presión social que existe para contar con el cuidado ambiental y las condiciones laborales actualmente.

Es evidente que las empresas dedicadas a los servicios buscan la manera de que sus esfuerzos se enfoquen en una eficiente implementación de la cadena de suministro, sin embargo, existen diversos factores internos (mala administración, capital humano no capacitado, insuficiente inversión) y externos (efecto látigo, fluctuación de precios, largos tiempos de espera de reabastecimiento, factores medioambientales) que se oponen al cumplimiento de este objetivo y consecuentemente generan problemas durante el proceso de la cadena.

Estos problemas principalmente afectan a pequeñas y micro empresas, quienes no poseen la experiencia ni el capital financiero suficiente para llevar a cabo una correcta gestión de la CDS, por lo que es muy común identificar deficiencias tales como: Mala calidad en los servicios brindados, ignorar la retroalimentación del consumidor y no dar seguimiento, evitar el uso de recursos tecnológicos, falta de coordinación en los eslabones de la cadena y la generación de una gran cantidad de desechos que afectan al medio ambiente..

Sin embargo, existe una serie de estrategias que pueden ser útiles principalmente para estas empresas para fomentar la correcta gestión de la cadena de suministro y sobre todo beneficiar al medio ambiente: mejorar la gestión de la demanda, crear alianzas estratégicas especialmente con tour operadores que velen por la conservación de las áreas naturales, emplear o potenciar la gestión de relaciones con los clientes y el uso de sistemas de gestión de reservas. El empleo de estas, permitirá a las compañías funcionar internamente de una manera eficaz que se verá proyectada al momento de entregar sus servicios, proporcionando no solo una mejor experiencia al cliente sino beneficios para el medio ambiente debido a que la cadena de suministro verde se ha convertido no solo en una necesidad para cualquier compañía a nivel global, sino también en un punto estratégico para el crecimiento de los negocios.

Por otra parte, es importante enfatizar la experiencia y conocimientos adquiridos tras realizar dicha investigación de carácter monográfico, los cuales comprenden el desarrollo de procedimientos metodológicos relacionados al tipo de investigación permitiendo presentar resultados relacionados a la unidad de análisis con un enfoque cualitativo e implementando estrategias para la obtención y selección de fuentes bibliográficas fidedignas (primarias y secundarias). Asimismo, se fortalecieron habilidades de redacción, implementación de normas APA para lograr una mejor organización y orden en cuanto a la presentación del trabajo, entre otras técnicas, que permitieron a los autores un desenvolvimiento profesional y resultados satisfactorios.

Se espera que este trabajo sea de mucha utilidad para las empresas del sector servicios en el área de hostelería y turismo en cuanto a ser más sostenibles y a la mejora de las fases involucradas en la gestión de la cadena de suministro con una orientación clara en los procesos, capaces de atender las necesidades y expectativas en los consumidores. De igual manera, se pretende contribuir a la sugerencia de ideas, recomendaciones e hipótesis, facilitando el proceso de futuras investigaciones.

### 3.3 Recomendaciones

- Cada empresa debe diseñar un mecanismo único que ayude a la gestión de la cadena de suministro, alineado directamente a su rubro o segmento, impulsando acciones estratégicas que les permitan garantizar un buen desempeño en cada uno de los eslabones.
- Las empresas deben relacionarse con proveedores y socios comerciales estratégicos, desarrollando confianza y una relación conjunta a largo plazo, que busque fomentar un beneficio mutuo capaz de potenciarse de manera articulada para lograr mejores resultados.
- Mejorar los canales de comunicación tanto interno como externo, ayudando a tener una buena relación entre empleados y proveedores dentro de los diferentes eslabones que permita uniformidad en los procesos e incremente la eficacia y productividad en la empresa.
- Desarrollar capacitaciones para el cliente interno, con el objetivo de mejorar sus habilidades, capacidades, destrezas y valores, los cuales deben estar en sintonía con el objetivo de la empresa, para brindar un servicio de calidad a los clientes.
- Hacer uso de herramientas tecnológicas que ayuden a brindar un trato especial e innovador a los clientes, esto puede ser por medio de página web, correo electrónico, apps, redes sociales, entre otros, en donde puede haber un trato más directo entre cliente-empresa.
- Participar en certificaciones nacionales e internacionales para promover sus estándares de calidad y potenciar la demanda en el país, las cuales significan el cumplimiento de normas vinculadas al perfeccionamiento del servicio al cliente.
- Las empresas deben apoyarse en técnicas de recolección de información como la encuesta, observación directa, entre otras, las cuales ayudan a obtener datos precisos de los



consumidores para identificar cuáles son sus necesidades y deseos que ayuden a brindar servicios personalizados.

- Los hoteles deben estudiar las nuevas tendencias en los modelos de negocio dentro del sector turístico, con el fin de conocer lo que es relevante o no para los consumidores, para desarrollar estrategias que generen impacto e impulsen la modernización.
- Las empresas hoteleras deben relacionarse con tour-operadores que se encarguen en brindar un catálogo de paquetes vacacionales o ejecutivos a los clientes, en donde sea mencionada la marca, de esta manera llegar a un público más extenso.
- Diseñar un sistema de gestión medioambiental y responsabilidad social empresarial que ayuden a promover y comunicar de manera eficaz y creativa con el objetivo de incentivar las diferentes acciones que para el cuidado del medio ambiente desde la empresa.
- Concientizar y lograr un compromiso con empleados, proveedores y consumidores, aplicando técnicas para la optimización y reutilización del recurso hídrico.
- Realizar un control periódico de los procesos e instalaciones energéticas para administrar su consumo.
- Reorganizar los eslabones en la Cadena de Suministro empresarial que ayuden a optimizar los procesos con el objetivo de reducir o evitar desperdicios de materiales y residuos
- Mejorar la gestión de los residuos y materiales peligrosos.

## GLOSARIO

**Cadena productiva:** “Es un conjunto de agentes económicos interrelacionados por el mercado desde la provisión de insumos, producción, transformación y comercialización hasta el consumidor final” (Dirección General de Promoción Agraria, 2015).

**Ciclo de vida del producto:** “El curso de las ventas y ganancias de un producto o servicio a lo largo de su existencia” (Kotler y Armstrong, 2013).

**Consumidor final:** “Se considera consumidor final al usuario real de un producto” (Jefkins, 2012).

**Demanda:** “Capacidad de reacción del mercado actual y potencial ante la influencia de las condiciones del entorno y los estímulos de las acciones de Marketing” (Campos, *et al.*, 2013).

**Diferenciación:** “Establecer una verdadera distinción de mercado a partir de la creación de un valor superior para el cliente” (Kotler y Armstrong, 2013).

**Distribuidor:** “Se aplica a un vendedor y distribuidor de productos en transacciones de empresa a empresa; pero cada vez es más utilizado en la venta al por menor de consumidores” (Jefkins, 2012).

**Efecto látigo:** “Fenómeno que se refiere al aumento de la variabilidad en los pedidos incluso cuando la demanda del mercado es estable. El efecto látigo determina una continua alteración de los planes de producción y una frecuente inestabilidad de los inventarios, cuya consecuencia directa se manifiesta en un aumento de costes innecesarios para las empresas

involucradas en el proceso de creación de valor” (Cannella, Ciancimino, Framinan y Disney, 2013).

**Fabricante:** “Un fabricante es el encargado en la gestión para desarrollar un producto o servicio, basado en las necesidades actuales o anticipadas de los clientes” (Jefkins, 2012).

**Flujos de información:** “Se refieren principalmente a los medios, herramientas y formas en que se transmiten, entre diversos actores de la cadena de suministro, los datos y las informaciones necesarias para administrar la misma” (Baca *et al.*, 2014).

**Gestión de la cadena de suministro:** “Gestión hacia adelante y hacia atrás en el flujos de materiales, bienes finales e información relacionada entre los proveedores, la empresa, los revendedores y los consumidores finales” (Kotler y Armstrong, 2013).

**Hostelería:** “Actividad económica consistente en la prestación de servicios ligados al alojamiento y/o la alimentación durante un periodo determinado de tiempo, generalmente asociados a la actividad turística” (Marrero, 2016).

**Integración vertical:** “Proceso mediante el cual la firma desarrolla diferentes actividades, que demandan insumos, factores y tecnologías complementarias en la producción de bienes o servicios. Este proceso puede ser upstream, es decir, en fases anteriores o downstream fases posteriores a su principal actividad productiva y las realiza con el fin de mejorar la eficiencia productiva para reducir los costos de producción y de coordinación” (Benavides, 2013).

**Logística de entrada:** “Contempla actividades necesarias para cumplir con el abastecimiento de los productos, garantizando los recursos disponibles para su transformación o venta” (Rojas, Guisao y Cano, 2011).

**Logística de salida:** “Define el momento de verdad para la operación logística de una organización, donde se evalúa la eficiencia y efectividad de los procesos integrados en la cadena de suministro” (Rojas, Guisao y Cano, 2011).

**Logística:** “Es una parte de la cadena de suministro encargada de planificar, gestionar y controlar el flujo y almacenamiento de los bienes, los servicios y la información generada, desde el punto de origen del producto hasta el punto de consumo, con el objetivo de satisfacer la demanda de los consumidores” (Serrano, 2019).

**Mayorista:** “Empresa que se dedica principalmente a actividades de venta al mayoreo” (Kotler y Armstrong, 2013).

**Mercado:** “Conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto o servicio” (Kotler y Armstrong, 2013).

**Minorista:** “Son empresas en el sector de la comercialización que canalizan los productos de empresas manufactureras hacia los consumidores finales” (Calatayud y Katz, 2019).

**Modelo SCOR:** “Recurso que permite tipificar las operaciones que se llevan a cabo en las cadenas de suministro y estandarizar así operaciones e integrar un lenguaje común que facilita la comunicación entre los actores de la cadena” (Amaya, 2018).

**Proveedor:** “Son quienes abastecen de insumos directamente a las grandes empresas manufactureras” (Calatayud y Katz, 2019).

**Satisfacción del cliente:** “Medida en que el desempeño percibido de un producto coincide con las expectativas del comprador” (Kotler y Armstrong, 2013).

**Seguimiento:** “Paso del proceso de ventas en que el vendedor vigila las acciones posteriores a la venta para asegurarse de que el cliente quede satisfecho y, por lo tanto, siga haciendo negocios con la empresa” (Kotler y Armstrong, 2013).

**Tour operador:** “Es aquel que proyecta, elabora y diseña toda clase de servicios y paquetes turísticos para ofrecérselos a las agencias minoristas, no pudiendo ofrecer sus productos directamente al usuario o consumidor” (Serradilla, 2014).

**Ventaja competitiva:** “Ventaja sobre los competidores que se adquiere al ofrecer mayor valor al cliente, ya sea por medio de precios más bajos o por proveer mayores beneficios que justifiquen los precios más altos” (Kotler y Armstrong, 2013).

**Volatilidad:** “Es un concepto que refiere a la inestabilidad o variabilidad de los precios” (Rossi, 2013).

## REFERENCIAS

- Academia Administrativa de Ciencias A. C. (2016, enero- junio). Capacidades empresariales en la cadena de suministro de pesca y acuicultura de Baja California. *Ciencias Administrativas. Teoría y Praxis I* (12), 31-50. Recuperado de: <https://bit.ly/3eUKKSg>.
- Alarcón, D. y Trigoso, P. (2020). *Análisis de la gestión de la cadena de suministro verde de frutas y verduras a través del método de jerarquía analítica*. Recuperado de: <https://bit.ly/3h9tk5h>.
- Altez, C. (2017). *La gestión de la cadena de suministro: El Modelo Scor en el análisis de la cadena de suministro de una pyme de confección de ropa industrial en Lima Este*. (Tesis de Pregrado). Recuperado de: <https://cutt.ly/1W0GGDo>.
- Álvarez, W. (2011). Metodología de análisis de cadenas productivas bajo el enfoque de cadenas de valor. *Edición CODESPA*. Recuperado de: <https://cutt.ly/SmZBgt4>.
- Amaya, R. (2018). *Intervención sobre partes integrativas en el cluster de logística del Atlántico*. Recuperado de: <https://cutt.ly/ImYewso>.
- Baca, G., Rodríguez, N., Pacheco, A., Reyes, J., Alcántar, M. E., Prieto, A.,... Rivera, G. (2014). *Administración Integral: Hacia un Enfoque de Procesos*. Recuperado de: <https://cutt.ly/ZmYJtfb>.
- Bauzá, D. (2016). *La técnica de Mystery Shopper como herramienta de análisis de calidad en la industria turística*. (Memoria de Trabajo de Grado). Recuperado de: <https://cutt.ly/kW0GZQa>.
- Benavides, O. (Octubre de 2013). Integración vertical e integración horizontal en un escenario de acelerada innovación tecnológica: evidencia empírica y modelo teórico. Simposio llevado a cabo en el XVIII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática, Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración, Distrito Federal, México. Recuperado de: <https://cutt.ly/ORasIYS>.

- Calatayud, A. y Katz, R. (2019). *Cadena de Suministro 4.0 Mejores Prácticas Internacionales y Hoja de Ruta para América Latina*. Recuperado de: <https://cutt.ly/HTIPqcK>.
- Camacho, H., Gómez, K., & Monroy, C. (2012). Importancia de la cadena de suministro en las organizaciones. *Tenth LACCEI Latin American and Caribbean Conference*. Panamá. Recuperado de: <http://www.laccei.org/LACCEI2012-Panama/RefereedPapers/RP200.pdf>.
- Campos, A., Collado, A., Romero, C., Sánchez, E., Blázquez, J., Rodríguez, M y Gómez, M. (2013). *Fundamentos de Marketing*. Recuperado de: <https://cutt.ly/DRgAZ0L>.
- Cannella, S., Ciancimino, E., Framinan, J. y Disney, S. (2011). Los cuatro arquetipos de cadenas de suministro. *Universia Business Review*, 26, 134-149. Recuperado de: <https://core.ac.uk/download/pdf/25648241.pdf>.
- Cantos, R. (2014). *La intervención administrativa en el turismo y el impacto de sus normativas en las políticas turísticas: Una visión conjunta de los ordenamientos español e italiano*. (Tesis doctoral). Recuperado de: <https://cutt.ly/BmZBz99>.
- Capgemini. (2021). *Informe: Fomento de la resiliencia de la cadena de suministro*. Recuperado de: <https://cutt.ly/uEic7UY>
- Carreño, A. J. (2017). *Cadena de Suministro y Logística*. Recuperado de: <https://cutt.ly/xmZBUqi>.
- Chicas, D. y Guzmán, M. (2012). *Diseño de la Administración de la Cadena de Abastecimiento para los Pequeños y Medianos Agricultores de Frutas y Hortalizas de la Zona de Zapotitán*. (Tesis de pregrado). Recuperado de: <https://cutt.ly/pQoNgeq>.
- Chopra, S. y Meindl, P. (2013). *Administración de la Cadena de Suministro: Estrategia, planeación y operación*. México: Pearson.
- Cruz, C. (2015). *Diseño de un sistema de cadena de suministros aplicable a una empresa de transporte de carga pesada. Caso Litena Cia. Ltda.* (Tesis de Posgrado). Recuperado de: <https://cutt.ly/rW0GBDR>.
- Escobar, B., Romero, A., y Miranda, K. (2014). *Calidad de atención a los pasajeros como parte integral del servicio proporcionado por las líneas aéreas*. (Tesis de pregrado). Recuperado de: <http://biblioteca.utec.edu.sv/siab/virtual/tesis/86105.pdf>

- García, F. y Sotelo, M. (2011). Transformaciones de las tendencias turísticas y su influencia en el medio ambiente: El estudio de caso de la Provincia de Ávila. *Revista Electrónica de Medio Ambiente*. Recuperado de: <https://cutt.ly/emZBsZG>.
- Gómez, R., Zuluaga, A., Ceballos, N. y Palacio, D. (2019). Gestión de la cadena de suministros y productividad en la literatura científica. *I+D Revista de Investigaciones*, 14(2), 33-44. Recuperado de: <https://cutt.ly/bmZB3FE>.
- González, J. (2019). *La cadena de suministro verde: su importancia e integración en las organizaciones contemporáneas*. Recuperado de: <https://bit.ly/3t6lnmX>.
- Gutiérrez, J. y Lobos, M. (2019). Evaluación de la calidad de la atención de los servicios del sistema salvadoreño de salud, desde la percepción del usuario. *Colección investigaciones*. Recuperado de: <https://cutt.ly/FmZBjZx>.
- Habib, M. (2011). Gestión de la cadena de suministro (SCM): Teoría y Evolución. *Gestión de la cadena de suministro: aplicaciones y simulaciones*. Recuperado de: <https://www.intechopen.com/chapters/17671>.
- Jefkins, F. (2012). *International Dictionary of marketing and communication*. Recuperado de: <https://cutt.ly/XmYJgtS>.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing*. Recuperado de: <https://cutt.ly/AWOG0XX>.
- López, P. y Fachelli, S. (2015). Metodología de la investigación social cuantitativa. Recuperado de: <https://cutt.ly/jTlSyxx>
- Marrero, F. (2016). *Glosario de términos hoteleros, turísticos y relacionados*. Recuperado de: <https://www.hosteltur.com/files/web/templates/term/wikitur.pdf>.
- Martín, M. y Díaz, E. (2016). *Fundamentos de dirección de operaciones en empresas de servicios*. Recuperado de: <https://cutt.ly/CmZNhDN>
- Ministerio de Turismo de El Salvador. (2013). *Política Nacional de Turismo y Alojamiento*. Recuperado de: <https://cutt.ly/xEinaiO>



- Montilla, J. (2014). Análisis de las cadenas de suministro en empresas hoteleras. (Tesis de Pregrado). Recuperado de: <https://cutt.ly/MW0GT1M>.
- Pérez, J., García, M. y Galdeano, E. (2014). Cadena de suministro turística en España: un análisis de la intermediación. *Cuadernos de Turismo*. Recuperado de: <https://revistas.um.es/turismo/article/view/203141/164381>
- Redacción EFEverde. (2019). Los consumidores se preocupan cada vez más por el ambiente, según estudios. Recuperado de: <https://bit.ly/3I4kQYN>.
- Ruíz, E. y Molina, J. (2020). *Cadena de abastecimiento verde en los almacenes de grandes superficies de Barranquilla*. Recuperado de: <https://bit.ly/3JPds3Z>
- Rodríguez, A. (8 de noviembre de 2017). La cadena de suministro en el ámbito de los servicios. *El Financiero*. Recuperado de: <https://cutt.ly/KTIFGLf>
- Rojas, M., Guisao, E. y Cano, J. (2011). *Logística Integral*. Recuperado de: <https://cutt.ly/ORahkCG>
- Rossi, G. (2013). La volatilidad en mercados financieros y de commodities. Un repaso de sus causas y la evidencia reciente. *Invenio*, 16(30), 59-74. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87726343005>.
- Sánchez, M. (2017). Un modelo de gestión verde de cadenas de suministros. Recuperado de: <https://bit.ly/357XWBh>.
- Santamaría, R. (2012). La cadena de suministro en el perfil del Ingeniero Industrial: una aproximación al estado del arte. *Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias*, 3(8), 39-50. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/2150/215025114004.pdf>.
- Serradilla, M. (2014). *Asesoramiento, venta y comercialización de productos y servicios turísticos*. Recuperado de: <https://cutt.ly/SRgDDWC>
- Serrano, M. J. (2019). *Logística de almacenamiento*. Recuperado de: <https://cutt.ly/AmYJIEl>.
- Torres, M. C. (2014). *Cadenas de suministro verdes, una respuesta al desempeño ambiental*. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4733838>.

Zisis, N. (2016). Metodologías de investigación social. Recuperado de: <https://cutt.ly/ITwFiWn>.

## BIBLIOGRAFÍA

- Borjas, M. (2021). *Instructivo Básico Seminario De Graduación*. San Salvador, El Salvador: Universidad de El Salvador.
- Cadena, J., Llumiquinga, K., Sarzosa, M. y Sarrade, F. (2020). Análisis de la cadena de suministro de las grandes empresas del sector de alojamiento y servicios de comida en el Distrito Metropolitano de Quito – Ecuador. *Revista Espacios*. Recuperado de: <http://www.revistaespacios.com/a20v41n34/a20v41n34p09.pdf>
- Centro de Escritura Javeriano. (2018). *Normas APA, sexta edición*. Cali, Colombia: Pontificia Universidad Javeriana, seccional Cali.
- Chopra, S. y Meindl, P. (2013). *Administración de la Cadena de Suministro: Estrategia, planeación y operación*. México: Pearson.
- Council of Supply Chain Management Professionals. (2021). *Quiénes somos*. Estados Unidos. CSCMP. Recuperado de: [https://cscmp.org/CSCMP/Footer/Who\\_We\\_Are.aspx](https://cscmp.org/CSCMP/Footer/Who_We_Are.aspx).
- Datosmacro.com. (2019). *El Salvador: Economía y demografía*. España. Expansión. Recuperado de: <https://datosmacro.expansion.com/legal/acerca-de>
- De La Garza, R. (2013). *La importancia de la cadena de suministro y su administración*. Recuperado de: <https://bit.ly/3iQdbCh>.
- Fernández, P. y Bajac, H. (2018). *La gestión del marketing de servicios*. Recuperado de: <https://cutt.ly/PnFfaQV>
- La Nueva Asamblea Legislativa. (2005) *Ley de Turismo*. El Salvador. La Nueva Asamblea Legislativa. Recuperado de: <https://www.asamblea.gob.sv/decretos/details/429>.
- Organismo Salvadoreño de Normalización. (2020). *Turismo. Alojamiento. Requisitos de bioseguridad para la prestación del servicio*. El Salvador: Organismo Salvadoreño de Normalización.
- Organismo Salvadoreño de Normalización. (2017). *ISO*. El Salvador. OSN. Recuperado de: <http://www.osn.gob.sv/institucion/marco-institucional/participacion-internacional/iso/>

## ANEXOS

- **Cuestionario de entrevista sobre la estructura en la cadena de suministro**



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE MERCADEO INTERNACIONAL**



**Objetivo:** Identificar la estructura de cadena de suministro que utiliza la empresa \_\_\_\_\_ y las estrategias implementadas para cumplir con la satisfacción del cliente, identificando áreas de mejora.

Dirigido a: \_\_\_\_\_

Cargo del entrevistado \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Preguntas:

1. ¿Puede narrar una breve historia del hotel?

- **Objetivo:**

Conocer el desarrollo de la empresa como su identidad y valores a lo largo del tiempo, desde su nacimiento hasta la actualidad.

2. ¿Conoce la importancia de un diseño de cadena de suministro en las empresas de servicio?
  - Objetivo:  
Identificar si el propietario de la empresa conoce conceptos claves sobre la temática “cadena de suministros”.
  
3. ¿Puede describir la estructura de la cadena de suministro del hotel?
  - Objetivo:  
Analizar la estructura que se aplica en la empresa.
  
4. ¿El uso de la tecnología aporta efectividad a la cadena de suministro?
  - Objetivo:  
Conocer la opinión del propietario sobre la importancia de la aplicación tecnología en una estructura de gestión de cadena de suministro e identificar qué tecnología se está utilizando en la empresa en estudio.
  
5. ¿Los efectos negativos y positivos en los procesos de la cadena de suministro del hotel durante y después de la pandemia COVID-19?
  - Objetivo:  
Identificar las estrategias que implementa la empresa para la aplicación de la cadena de suministros durante y después de la pandemia.
  
6. ¿Cuáles considera son las debilidades y fortalezas que logra identificar en su cadena de suministro?
  - Objetivo:  
Analizar si el propietario conoce cada uno de los eslabones dentro de la cadena de suministro, para lograr identificar sus debilidades y fortalezas.
  
7. ¿Poseen un plan de contingencia ante una demanda de servicio?
  - Objetivo:  
Estudiar los planes de contingencia que posee la empresa para conocer en qué momentos pueden ser aplicados.

8. ¿Implementan estrategias para el mejoramiento de la cadena de suministro?

- **Objetivo:**

Conocer las diferentes estrategias implementadas por la empresa, para brindar sugerencias sobre mejoras en sus procesos.

9. ¿Poseen alianzas con tour operadores?

- **Objetivo:**

Identificar los socios comerciales con los que se cuenta y conocer si estos aportan de manera valiosa en los procesos de la cadena de suministro.

10. ¿Puede narrar un día normal en el hotel?

- **Objetivo:**

Analizar cómo se establece la cadena de suministro paso a paso, para poder sugerir estructuras innovadoras que pueden ser aplicados en las estrategias existentes.

- **Resultados de entrevista sobre la estructura en la cadena de suministro**



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE MERCADEO INTERNACIONAL**



**Objetivo:** Identificar la estructura de cadena de suministro que utiliza Hotel Antigua y las estrategias implementadas para cumplir con la satisfacción del cliente, identificando áreas de mejora.

**Dirigido a:** Daysi Milena Contreras de Miralva

**Cargo del entrevistado:** Propietario administrador

**Fecha:** 16 de octubre de 2021

Preguntas:

**1. ¿Puede narrar una breve historia del hotel?**

“Todo comenzó desde ese sillón, miraba para arriba pensando que teníamos que pagar muchas cosas, solo vivía con mi esposo, una casa con 5 habitaciones y la más pequeña era la nuestra. Cuando nos vinimos a vivir aquí era pensando que ya íbamos para mayores y teníamos que tener un lugar cómodo y que ya no nos íbamos a volver a mover, hace tiempo yo había tenido un pequeño hotel, que era alquilar la casa a otra empresa y después la entregaron, en eso me llegó la llamada de un cliente antiguo que no sabía que yo ya no tenía hotel, y le dije que con mucho gusto le podía alquilar un cuarto, hablé con mi esposo para adecuarle un cuarto, lo metimos en uno de los cuartos pero cuando yo pregunté ¿qué tal durmió? él me dijo que mal, yo pregunté ¿por qué? Y respondió: ahí no hay televisor. Entonces decidí ir a comprar un televisor para ponérselo, y así empecé... Comencé con tres habitaciones, luego saqué el comedor de un cuarto y lo hice habitación, de ahí saqué la oficina para hacerlo cuarto y total que iba mejorando ya se me hicieron hasta seis habitaciones y estoy pensando en construir dos más que serán con baño compartido. Y así ya llevo tres años desde que nació Hotel Antiguo”.

**2. ¿Conoce la importancia de un diseño de cadena de suministro en las empresas de servicio?**

“Si y no, sería muy útil para llevar un control más profesional pero siendo un hotel pequeño, considero que con mi esposo podemos manejar todo”.

**3. ¿Puede describir la estructura de la cadena de suministro del hotel?**

“No llevo un control para anticiparme, cuando se termina un producto se va al supermercado a comprar lo que se necesita en el momento, a veces nos genera un gasto que no teníamos presupuestado, pero siempre debe solventarse”.

**4. ¿El uso de la tecnología aporta efectividad a la cadena de suministro?**

“No tengo un programa para poder llevar un control de todo, solo las aplicaciones de WhatsApp, Facebook o las plataformas de alojamiento en las que estoy inscrita”.

**5. ¿Los efectos negativos y positivos en los procesos de la Cadena de Suministro del hotel durante y después de la pandemia COVID-19?**

“Fueron más positivos porque muchas personas extranjeras quedaron varadas y los hoteles grandes los utilizaba el Ministerio de Salud, entonces aproveché arriesgándome porque estábamos en un tiempo de encierro total y alquilé todas las habitaciones de lunes a domingo, las tenía llenas”.

**6. ¿Cuáles considera son las debilidades y fortalezas que logra identificar en su cadena?**

“Debilidad puede ser que el control total del lugar se centra en mi persona, mi esposo me colabora, pero más con los mandados de emergencia cuando surgen. Y fortaleza que siempre les resuelvo a las personas que llaman”.



**7. ¿Poseen un plan de contingencia ante una demanda de servicio?**

“No”.

**8. ¿Qué estrategias implementa el hotel para el mejoramiento de la cadena de suministro?**

“Siempre llevo un registro de todo, pero nunca lo he medido para conocer un mejor panorama”.

**9. ¿A quiénes considera socios comerciales?**

“Tengo contactos con una empresa de taxis que me apoyan cuando algún huésped se quiere trasladar a centros comerciales o para el aeropuerto. También me apoyo con Booking, Airbnb y Expedia”.

**10. Narre cómo es el proceso desde la reservación hasta la despedida del cliente.**

“Me hablan por teléfono personas conocidas o nos contactan mediante las plataformas de alojamiento. Identifico que haya disponibilidad en la habitación que necesitan, cuando me confirman con las dos personas que me apoyan verificamos que todo esté limpio y esté funcionando bien en la recámara, cambiamos ropa de cama, desinfectamos y aromatizamos la habitación. Si el huésped necesita que vayamos por él algún lado, coordino con los taxis o él viene solo, tomo sus datos, hace la cancelación, entregamos las llaves y lo ubicamos en la habitación, ofrecemos agua y algo de comer, esa persona puede hacer uso de todas las instalaciones de la casa, yo casi siempre paso aquí pendiente que necesiten algo. Cuando se retira, siempre trato de

despedirlos y ponernos a su disposición. Hasta el momento no hay alguien que se haya quejado de las atenciones, las instalaciones siempre se mantienen limpias e iluminadas”.