

Influencia de las prácticas de gestión de la cadena de suministro de servicios en los resultados de la empresa: el caso del sector hotelero español

Alba Rosa Araujo Abreu



CEU

*Escuela Internacional
de Doctorado*

CEINDO

**INCLUYE LIBRO
ELECTRÓNICO**

III CIVITAS

© Alba Rosa Araujo Abreu, 2025
© ARANZADI LA LEY, S.A.U.

Esta obra es fruto de la investigación llevada a cabo para la realización de la Tesis Doctoral presentada por D.ª Alba Rosa Araujo Abreu y dirigida por Dra. Ruth Mateos de Cabo y Dr. Luis Eugenio Carretero Díaz, bajo el título «Influencia de las prácticas de gestión de la cadena de suministro de servicios en los resultados de la empresa: el caso del sector hotelero español».

Dicha Tesis Doctoral fue presentada dentro del Programa de Doctorado en Derecho y Economía de CEU Escuela Internacional de Doctorado (CEINDO), obteniendo la calificación de Sobresaliente Cum Laude.



CEU | *Universidad
San Pablo*



CEU
*Escuela Internacional
de Doctorado*

ARANZADI LA LEY, S.A.U.

C/ Collado Mediano, 9
28231 Las Rozas (Madrid)
www.aranzadilaley.es

Atención al cliente: <https://areacliente.aranzadilaley.es/>

Primera edición: 2025

Depósito Legal: M-3357-2025

ISBN versión electrónica: 978-84-1085-009-5

ISBN versión impresa con complemento electrónico: 978-84-1085-008-8

Diseño, Preimpresión e Impresión: ARANZADI LA LEY, S.A.U.

Printed in Spain

© ARANZADI LA LEY, S.A.U. Todos los derechos reservados. A los efectos del art. 32 del Real Decreto Legislativo 1/1996, de 12 de abril, por el que se aprueba la Ley de Propiedad Intelectual, ARANZADI LA LEY, S.A.U., se opone expresamente a cualquier utilización del contenido de esta publicación sin su expresa autorización, lo cual incluye especialmente cualquier reproducción, modificación, registro, copia, explotación, distribución, comunicación, transmisión, envío, reutilización, publicación, tratamiento o cualquier otra utilización total o parcial en cualquier modo, medio o formato de esta publicación.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la Ley. Dirijase a **Cedro** (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

El editor y los autores no asumirán ningún tipo de responsabilidad que pueda derivarse frente a terceros como consecuencia de la utilización total o parcial de cualquier modo y en cualquier medio o formato de esta publicación (reproducción, modificación, registro, copia, explotación, distribución, comunicación pública, transformación, publicación, reutilización, etc.) que no haya sido expresa y previamente autorizada.

El editor y los autores no aceptarán responsabilidades por las posibles consecuencias ocasionadas a las personas naturales o jurídicas que actúen o dejen de actuar como resultado de alguna información contenida en esta publicación.

ARANZADI LA LEY no será responsable de las opiniones vertidas por los autores de los contenidos, así como en foros, chats, u cualesquiera otras herramientas de participación. Igualmente, ARANZADI LA LEY se exime de las posibles vulneraciones de derechos de propiedad intelectual y que sean imputables a dichos autores.

ARANZADI LA LEY queda eximida de cualquier responsabilidad por los daños y perjuicios de toda naturaleza que puedan deberse a la falta de veracidad, exactitud, exhaustividad y/o actualidad de los contenidos transmitidos, difundidos, almacenados, puestos a disposición o recibidos, obtenidos o a los que se haya accedido a través de sus PRODUCTOS. Ni tampoco por los Contenidos prestados u ofertados por terceras personas o entidades.

ARANZADI LA LEY se reserva el derecho de eliminación de aquellos contenidos que resulten inveraces, inexactos y contrarios a la ley, la moral, el orden público y las buenas costumbres.

Nota de la Editorial: El texto de las resoluciones judiciales contenido en las publicaciones y productos de ARANZADI LA LEY, S.A.U., es suministrado por el Centro de Documentación Judicial del Consejo General del Poder Judicial (Cendoj), excepto aquellas que puntualmente nos han sido proporcionadas por parte de los gabinetes de comunicación de los órganos judiciales colegiados. El Cendoj es el único organismo legalmente facultado para la recopilación de dichas resoluciones. El tratamiento de los datos de carácter personal contenidos en dichas resoluciones es realizado directamente por el citado organismo, desde julio de 2003, con sus propios criterios en cumplimiento de la normativa vigente sobre el particular, siendo por tanto de su exclusiva responsabilidad cualquier error o incidencia en esta materia.

Índice General

	<i>Página</i>
INTRODUCCIÓN	19
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO. LA CADENA DE SUMINISTRO DE SERVICIOS Y SUS PRÁCTICAS DE GESTIÓN	23
1. Cadena de suministro de servicios	23
1.1. <i>Definición de cadena de suministro de servicios</i>	24
1.2. <i>Particularidades de la cadena de suministro de servicios</i> ...	28
1.3. <i>Estructura de la cadena de suministro de servicios</i>	30
1.4. <i>Estructura de la cadena de suministro de servicios hoteleros</i>	33
1.5. <i>Proceso de producción en las empresas hoteleras</i>	35
1.6. <i>Modelos de gestión de la cadena de suministro en el sector servicios</i>	39
1.6.1. <i>Modelo de Ellram</i>	39
1.6.2. <i>Modelo de Baltacioglu</i>	41
1.7. <i>Prácticas de la gestión de una cadena de suministro</i>	47
1.7.1. <i>Prácticas de la gestión de la cadena de suministro basada en productos</i>	47
1.7.2. <i>Prácticas de la gestión de la cadena de suministro basada en servicios</i>	53
1.8. <i>Modelo y prácticas propuesto para de la gestión de la cadena de suministro de servicios</i>	55

	<i>Página</i>
1.8.1. Prácticas de la gestión de la cadena de suministro en servicios	57
1.8.1.1. Prácticas de gestión de la relación con los proveedores	57
1.8.1.2. Prácticas de gestión de relación con los clientes.	61
1.8.1.3. Gestión de la información y su tecnología.....	72
CAPÍTULO II	
MODELO DE ANÁLISIS	79
2. Modelo de Análisis	79
2.1. <i>Prácticas de la gestión de la cadena de suministro de servicios</i>	79
2.1.1. Gestión de la relación con proveedores	80
2.1.2. Gestión de relación con clientes.	82
2.1.3. Gestión de la información y su tecnología.....	83
2.1.4. Prácticas «aguas arriba» y «aguas abajo».....	85
2.2. <i>Medición de las prácticas de la gestión de la cadena de suministro: estudios empíricos.</i>	87
2.2.1. Dimensiones de la gestión de la relación con proveedores	95
2.2.2. Dimensiones de la práctica de gestión de la relación con los clientes	99
2.2.3. Dimensiones de la práctica de información y su tecnología.....	101
2.2.4. Propuesta para la medición de las prácticas de gestión de la cadena de suministro	102
2.3. <i>Modelo específico de análisis</i>	106
2.3.1. Variables del modelo.....	106

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN 117

3. Metodología	117
3.1. <i>Metodología de la investigación</i>	118
3.2. <i>Técnica estadística utilizada</i>	118
3.2.1. Las ecuaciones estructurales.....	119
3.2.1.1. Modelo de medida o externo.....	124
3.2.1.2. Modelo estructural o interno.....	126
3.2.1.3. Los constructos de primer y segundo orden en el modelo de medida	128
3.3. <i>Diseño del cuestionario</i>	131
3.4. <i>Población y Muestra</i>	140
3.5. <i>Delimitación de la población</i>	141
3.6. <i>Obtención de la muestra</i>	142
3.7. <i>Análisis Descriptivo de la Muestra</i>	143

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS 147

4. Análisis de los resultados	147
4.1. <i>Análisis y valoración del modelo de medida para constructos de primer orden</i>	147
4.2. <i>Valoración del modelo estructural o interno de primer orden</i>	154
4.3. <i>Análisis y valoración del modelo de medida para constructos de segundo orden</i>	161
4.4. <i>Valoración del modelo estructural segunda etapa</i>	164
4.5. <i>Valoración del modelo estructural tercera etapa</i>	170

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES	175
5. Conclusiones	175
5.1. <i>Conclusiones Teóricas</i>	175
5.2. <i>Conclusiones Empíricas</i>	178
5.3. <i>Limitaciones</i>	182
5.4. <i>Líneas futuras de investigación</i>	183
BIBLIOGRAFÍA	185
ANEXO	217
ÍNDICE DE TABLAS	223
ÍNDICE DE FIGURAS	225

Capítulo II

Modelo de análisis

SUMARIO: 2. MODELO DE ANÁLISIS. 2.1. *Prácticas de la gestión de la cadena de suministro de servicios*. 2.1.1. Gestión de la relación con proveedores. 2.1.2. Gestión de relación con clientes. 2.1.3. Gestión de la información y su tecnología. 2.1.4. Prácticas «aguas arriba» y «aguas abajo». 2.2. *Medición de las prácticas de la gestión de la cadena de suministro: estudios empíricos*. 2.2.1. Dimensiones de la gestión de la relación con proveedores. 2.2.2. Dimensiones de la práctica de gestión de la relación con los clientes. 2.2.3. Dimensiones de la práctica de información y su tecnología. 2.2.4. Propuesta para la medición de las prácticas de gestión de la cadena de suministro. 2.3. *Modelo específico de análisis*. 2.3.1. Variables del modelo.

2. MODELO DE ANÁLISIS

En el presente capítulo expondremos nuestro modelo específico de análisis. Para ello resulta necesario, en primer lugar, llevar a cabo una evaluación de cada una de las prácticas de la gestión de la cadena de suministro elegidas. Una vez realizada dicha evaluación y definidas las hipótesis de partida, haremos una revisión de las principales investigaciones empíricas de medición de las prácticas de la gestión de la cadena de suministro para, a partir de ellas, identificar las dimensiones de cada práctica y seleccionar los indicadores más idóneos para la medición de dichas dimensiones. Llegados a ese punto estaremos en condiciones de plantear nuestro modelo de análisis.

2.1. PRÁCTICAS DE LA GESTIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO DE SERVICIOS

Las prácticas de la gestión de la cadena de suministro se definen como el conjunto de actividades emprendidas por una organización para promo-

ver la gestión eficaz de su cadena de suministro (LI *et al.*, 2005). Además, estas prácticas están habilitadas por el intercambio de información dentro y fuera de las empresas involucradas: proveedor y cliente (MATHU, 2019). Es decir, por las relaciones que se generan entre los distintos miembros que forman parte de la cadena de suministros. Dado que nuestra investigación estudia las relaciones entre todos los miembros de la cadena, se estudiarán las relaciones con proveedores, clientes finales, clientes mayorista y sus respectivos intercambios de información y tecnología.

2.1.1. Gestión de la relación con proveedores

La gestión de relación con proveedores consiste en la implantación de una estructura de comportamientos que permita establecer relaciones con los proveedores y mantenerlas, además de formar equipos multifuncionales de acuerdo con el producto o servicio que se negocia con los proveedores (CROXTON *et al.*, 2001). Siendo esta gestión una práctica deliberada y decidida en la que se involucran las empresas para gestionar sus interacciones con los proveedores (AMOAKO-GYAMPAH *et al.*, 2019).

Algunos investigadores opinan que las relaciones deben ser a largo plazo entre la empresa y sus proveedores y que deben incluir acuerdos que incluyan compromisos en el diseño de productos, selección de materiales, innovación, intercambio de información e inversiones en tecnología. Asimismo, opinan que el entorno de la cadena de suministro es global y por ende más competitivo, lo que conlleva a que estas prácticas colaborativas se conviertan en clave para lograr una ventaja competitiva (AMOAKO-GYAMPAH *et al.*, 2019; LII y KUO, 2016; WHIPPLE *et al.*, 2015; TSENG, 2014; LIAO *et al.*, 2010).

También sostienen que la gestión de relaciones con proveedores está diseñada para aprovechar la capacidad estratégica y operativa de las distintas empresas participantes y ayudarlas a obtener importantes beneficios (STUART, 1997; NOBLE, 1997; MONCZKA *et al.*, 2007). Adicionalmente, brinda la oportunidad para que las empresas mejoren la comunicación, mejoren la cooperación y construyan confianza y relaciones interpersonales mientras manejan las relaciones de dependencia de poder con sus proveedores (FYNES *et al.*, 2008; OLSEN y ELLRAM, 1997).

Si bien una mejor gestión de las relaciones con los proveedores tiene el potencial de mejorar las capacidades operativas de las empresas, el deseo último de los gerentes es que estas relaciones conduzcan al éxito en términos de mayor participación de mercado, crecimiento de las ventas y rentabilidad (GANDHI, *et al.*, 2017). Además, las sólidas relaciones con

los proveedores permiten a los compradores obtener acceso a recursos críticos que, de otro modo, serían imposibles sin esas relaciones. Como señalaron ZHANG y CAO (2018), es probable que las empresas que participan en tales prácticas de colaboración compartan recursos, como experiencia técnica para la capacitación conjunta o anuncien sus productos y servicios de manera conjunta entre los socios de la cadena de suministro. Como resultado, los compradores a través de alianzas con los proveedores pueden aprovechar las competencias de los proveedores para crear capacidades competitivas y lograr un rendimiento superior, especialmente en períodos de gran incertidumbre empresarial. De hecho, para que las empresas tengan éxito en la gestión de su cadena de suministro, no solo deben confiar en sus recursos internos, sino también poseer la capacidad de aprovechar los recursos de socios externos (ALFALLA-LUQUE *et al.*, 2013; LEUSCHNER *et al.*, 2013).

Una buena gestión de la relación con proveedores permite a las empresas trabajar más efectivamente con menos proveedores —pero más importantes— que están dispuestos a compartir la responsabilidad para obtener los productos y servicios deseados. Los proveedores que participan en una fase temprana del proceso de diseño de productos pueden ofrecer opciones más rentables de diseño, ayudar a seleccionar los mejores componentes y tecnologías y acompañar el diseño de criterios de evaluación (TAN, 2001). Las organizaciones alineadas estratégicamente pueden trabajar en estrecha colaboración y suprimir el despilfarro de tiempo y esfuerzo (BALSMEIER y VOISIN, 1996). Una gestión de proveedores eficaz puede ser un componente crítico para la práctica de gestión de la cadena de suministros (NOBLE, 1997).

Asimismo, según un estudio de LIU *et al.* (2016) se demostró el impacto de la relación con el proveedor en el desempeño tanto operativo como financiero, teniendo en cuenta la interacción entre la integración de la cadena de suministro y la competencia en tecnología de la información. En esta línea de ideas, hay estudios que evidencian que la implementación de prácticas de gestión de la relación con proveedores mejora el desempeño operativo de la empresa (TAN *et al.*, 1998b; HONG *et al.*, 2019).

Sin embargo, algunas investigaciones sugieren que los proveedores en los contratos comprador-proveedor a menudo sienten que no recibieron una parte equitativa de los beneficios derivados de la relación, lo que genera sospechas de falta de paridad en la relación (NYAGA *et al.*, 2010). Esta vulnerabilidad crea asimetría de información que puede afectar negativamente el desempeño de las empresas (BRINKHOFF *et al.*, 2015).

Con estos argumentos se puede formular la siguiente hipótesis.

Hipótesis 1

«El empleo de prácticas de gestión de la relación con proveedores incide positivamente en el resultado de las empresas hoteleras».

2.1.2. Gestión de relación con clientes

La gestión de la relación con los clientes comprende toda la gama de prácticas que se emplean con la finalidad de gestionar sus quejas, la creación de relaciones a largo plazo con los clientes y mejorar la satisfacción del cliente (CLAYCOMB *et al.*, 1999; TAN *et al.*, 1998b).

NOBLE (1997) y TAN *et al.* (1998a) consideran la gestión de relaciones con los clientes como un componente importante de las prácticas de la gestión de la cadena de suministro. Tal y como señala DAY (2000), el compromiso en las relaciones proporciona una ventaja competitiva debido a los inherentes obstáculos que su ausencia suscita para la competitividad.

Según WINES (1996), la relación con los clientes se convierte en un elemento crucial para la supervivencia de las empresas. Para HUSSAIN *et al.* (2016), la gestión de relación con clientes es un elemento clave en la ejecución de las prácticas de la cadena de suministro de una organización. Y para tener éxito en la aplicación de los programas de gestión de la cadena de suministro es necesario tener buenas relaciones con los miembros de la cadena de suministro, incluidos los clientes (MOBERG *et al.*, 2002). Además, una estrecha relación con los clientes permite a una organización diferenciar sus productos de los de los competidores, mantener la fidelidad de los clientes y ampliar notablemente el valor que proporciona a sus clientes (MAGRETTA, 1998). Por tanto, la participación del cliente tiene un papel vital en la mejora de la eficacia organizacional (GARRIDO y PADILLA, 2011; KHAN y QIANLI, 2017).

Existen numerosos trabajos que han analizado los beneficios para la empresa de la práctica de la gestión de la relación con los clientes (RIGBY *et al.*, 2002; WIDLUND, 2003; CHEN y POPOVICH, 2003; XU y WALTON, 2005; NGUYEN *et al.*, 2007). La existencia de una base estable de clientes representa para las empresas su principal fuente de ingresos, de modo que la satisfacción y la lealtad del comprador se convierten en elementos clave para los proveedores.

Las prácticas de gestión de las relaciones con los clientes tienen como objetivo lograr una ventaja total en el mercado, mejorar la satisfacción del

cliente, proporcionar múltiples servicios y bienes, abordar las demandas de los consumidores y retener a los clientes leales (SOLTANI *et al.*, 2018). Por lo que mejorar la relación entre el cliente y el proveedor tiene un efecto más sustancial en la rentabilidad, lo que eventualmente mejora la eficiencia (KUMAR *et al.*, 2018). Y junto con la rentabilidad, también, garantizan el interés relacional mutuo y su continuidad temporal (REICHHELD, 1996).

De acuerdo con los argumentos presentados se pueden formular las siguientes dos hipótesis.

Hipótesis 2

«El empleo de prácticas de gestión de la relación con clientes finales incide positivamente en el resultado de las empresas hoteleras».

Hipótesis 3

«El empleo de prácticas de gestión de la relación con clientes mayoristas incide positivamente en el resultado de las empresas hoteleras».

2.1.3. Gestión de la información y su tecnología

El intercambio de información en el contexto de una cadena de suministro se refiere a la medida en que la información propia y/o fundamental se encuentra a disposición de sus miembros (HSU *et al.* 2008). La información compartida puede ser táctica —por ejemplo, compras, programación de operaciones, logística o estratégica —por ejemplo, a largo plazo, los objetivos empresariales, la comercialización y la información de los clientes—. En numerosas investigaciones se ha demostrado la importancia de la información formal e informal entre los socios comerciales, así como que el intercambio de información mejora la visibilidad y disminuye la incertidumbre (BRENNAN y TURNBULL, 1999); (HANDFIELD y BECHTEL, 2002). Además, el intercambio de información permite a las empresas acceder a los datos a través de su cadena de suministro, lo que les posibilita colaborar en actividades tales como ventas, producción y logística. En la medida en que la información es compartida, se pueden crear oportunidades para que las empresas que trabajen en colaboración eliminen las ineficiencias de la cadena de suministro y, de este modo, generen un impacto directo y significativo en la relación entre el cliente y el proveedor, así como en los resultados de las empresas. La posibilidad de acceder a información importante a través de la cadena de suministro también puede ofrecer otro

tipo de oportunidades. Por ejemplo, cuando hay información adicional de la cadena de suministro las empresas pueden tomar ventaja de esta información en operaciones actuales o modificar la planificación de operaciones futuras (HSU *et al.* 2008).

La implementación de la tecnología de la información para mejorar la gestión de la cadena de suministro ya no es algo nuevo. Algunas de ellas, como el intercambio electrónico de datos, han evolucionado hasta las actuales tecnologías *web* y tecnologías de comercio electrónico.

Otras tendencias en esta área son las tecnologías inalámbricas, tales como la identificación por radiofrecuencia y comunicaciones Wi-Fi. Las tecnologías que han permitido la gestión de la cadena de suministro a través de sistemas inalámbricos o móviles han dado como resultado que a éstas se las defina como de gestión de la cadena de suministro móvil (CHONG *et al.* 2011).

La aplicación de las tecnologías de la información en la cadena de suministro se ha demostrado que tiene un impacto en el desempeño organizacional. MABERT *et al.* (2003), VAN EVERDINGEN *et al.* (2000) y SHEHAB *et al.* (2004) hallaron que la aplicación relativa a la planificación de recursos empresariales proporciona beneficios en términos de eficiencia operativa y reducción de costes para las organizaciones. Según (DUFF Y JAIN, 1998) y SPATHIS (2006), los sistemas planificación de recursos empresariales son capaces de proporcionar una ventaja competitiva para las organizaciones que implementan esta aplicación, ya que mejora el proceso de toma de decisiones debido a que proporciona información más exacta. Además, mejora la planificación, el control de las operaciones y aumenta indirectamente la satisfacción del cliente.

En su estudio de las prácticas de la cadena de suministro y el desempeño de las cadenas en la industria manufacturera australiana, PETROVIC-LAZAREVIC *et al.* (2007), encontraron que la tecnología de la información tiene un significativo impacto sobre la minimización de los tiempos de entrega, retorno de inventario, niveles de venta y reducción de costes.

(BYRD y DAVIDSON, 2003), estudian el efecto de la tecnología de la información en la cadena de suministro y el rendimiento del negocio, y llegan a la conclusión de que la gestión de la información y su tecnología tiene una relación significativa y positiva con el rendimiento financiero de la empresa.

Según BRUQUE *et al.* (2016), la literatura sobre el uso de la tecnología de la información en la organización propone que la capacidad de integra-

ción de la información en la cadena de suministro puede transformar el valor de la tecnología de la información en rendimiento.

De acuerdo con ZHANG *et al.* (2016), el uso de la tecnología de la información tiene un impacto positivo en el desempeño de la cadena de suministro.

Sin embargo (WADE y HULLAND, 2004), en una investigación preliminar hallaron una correlación nula o incluso negativa entre la tecnología de la información y el rendimiento. Una explicación plausible es que los recursos de la tecnología de la información no son raros ni difíciles de imitar y, como tales, no es probable que estén conectados directamente con un alto nivel de rendimiento operativo. (VANPOUCKE y VEREECKE, 2017), sino que su forma de uso es la clave.

De acuerdo con los argumentos planteados, se pueden formular las siguientes tres hipótesis.

Hipótesis 4

«El empleo de prácticas de gestión de la información y su tecnología con proveedores incide positivamente en el resultado de las empresas hoteleras».

Hipótesis 5

«El empleo de prácticas de gestión de la información y su tecnología con clientes finales incide positivamente en el resultado de las empresas hoteleras».

Hipótesis 6

«El empleo de prácticas de gestión de la información y su tecnología con clientes mayoristas incide positivamente en el resultado de las empresas hoteleras».

2.1.4. Prácticas «aguas arriba» y «aguas abajo»

La integración de la cadena de suministro se puede definir como el grado en que todas las actividades dentro de una organización y las actividades de sus proveedores, clientes y otros miembros de la cadena de suministro están coordinadas y se despliegan de una forma organizada para

alcanzar metas comunes (FLYNN *et al.*, 2010; NARASIMHAN y KIM, 2002; RAI *et al.*, 2006; STONEBRAKER y LIAO, 2006).

La integración de la cadena de suministro vincula a una empresa con sus clientes, proveedores y otros miembros del canal mediante la integración de sus relaciones, actividades, funciones, procesos y ubicaciones (KIM y NARASIMHAN, 2002; NASLUND y HULTHEN, 2012).

La integración de la cadena de suministro incluye dos etapas, la primera, una integración interna entre funciones de la empresa, y la segunda, una integración externa con socios comerciales (SUNDRAM *et al.* 2016). Algunos autores señalan que la integración externa de la cadena de suministro tiene dos direcciones, en primer lugar, una integración «hacia atrás» o «aguas arriba» con prácticas de gestión desde las empresas hasta los proveedores, y en segundo lugar, una integración «hacia adelante» o «aguas abajo» desde las empresas hasta los clientes (FROHLICH y WESTBROOK, 2001; SCHOENHERR y SWINK, 2012).

Para ser altamente competitivo y al mismo tiempo lograr un crecimiento sostenible de la rentabilidad, la gestión de la cadena de suministro debe tener una estrecha integración de las funciones internas dentro de la empresa y vínculos externos con proveedores, clientes y otros miembros del canal. Esto puede lograrse mediante la construcción efectiva de diversas prácticas de gestión de la cadena de suministro (KIM *et al.*, 2006).

Existen numerosos trabajos en la literatura que sustentan la existencia de vínculos entre las prácticas de la gestión de la cadena de suministro y el desempeño de las empresas. Además, también encontramos trabajos que investigan la cadena de suministros desde una perspectiva de interdependencia entre los miembros que la conforman y su efecto en los resultados de las empresas. Tal es el caso de RUNGTUSANATHAM *et al.* (2003) para quienes el concepto de gestión de la cadena de suministro incorpora los esfuerzos de cada miembro para coordinar procesos interdependientes con sus clientes y proveedores. MENTZER *et al.* (2001) definen la gestión de la cadena de suministro como la coordinación sistémica y estratégica de las funciones comerciales tradicionales dentro y entre las organizaciones que componen la cadena como una forma de mejorar el desempeño a largo plazo de cada organización individual y de la cadena de suministro como un todo. El principio rector detrás de la gestión de la cadena de suministro es que una estrategia común y la adopción de prácticas de integración y cooperación entre los miembros de la misma cadena dan como resultado la creación de valor y un desempeño superior para los participantes (COOPER *et al.* 1997; MENTZER *et al.*, 2001). Aunque no hay consenso sobre las

dimensiones de la gestión de la cadena de suministro o la colaboración que está presente en la relación entre los miembros de la cadena, hay varios temas en común en la literatura existente, como el intercambio de información, la especificidad de los activos, la colaboración entre socios, integración logística, relaciones sistémicas y a largo plazo, y la alineación entre visión y metas en la cadena (MENTZER *et al.*, 2001) Dichos mecanismos conducirían a la generación de ganancias superiores o rentas relacionales que no son generadas por firmas individuales o en relaciones de mercado específicas, sino que son el resultado de la combinación de recursos entre organizaciones (DYER y SINGH, 1998).

De acuerdo con los argumentos planteados, se pueden formular las siguientes hipótesis

Hipótesis 7

«El empleo de prácticas de integración aguas arriba en la cadena de suministro incide positivamente en el resultado de las empresas hoteleras».

Hipótesis 8

«El empleo de prácticas aguas abajo de la cadena de suministro incide positivamente en el resultado de las empresas hoteleras».

Hipótesis 9

«El empleo de las prácticas de la cadena de suministro incide positivamente en el resultado de las empresas hoteleras».

2.2. MEDICIÓN DE LAS PRÁCTICAS DE LA GESTIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO: ESTUDIOS EMPÍRICOS

Los diversos esfuerzos por contrastar empíricamente los beneficios de la gestión de la cadena de suministro a lo largo de los últimos años han encontrado, por lo general, resultados positivos. La validez de estos resultados se ha contrastado de forma empírica, principalmente a través de encuestas dirigidas a gerentes y a mandos intermedios, en torno a dos metodologías claramente definidas: el análisis de correlaciones bivariantes y el modelo de ecuaciones estructurales, tal como se puede observar en la

tabla 2.1. En los siguientes párrafos describiremos de forma cronológica algunas de las investigaciones llevadas a cabo en este sentido.

ARMISTEAD y MAPES (1993), efectúan un análisis pionero de correlaciones entre variables de resultados y de integración de la cadena de suministro sobre treinta y ocho empresas participantes en el Premio a la Mejor Fábrica (*Best Factory Audit*) en el Reino Unido. Los resultados de esta investigación muestran un vínculo entre el desempeño y los factores de integración destinados a compartir información a través de una red de suministro.

TAN *et al.* (1998a), en su investigación, validaron el impacto de las prácticas en la gestión de la cadena de suministro sobre un conjunto de medidas de desempeño, tales como cuota de mercado, retorno sobre la inversión, crecimiento de las ventas, el nivel de servicio al cliente, calidad del producto y posición competitiva general, sobre una muestra de trescientas trece empresas norteamericanas miembros de la *American Society for Quality Control* (ASQC). Para identificar las relaciones propuestas en la investigación utilizaron un análisis de correlación bivalente.

NARASIMHAN y JAYARAM (1998), en su estudio realizan una encuesta sobre doscientas quince empresas manufactureras estadounidenses, con las que miden la relación entre la integración de la cadena de suministro y un conjunto de objetivos productivos en términos de coste, flexibilidad, cumplimiento, entregas y calidad. La metodología que utilizaron fue los modelos de ecuaciones estructurales. Los resultados respaldan la idea, de que, para tener una cadena de suministro integrada se deben alinear las decisiones de fabricación con los objetivos de abastecimiento, de esta forma se podría responder favorablemente a las necesidades de los clientes.

SHIN *et al.* (2000) efectuaron una evaluación del impacto de la orientación de la cadena de suministro en el desempeño operativo sobre el rendimiento de proveedores y las prioridades competitivas de los clientes en una base de ciento setenta y seis empresas manufactureras del sector del automóvil americano. La metodología que usaron para el análisis estadístico de los datos fue el modelo de ecuaciones estructurales. Los resultados obtenidos apoyan la conclusión de que un aumento de la integración de la cadena de suministro mejora tanto el rendimiento de los proveedores como el de los clientes, es decir, una situación beneficiosa para todos en la cadena de suministro.

FAWCETT y MAGNAN (2002) obtienen resultados contradictorios en un estudio de caso. Estos investigadores realizaron una encuesta a trescientos treinta empresas integrantes de la *National Association of Purchasing Management*, el *Council of Logistics Management* estadounidenses. En este

análisis se pone en duda la propia existencia de la gestión de la cadena de suministro y las ventajas pronosticadas con su implantación. Es más, en base a la evidencia empírica obtenida se muestra una cierta reticencia a la planificación conjunta de las actividades y a la transmisión de la información debido a la amenaza de integración vertical percibida.

Por su parte, BYRD y DAVIDSON (2003) valoran el impacto de las tecnologías de la Información en la gestión de la cadena de suministro y el desempeño empresarial de doscientas veinticinco empresas que pertenecían al *Directory of Top Computer Executives* de los Estados Unidos. El estudio fue validado utilizando un análisis factorial confirmatorio. En sus resultados mostraron que existe una relación positiva entre el uso de las tecnologías de la información y el desempeño, tanto de la cadena de suministro como el desempeño de las empresas.

WISNER (2003) halló la existencia de una correlación entre las estrategias de relación con proveedores y la gestión de la relación con clientes. Además, encontró que estas prácticas y estrategias impactan, por un lado, con las estrategias de gestión de la cadena de suministro y por otro lado, con el desempeño de las empresas. Este estudio fue cuantificado a través de cinco medidas sobre una encuesta dirigida a trescientas cincuenta empresas manufactureras y de servicios, tanto europeas como estadounidenses. La metodología que empleó para el tratamiento de datos fue el modelo de ecuaciones estructurales.

AREND y WISNER (2005) utilizando una regresión lineal, muestran con los datos contenidos en una encuesta remitida a cuatrocientos veintiún gerentes de Norteamérica, México y Europa una relación negativa y significativa entre las prácticas de gestión de la cadena de suministro y ocho medidas del desempeño para empresas pequeñas. Estas medidas son la cuota de mercado, la rentabilidad sobre los activos, el precio medio de venta, la calidad general de los productos, la posición competitiva general, el servicio a los clientes, el logaritmo de las ventas y una última escala ponderada por las seis primeras medidas y un tercio del logaritmo de las ventas.

LI *et al.* (2006) con una muestra de ciento noventa y seis empresas estadounidenses, tratan de validar el impacto de las prácticas de la gestión de la cadena de suministro sobre el desempeño de las organizaciones, para lo que utiliza medidas tanto de desempeño de mercado como de desempeño financiero. Las relaciones propuestas fueron probadas utilizando modelos de ecuaciones estructurales.

SENGUPTA *et al.* (2006), utilizaron en su estudio un análisis de regresión con una muestra de ciento cuarenta y cinco empresas manufactureras y de

servicios, miembros del *Institute for Supply Chain Management* de América del Norte. Fue un estudio comparativo de la gestión de la cadena de suministro entre las empresas del sector manufacturero y las del sector servicios. Se analizaron los efectos que tienen las prácticas de la cadena de suministro sobre el desempeño operativo y financiero de las empresas. Los resultados pusieron de relieve las similitudes y las diferencias entre los dos sectores, y demostraron que las estrategias eficaces de la cadena de suministro en un sector pueden no ser apropiadas en el otro, aunque no se hace una distinción de esas prácticas para cada sector.

KOH *et al.* (2007) en su estudio se plantean el propósito de determinar las dimensiones subyacentes de las prácticas de gestión de la cadena de suministro y probar empíricamente un marco que identificara las relaciones entre las prácticas de gestión de la cadena de suministro, el rendimiento operativo y el rendimiento organizativo relacionado con las prácticas de gestión de la cadena de suministro, haciendo especial énfasis en las pequeñas y medianas empresas de Turquía. Los datos para el estudio se recogieron de una muestra de doscientas tres empresas manufactureras dedicadas a la fabricación de productos metálicos y maquinaria. La investigación se probó mediante el método de mínimos cuadrados parciales, que es un enfoque de modelización de ecuaciones estructurales basado en la varianza. Los resultados indicaron que las prácticas de gestión de la cadena de suministro tenían un impacto directo positivo y significativo en el rendimiento operativo.

CHOW *et al.* (2008) realizaron un estudio empírico entre Estados Unidos y Taiwán con una muestra de ciento una empresas en Estados Unidos y ciento nueve empresas en Taiwán para medir, junto a otros aspectos, el efecto de las prácticas de la gestión de la cadena de suministro, que son ejecutadas por los gerentes de línea media, sobre el desempeño de las organizaciones. Las medidas de resultado que emplearon fueron: calidad del producto, posición competitiva y servicio al cliente. La metodología empleada fue el modelo de ecuaciones estructurales. Los resultados obtenidos señalan que las prácticas de la gestión de la cadena de suministro tienen algunas similitudes entre los dos países, aunque también se observan diferencias, como resultados de las distintas percepciones y situaciones a las que se enfrentan los gerentes de línea media.

FANTAZY *et al.* (2010) analizaron el impacto de las compras estratégicas en las prácticas de gestión de la cadena de suministro y también verificaron su impacto en el rendimiento de los hoteles en Canadá. La metodología que emplearon fue el análisis de regresión y contaron con una muestra de ciento

cinco empresas. Como resultado obtuvieron una relación positiva entre la gestión de compras y el desempeño de la organización.

CHONG *et al.* (2011) estudiaron las relaciones entre las prácticas de gestión de la cadena de suministro, el desempeño operativo y el desempeño de la innovación de las empresas manufactureras y de servicios de Malasia. Recopilaron datos por medio de encuestas de ciento sesenta y tres empresas y utilizaron modelos de ecuaciones estructurales para el análisis estadístico. Los resultados de su investigación mostraron que las prácticas de gestión de la cadena de suministro, tanto en la cadena de suministro ascendente o «aguas arriba» como descendente o «aguas abajo» tienen un impacto directo y significativo en el desempeño organizacional y de innovación de las empresas de Malasia. Los resultados también revelaron que las empresas manufactureras y de servicios en Malasia no tienen una diferencia significativa en sus prácticas de la gestión de la cadena de suministro.

SUNDRAM *et al.* (2016) analizaron la relación entre los diferentes componentes de las prácticas de la cadena de suministro, la integración de la cadena de suministro y su desempeño en el sector electrónico de Malasia. El propósito de la investigación fue utilizar un marco para examinar la relación entre los diferentes componentes de las prácticas de la cadena de suministro, la integración de la cadena de suministro y el desempeño de la cadena de suministro. La información se recogió por medio de encuestas a ciento cincuenta y seis empresas. Para testar sus hipótesis de mediación utilizaron un análisis de correlación. Los resultados que obtuvieron señalan que las prácticas de la gestión de la cadena de suministro tienen efectos significativos en la integración de la cadena de suministro. Además, encontraron que la integración de la cadena de suministro puede influir en el desempeño de esta. También observaron, por un lado, que la integración de la cadena de suministro media parcialmente entre la relación de las prácticas de gestión de la cadena de suministro (a través del intercambio de información y la dimensión de la calidad de la información) y el desempeño de la cadena de suministro. Y, por otro lado, observaron que la asociación estratégica con proveedores es la dimensión más importante de la gestión de la cadena de suministro para influir en la integración de la cadena de suministro y el desempeño de la cadena.

GANDHI *et al.* (2017) analizaron la adopción e implementación de prácticas de la gestión de la cadena de suministro sobre el desempeño de la cadena de suministro y el desempeño de la empresa en la industria minorista organizada en la India. Realizaron un estudio empírico con un tamaño de muestra de ciento veinticinco respuestas recopiladas de los jefes de la cadena de suministro de empresas minoristas. El modelo teórico lo proba-

ron con la utilización de un análisis de regresión múltiple mediador. Los resultados de la investigación pusieron de manifiesto que las prácticas de gestión de la cadena de suministro están relacionadas positivamente con el desempeño de la cadena de suministro y el desempeño de la empresa. Además, la gestión de las relaciones con los clientes y la gestión de las relaciones con los proveedores se observaron como las prácticas más importantes de la gestión de la cadena de suministro, ya que tuvieron el máximo impacto en el desempeño de las empresas de venta minorista organizada en la India.

AL-SHBOUL *et al.* (2017), en su estudio teorizaron y desarrollaron siete dimensiones para las prácticas de gestión de la cadena de suministro —dentro de las que se encuentran: asociación estratégica con proveedores, nivel de intercambio de información, calidad del intercambio de información, gestión del servicio al cliente, prácticas internas ajustadas, *postponement* y gestión de calidad total— y estudiaron la relación causal entre estas prácticas y los rendimientos, tanto los rendimientos de la cadena como los rendimientos de las empresas. El estudio se hizo con doscientas cuarenta y nueve empresas manufactureras en Jordania y la información fue recabada por medio de cuestionarios. Los métodos estadísticos que utilizaron para comprobar sus hipótesis fueron la regresión lineal y modelos de ecuaciones estructurales. Los resultados evidenciaron que un mayor nivel de adopción, implementación y mejora en las prácticas de gestión de la cadena de suministro conducirá directamente a mejorar el funcionamiento de la cadena de suministro y el desempeño general de las empresas.

AMEDOFU *et al.* (2019) realizaron un estudio empírico en el que estudiaron los efectos de las prácticas de la gestión de la cadena de suministro en el desempeño de las *start-up*. Los resultados del estudio confirmaron el impacto positivo de las prácticas de gestión de la cadena de suministro en el desempeño de las *start-up*.

SUKATI *et al.* (2020) se plantearon como objetivo de su estudio evaluar cómo las dimensiones de las prácticas de la gestión de la cadena de suministro (asociaciones en la cadena de suministro, relaciones de la empresa con los clientes, intercambio de información en las cadenas de suministro, tecnología de la información, formación de los empleados y operaciones internas de la empresa) estaban relacionadas con el rendimiento de las organizaciones empresariales en el sector de los servicios turísticos de Omán. El instrumento de recogida de datos que utilizaron fue un cuestionario que se administró a una muestra total de ochenta y cinco directivos de organizaciones de hostelería (hoteles, restaurantes y empresas de transporte de pasajeros). El análisis de datos se hizo por medio de modelos de ecuaciones estructurales. Los resultados de esta investigación fueron los

siguientes; en primer lugar, demostraron que la asociación estratégica en la cadena de suministro y el rendimiento organizativo están correlacionados de forma positiva y significativa; en segundo lugar, vieron que la relación con el cliente tiene un impacto significativo en el rendimiento de la organización; en tercer lugar, observaron que el intercambio de información está relacionado con el rendimiento organizativo; en cuarto lugar, comprobaron que la tecnología de la información tuvo un impacto significativo en el rendimiento organizativo, y por último y quinto lugar, con su investigación mostraron que existía una correlación significativa entre las operaciones internas y el rendimiento de la organización.

Tabla 2.1. Características de los trabajos empíricos revisados

Autor (año)	Tema	Industria	Fuente de datos	Método de análisis
Armistead y Mapes (1993).	Integración de la cadena de suministro.	38 empresas participantes del premio de la mejor fábrica del Reino Unido.	Base de datos.	Correlaciones.
Narasimhan y Jayaram (1998).	Relación entre integración de la cadena de suministro y objetivos productivos.	215 empresas en Estados Unidos.	Encuesta.	Modelo de ecuaciones estructurales.
Tan <i>et al.</i> (1998).	Impacto de las prácticas de la cadena de suministro en el desempeño de las empresas	313 empresas en Estados Unidos.	Encuesta.	Análisis de correlación bivalente.
Shin <i>et al.</i> (2000).	Impacto de la cadena de suministro en el desempeño operativo.	176 empresas en Estados Unidos.	Encuesta.	Modelo de ecuaciones estructurales,
Fawcett y Magnan (2002).	Cadena de suministro y ventajas de su implantación.	330 empresas en Estados Unidos.	Encuesta.	Estudio de caso.
Byrd y Davidson (2003).	Impacto de la tecnología en la cadena de suministro y el desempeño empresarial.	225 empresas del sector informático en Estados Unidos.	Encuesta.	Análisis factorial confirmatorio.

Autor (año)	Tema	Industria	Fuente de datos	Método de análisis
Wisner (2003).	Correlación entre gestión de proveedores y gestión de relación con clientes, además del impacto en la cadena de suministro y el rendimiento de las empresas.	350 empresas manufactureras y de servicios. Estados Unidos y Europa.	Encuesta.	Modelo de ecuaciones estructurales.
Arend y Wisner (2005),	Relación entre la gestión de la cadena de suministro y medidas de desempeño.	421 empresas de Norte América, México y Europa.	Encuesta.	Regresión lineal.
Sengupta <i>et al.</i> (2006).	Comparación entre la gestión de la cadena de suministro manufacturera y de servicios y sus efectos en el desempeño operativo y financiero de la empresa.	140 empresas manufactureras y servicios en Norte América.	Encuesta.	Análisis de regresión.
Li <i>et al.</i> (2006).	Impacto de las prácticas de la gestión de la cadena de suministro sobre el desempeño de las organizaciones.	196 empresas en Estados Unidos.	Encuesta.	Modelo de ecuaciones estructurales.
Koh <i>et al.</i> (2007).	Impacto de las prácticas de la cadena de suministro en el desempeño operativo.	203 empresas en Turquía.	Encuesta.	Modelo de ecuaciones estructurales.
Chow <i>et al.</i> (2008).	Comparación de las prácticas de la gestión de la cadena de suministro y el desempeño en dos países.	101 empresas en Estados Unidos y 109 empresas en Taiwán.	Encuesta.	Modelo de ecuaciones estructurales.
Fantazy <i>et al.</i> (2010),	Impacto de la estrategia de compras en la gestión de la cadena de suministro y el rendimiento en la empresa.	105 hoteles en Canadá.	Encuesta.	Análisis de regresión.

Autor (año)	Tema	Industria	Fuente de datos	Método de análisis
Chong <i>et al.</i> (2011).	Relaciones de las prácticas de la cadena de suministro ascendente y descendentes con el desempeño operacional y la innovación de las empresas.	163 empresas manufactureras y de servicios en Malasia.	Encuesta.	Modelo de ecuaciones estructurales.
Sundram <i>et al.</i> (2016).	Integración y mediación de las prácticas de la cadena de suministro y el desempeño.	156 empresas del sector eléctrico de Malasia.	Encuesta.	Correlación.
Gandhi <i>et al.</i> (2017).	Adopción e implementación de prácticas de la gestión de la cadena de suministro sobre el desempeño de la cadena de suministro y el desempeño de la empresa.	125 empresas de venta organizada minorista en la India.	Encuesta,	Análisis de regresión múltiple.
Al-Shboul, <i>et al.</i> (2017).	Relación de las prácticas de la cadena de suministro con el rendimiento de la cadena de suministro y el rendimiento de la empresa.	249 empresas manufactureras en Jordania.	Encuesta.	Regresión lineal y modelo de ecuaciones estructurales.
Sukati <i>et al.</i> (2020).	Relación de las prácticas de la gestión de la cadena de suministro y el rendimiento en las organizaciones.	85 empresas en Omán.	Encuesta.	Modelo de ecuaciones estructurales.

Fuente: elaboración propia.

2.2.1. Dimensiones de la gestión de la relación con proveedores

En la gestión de la relación con proveedores, la asociación es aún más importante en la cadena de suministro de los servicios que en la cadena de suministro de fabricación tradicional, y el comportamiento recíproco entre

los miembros tiene un impacto positivo en el desempeño general (ZHANG *et al.* 2017; DANIA *et al.*, 2019).

- *Compromiso*

Tal y como señala HELPER (1991), el compromiso se refiere al grado de certeza que tienen las partes sobre la continuidad de la relación de suministro en un largo período de tiempo. Dicho compromiso puede ser formal, como ocurre cuando se firman contratos escritos a largo plazo, o informal, que tiene lugar cuando el contrato es implícito, en el que las partes manifiestan verbalmente su deseo de mantener relaciones comerciales durante un período de tiempo extenso. Con este punto de partida podremos establecer posteriormente otros indicadores relevantes que pueden ser útiles para medir la probabilidad de fidelidad del cliente y predecir la frecuencia de compra (LYONS y BRANSTON, 2006; HASHEM, 2012; GILBOA *et al.*, 2019).

- *Confianza*

El valor económico de la confianza es reconocido por numerosos economistas, entre los que destaca ARROW (1974), quien la califica de lubricante indispensable del sistema social y sumamente eficiente en el desarrollo de los intercambios comerciales.

Por su parte, ANDERSON y NARUS (1990) definen la confianza en términos de conducta contractual al señalar que refleja la medida en que las negociaciones son justas y los compromisos se cumplen, junto a la creencia de cada parte de la relación de que sus requerimientos serán atendidos mediante acciones futuras emprendidas por la otra parte (ANDERSON y WEITZ, 1992).

WILLIAMSON (1993) distingue tres tipos de confianza: calculada, personal e institucional. La primera se refiere a una forma relacional de la confianza favorecida por la toma de rehenes mutuos construida sobre efectos de reputación. WILLIAMSON sugiere que este tipo de confianza es similar al riesgo. Por otra parte, la confianza personal es análoga a la conducta altruista, esto es, que no depende para su creación y mantenimiento de un cálculo del interés propio, y que se aplica solo a las relaciones personales cercanas. La tercera forma de confianza —la institucional— deriva de la inserción organizacional y social. Según WILLIAMSON (1993), también es calculada. Por otra parte, el mismo autor señala que el término confianza debería reservarse solo para las versiones «personal» y «altruista», y que las relaciones comerciales no pueden incluir ese tipo de confianza.

ZAHEER y VENKATRAMAN (1995) califican la confianza como un concepto complejo y, a diferencia de WILLIAMSON (1993), destacan el cálculo de intereses, o componente cognitivo, como uno de sus elementos característicos. Sin embargo, para estos autores la confianza es un salto que va más allá de las expectativas que la razón y la experiencia pueden garantizar por sí solas, constituyendo estas últimas la plataforma sobre la que se realiza el salto. Por lo tanto, para ZAHEER y VENKATRAMAN (1995), la confianza comprende ambos elementos: el cálculo racional y el «salto de fe». Adicionalmente, ambos autores incorporan un tercer componente al concepto de confianza interorganizativa: la mutualidad, esto es, el desarrollo de una situación en la que uno confía porque el otro también lo hace. Por último, los autores creen que esta forma de confianza está presente en las relaciones comerciales no solo en Japón, sino también en Occidente.

SAKO (1992) define la confianza como un estado mental referido a la expectativa que tiene un socio comercial de que la conducta de la otra parte será predecible y mutuamente aceptable o, lo que es lo mismo, de que se cumplirán los compromisos asumidos. Sin embargo, debido a que existe la predicción en la conducta por diversas razones, SAKO distingue tres tipos de confianza: contractual, competencial y voluntaria.

—Confianza contractual. Se refiere a la expectativa que tienen las partes que se adhieren a un acuerdo, oral o escrito, de que se cumplirán las normas éticas universales relativas a los negocios —por ejemplo, que el pago o la entrega de mercancías se efectuarán en el momento acordado—. Para que cualquier transacción se pueda llevar a cabo con éxito debe existir este tipo de confianza.

—Confianza competencial. Está relacionada con la expectativa de que la otra parte cumplirá su papel de forma competente según las especificaciones acordadas. De este modo, mientras la confianza contractual hace referencia a los aspectos éticos, la confianza competencial se refiere a los aspectos técnicos y gerenciales, así como a la capacidad del socio para ejecutar y coordinar sus operaciones correctamente.

—Confianza voluntaria. Este tercer tipo de confianza es más difuso y se refiere a la expectativa mutua de que la otra parte asumirá un compromiso «abierto», esto es, que tomará iniciativas para explotar nuevas oportunidades que beneficien a la relación más allá de lo explícitamente acordado. En este caso no se dan promesas explícitas que se espera que se cumplan, como en la confianza contractual, ni estándares profesionales que alcanzar, como en la confianza competencial. Cuando existe este tipo de confianza la relación puede definirse como un «intercambio parcial de regalos» (AKERLOF,

1982¹), en el sentido de que se espera que cada parte tomará iniciativas en respuesta a oportunidades imprevistas sin esperar ningún beneficio inmediato. Sin embargo, la entrega de un «regalo» de este tipo no es desinteresada, sino que tiene como objetivo obligar a la otra parte a actuar de la misma manera. Según SAKO (1992), algunas relaciones cliente-proveedor pueden basarse en este intercambio de regalos —por ejemplo, un cliente puede transferir tecnología gratuitamente a su proveedor con la esperanza de que éste responda con flexibilidad a sus demandas—. De este modo, se trata de crear una situación en la que cada parte percibe que está en deuda permanente con la otra. Si se obtienen las respuestas esperadas se lograrán los intereses de ambas partes en el largo plazo.

Siguiendo a SAKO (1992), se puede establecer una relación basada en la confianza voluntaria entre iguales o entre desiguales. En este último caso, en el que prevalece la dependencia, y siempre que exista «benevolencia» en las relaciones de autoridad, las relaciones basadas en un poder desigual pueden tener un rendimiento aceptable para las dos partes. La benevolencia del más fuerte hacia el más débil significa que éste recibirá protección y favores a cambio de lealtad hacia la relación de dependencia. Se trata, por lo tanto, de una forma de paternalismo: la parte más fuerte dispone de poder para dictar los términos y las condiciones en las que tendrá lugar la transacción, aunque elige limitar el ejercicio de su poder en determinadas direcciones consideradas injustas, por ejemplo, presionar al proveedor para que baje los precios hasta que caiga en la bancarrota.

- *Interacción*

Esta dimensión permite el aprendizaje interorganizativo, reconocido por diversos autores (GRANT, 1996; TEECE *et al.*, 1997; DYER y NOBEOKA, 2000) como un factor crítico para el éxito competitivo, debido a que las organizaciones aprenden colaborando con otras empresas y observando e importando sus prácticas (DYER y NOBEOKA, 2000). GRANT (1996) define la «rutina de aprendizaje» como un patrón regular de interacciones entre individuos que permite la transferencia, la recombinación o la creación de conocimiento especializado. Extrapolando el concepto a un escenario colectivo, dichas rutinas de aprendizaje pueden considerarse como una capacidad para dirigir los flujos de conocimiento dentro de las redes de empresas (LORENZONI y LIPPARINI, 1999), de tal forma que se consiga la transferencia de conocimiento entre los miembros de la red.

La característica más relevante del conocimiento en relación a su capacidad de transferencia es su grado de codificación o la posibilidad de que

1. Citado por SAKO (1992).

pueda reducirse la información mediante palabras, números, fórmulas o dibujos. A partir de esta característica surgen dos tipos de conocimiento: explícito o información, y tácito o *know how* (KOGUT y ZANDER, 1992; DYER y NOBEOKA, 2000).

El conocimiento explícito o información está completamente articulado y codificado de forma precisa, por lo que puede ser transmitido sin pérdida de integridad.

En cuanto al conocimiento tácito o *know how*, no puede reducirse a información y, por lo tanto, no es fácil de codificar. La mayoría de los conocimientos tecnológicos tienen un componente tácito importante, de modo que no pueden transmitirse totalmente. Este conocimiento tácito comprende lo que se sabe hacer, pero no se sabe describir cómo se hace, y surge de las acciones personales y de la experiencia. Como consecuencia de estas características, la transferencia de conocimiento tácito requiere una intensa interacción y, siguiendo a DYER y NOBEOKA (2000), probablemente solo se consiga su transmisión en pequeños grupos y en la localización específica donde se usa el conocimiento.

En lo que se refiere a la transferencia de conocimiento explícito o intercambio de información entre cliente y proveedor, HELPER (1991) diferencia distintos niveles: en el nivel más bajo, la única información que se intercambia es el precio del producto; a un nivel intermedio, las partes pueden compartir información sobre finanzas, plantas y equipo; en el nivel superior, el cliente y el proveedor mantienen un rico y continuo flujo de información que les permite realizar sugerencias para mejorar las operaciones de la otra parte.

En cuanto a la transmisión de conocimiento tácito o *know how* se refiere, tal y como se ha señalado, exige una mayor interacción y, probablemente, la proximidad física de las partes. Dicha transferencia tiene lugar mediante algunas de las prácticas que caracterizan al modelo japonés de relaciones: desarrollo conjunto de componentes, mantenimiento de frecuentes contactos «cara a cara» durante la vida de la relación, e intercambio de ingenieros y trabajadores entre las empresas.

2.2.2. Dimensiones de la práctica de gestión de la relación con los clientes

Según CROTEAU y LI (2003), la gestión de las relaciones con los clientes es una actividad que permite a una organización confeccionar productos y servicios específicos para cada cliente individual. Por su parte, PICCOLI *et al.* (2003) entienden la gestión de relaciones con clientes como una filosofía

de gestión que permite a la empresa establecer relaciones más familiares con sus clientes. Agregan que la empresa que apoya iniciativas de gestión de relaciones con los clientes se esfuerza por proveerle un servicio consistente y personal durante todo el tiempo y a través de múltiples puntos de contacto. Algunas dimensiones de esta práctica serían las siguientes:

- ***Confianza del cliente (fiabilidad)***

En la configuración de los servicios, la fiabilidad del proveedor juega un papel importante. La mayoría de los estudios confirman que la fiabilidad es el aspecto más crítico de la prestación de servicios (ZEITHAML, 2000). Se puede confiar en un proveedor de servicios si el rendimiento prometido se entrega de manera fiable y con precisión (SCHNEIDER, 2004).

- ***Lealtad del cliente***

Las investigaciones nos muestran que los clientes que perciben un mayor nivel de satisfacción presentan una mejor predisposición a continuar la relación en el tiempo, así como una mayor resistencia al cambio de proveedor en comparación con los clientes menos satisfechos (FORNELL, 1992; BURNHAM *et al.*, 2003). En líneas generales, la lealtad del consumidor se manifiesta por sí misma en una variedad de comportamientos, siendo los más comunes la intención de recomendar un proveedor de productos o servicios a otro cliente y la presencia de un patrón repetitivo de compra al proveedor (DWYER *et al.*, 1987; FORNELL, 1992). Algunos estudios tratan específicamente los dos comportamientos anteriores como indicadores de la lealtad (SIRDESHMUKH *et al.*, 2002; ZEITHAML *et al.*, 1996). Además, la lealtad del cliente conduce a un mejor desempeño de la cadena de suministro de las empresas (GHASEMI *et al.*, 2017).

- ***Percepción del servicio por parte del cliente***

La satisfacción, entendida como un estado cognitivo y afectivo que procede de evaluar la discrepancia entre el rendimiento esperado y el percibido (KEAVENEY y PARTHASARATHY, 2001), es considerada por la literatura como un determinante clave para la orientación a largo plazo en las relaciones entre el cliente y su proveedor.

- ***Facilidad para que los clientes soliciten ayuda***

Un elemento importante en la satisfacción del cliente es la tramitación de las reclamaciones (HOMBURG Y RUDOLPH, 2001). Una rápida resolución a la falta de servicio se convierte en una importante manera de conseguir clientes satisfechos y leales (FITZSIMMONS y FITZSIMMONS, 2006).

2.2.3. Dimensiones de la práctica de información y su tecnología

De acuerdo a HSU *et al.* (2008), el intercambio de información se puede medir a través de tres componentes o tipos de prácticas: integración de los sistemas de información, integración de los sistemas de decisión, y la integración de los procesos de negocio.

- *La integración de los sistemas de información*

La integración de los sistemas de información aumenta el intercambio de conocimientos con los miembros de la cadena de suministro y aumenta la capacidad de servir a los clientes de manera eficiente y eficaz. Esta información incluye los cambios en la demanda del mercado, así como las preferencias de los clientes, y ayuda a coordinar las actividades relacionadas con la transacción (HSU *et al.*, 2008). Algunos investigadores han identificado varias características importantes de la integración de los sistemas de información (HSU *et al.*, 2008; SAVITSKIE, 2007; KÄRKKÄINEN *et al.*, 2007; AURAMO *et al.*, 2005; IYER *et al.*, 2004; SHORE y VENKATACHALAM, 2003.). Entre estas características destacan: el intercambio de información formal con clientes y/o proveedores; la creación de sistemas de información compatibles con proveedores y/o clientes; y el contacto con el cliente final para obtener información sobre el funcionamiento de toda la cadena.

- *La integración de los sistemas de decisión*

La integración de sistemas de decisión proporciona visibilidad y reduce la incertidumbre a lo largo de la cadena de suministro (GAO *et al.*, 2005). Los proveedores necesitan entender las necesidades de los clientes y sus procesos de toma de decisiones para responder eficazmente a los cambios que se produzcan en el mercado. Esto permite a las empresas reducir y ajustar las diferencias en las previsiones de demanda, reducir los niveles de inventario y los costes asociados con el «efecto látigo». Como resultado se obtiene la mejora del funcionamiento de la cadena de suministro y su capacidad de respuesta, lo que, a su vez, puede influir positivamente en la relación cliente-proveedor y en los resultados de las empresas (CHOPRA y MEINDL, 2001).

Entre las variables de integración de los procesos de decisión más comúnmente estudiadas por los investigadores se encuentran: la voluntad de compartir información sensible; habilidades de comunicación y medios de comunicación (teléfono, fax, correo electrónico, Internet); la honestidad y frecuencia de las comunicaciones; el intercambio de información confidencial; la determinación de los factores clave para mejorar la satisfacción del cliente; y el seguimiento rutinario para las consultas o quejas de los

Influencia de las prácticas de gestión de la cadena de suministro de servicios en los resultados de la empresa: el caso del sector hotelero español

La gestión eficiente de la cadena de suministro en el sector hotelero es clave para garantizar competitividad y satisfacción del cliente. Este estudio analiza cómo las prácticas de gestión, como la relación con proveedores y clientes, así como el intercambio de información, impactan en los resultados empresariales. Basado en una muestra de 146 hoteles de 4 estrellas en España, se evalúan modelos estructurales que consideran prácticas individuales y conjuntas, tanto aguas arriba como aguas abajo. Los resultados evidencian que estas prácticas tienen un impacto significativo en los resultados no financieros, como calidad del servicio y satisfacción del cliente, mientras que los resultados financieros dependen más de factores externos como estrategias económicas y condiciones macroeconómicas.

CEINDO (Escuela Internacional de Doctorado)
Universidad San Pablo CEU de Madrid
Universidad Cardenal Herrera CEU Valencia
Universidad Abat Oliba de Barcelona
www.escueladoctorado.ceu.es

Collection directed by

ANA BELÉN CAMPUZANO
Catedrática de Derecho Mercantil
Universidad San Pablo CEU

CARMEN CALDERÓN PATIER
Catedrática de Economía Aplicada
Universidad San Pablo CEU

El precio de esta obra incluye la
publicación en formato DÚO sin coste
adicional (papel + libro electrónico)

ACCEDE A LA VERSIÓN ELECTRÓNICA SIGUIENDO
LAS INDICACIONES DEL INTERIOR DEL LIBRO

