

Gestión de alianzas estratégicas en la cadena de suministros turística: una herramienta para su gestión / Strategic alliance management in the tourism supply chain: a tool for its management

¹Mónica Lizt Góngora Ruiz¹ <https://orcid.org/0009-0008-1910-1385> monicagongora271@gmail.com

²Dayani Ramírez Chacón² <https://orcid.org/0009-0000-6864-3887> ramirezchacondayani@gmail.com

^{1,2} Universidad de Holguín. Cuba

Resumen

La creciente complejidad y competitividad del sector turístico, intensificada por la globalización y la presión del mercado, ha generado la necesidad de fortalecer la gestión de alianzas estratégicas en las cadenas de suministro. Estas alianzas permiten mejorar la eficiencia operativa, reducir costos y optimizar la calidad del servicio. La investigación propone un modelo de procesos sustentado en la metodología Business Process Management (BPM), complementado con elementos del ciclo de mejora continua PDCA, cuyo objetivo es estructurar y perfeccionar la gestión de alianzas estratégicas en el sector. Para su desarrollo se realizó una revisión de literatura, identificación de fases clave y modelado de procesos. Entre los hallazgos más relevantes se subraya la importancia de la cooperación para generar sinergias y fortalecer la resiliencia del sector turístico. Se sugiere adoptar el modelo propuesto para mejorar la toma de decisiones estratégicas y se plantea la necesidad de futuras investigaciones.

Palabras clave: Gestión de alianzas estratégicas, Cadena de suministros, Procedimiento, Modelo de proceso, Eficiencia operativa.

Abstract

The growing complexity and competitiveness of the tourist sector, intensified by the globalization and the pressure of the market, it has generated the necessity to strengthen the administration of strategic alliances in the supply chains. These alliances allow to improve the operative efficiency, to reduce costs and to optimize the quality of the service. The investigation proposes a model of processes sustained in the methodology Business Process Management (BPM), supplemented with elements of the cycle of continuous improvement PDCA whose objective is to structure and to perfect the administration of strategic alliances in the sector. For its development, a literature review was carried out, identifying key phases and modeling processes. Among the most outstanding discoveries the importance of the cooperation is underlined to generate synergies and to strengthen the resilience of the tourist sector. It is suggested to adopt the pattern proposed to improve the taking of strategic decisions and he/she thinks about the necessity of future investigations.

Keywords: Strategic alliance management, Supply chain, Procedure, Process model, Operational efficiency.



INTRODUCCIÓN

El turismo, como fenómeno socioeconómico, implica una serie de procesos interrelacionados que van más allá de la mera experiencia del viajero, cada paso del proceso está interconectado. Detrás de esta experiencia aparentemente sencilla se encuentra una compleja red de servicios y proveedores que trabajan en conjunto para hacer posible cada experiencia. Esta intrincada red es lo que se conoce como cadena de suministro en el turismo, un conjunto de actividades y actores que intervienen en la creación y entrega de servicios turísticos.

Una cadena de suministro es una serie interrelacionada de procesos dentro de una empresa y a través de otras empresas que produce un servicio o producto para satisfacer a los clientes. De manera más específica, es una “red de flujos de servicios, materiales, dinero e información que liga la relación de una empresa con sus clientes, la satisfacción de las órdenes y los procesos de relación de los proveedores con los de sus proveedores y clientes” (Krajewski et al., 2021, p. 360). “En la industria del turismo las investigaciones sobre la cadena de suministros constituyen una ventaja competitiva, pues dan la posibilidad de conocer lo que desea el cliente y cómo satisfacer esas necesidades” (Rodríguez Vázquez et al., 2024).

“En este sentido, la gestión de la cadena de suministro es una actividad interdisciplinaria que involucra a varias divisiones de negocios” (Sánchez et al., 2020). En un sector tan competitivo y dinámico como el turismo, las alianzas estratégicas juegan un papel crucial para mejorar la eficiencia operativa, reducir costos y aumentar la calidad del servicio.

David (2008), define la alianza estratégica como “una estrategia popular que ocurre cuando dos o más empresas integran una asociación o consorcio temporal con el propósito de aprovechar alguna oportunidad” (p. 211).

“La gestión de la cadena de suministro en el sector turístico requiere la realización de un análisis de todas las empresas que participan en la producción, distribución y comercialización de un producto o servicio” (Pérez Mesa et al., 2014).

“Llevar un buen control de la cadena de suministro ayuda a que las diversas actividades, instalaciones y elementos para distribuir, establezcan de forma efectiva el proceso de venta en cuanto al producto que posee” (Valarezo Beltrón et al., 2019, p. 12).

En un estudio realizado por Díaz Curbelo et al., (2017) identificaron un grupo de riesgos que pueden presentar las cadenas de suministros, entre los que destacan; Mala calidad; Entrega tardía; Capacidad incierta; Ubicación geográfica dispersa; Fallos del proveedor; Tensión financiera del proveedor; Interrupción del suministro; Falta de capacidad y experiencia de gestión de riesgos de los proveedores ; Falta de implicación de proveedores; Insuficiencia de suministro de segundo



nivel; Riesgo de abastecimiento en alta mar(Tabla 2, p. 9).

Lo expuesto anteriormente puede resolverse a través de una correcta gestión de alianzas estratégicas, sin embargo, existen carencias de modelos y procedimientos complejos y estructurados. Esta brecha ha impulsado al desarrollo del presente artículo, cuyo objetivo general consiste en elaborar un modelo de proceso que contribuya a la mejora de la gestión de alianzas estratégicas en la cadena de suministros turística.

Para abordar estas carencias y facilitar el cumplimiento del objetivo, es esencial comprender la relevancia de las cadenas de suministro en la industria turística. Estas no solo son vitales para la operatividad de los hoteles, sino que juegan un papel crucial en el sector.

Cadena de Suministros en el Sector Turístico

Las cadenas de suministro en el sector hotelero son fundamentales para garantizar la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente. Según Cadena et al. (2020), estas cadenas implican una serie de procesos interconectados que abarcan desde la adquisición de materias primas hasta la entrega de servicios finales. La gestión efectiva de la cadena de suministro permite a los hoteles optimizar costos, reducir tiempos de entrega y mejorar la calidad de los servicios ofrecidos.

La gestión de cadena de suministros necesita ser flexible y adaptable para poder responder a las necesidades cambiantes de los clientes y manejar situaciones imprevistas, como desastres naturales o variaciones en la demanda turística. La misma, tiene como objetivo satisfacer las necesidades del cliente final de la mejor manera posible, entregar los bienes y servicios a tiempo, evitar las pérdidas o mermas innecesarias y optimizar los tiempos de distribución. En pocas palabras, busca maximizar la eficiencia y minimizar los costes.

Uno de los aspectos clave en la cadena de suministro hotelera es la integración de proveedores y la coordinación de actividades logísticas. Esto incluye la selección de proveedores confiables, la negociación de contratos y la gestión de inventarios, lo cual es crucial para mantener un flujo constante de insumos.

Cadena et al. (2020) destacan que los hoteles están adoptando prácticas más sostenibles, como la reducción de residuos y el uso de productos locales, lo que no solo mejora su imagen corporativa, sino que también contribuye al desarrollo económico de las comunidades locales. En este contexto, la colaboración entre los diferentes actores de la cadena de suministro es esencial para fomentar la resiliencia y adaptabilidad ante desafíos como los cambios en la demanda del mercado o situaciones de crisis global.

Hoy en día las empresas buscan la aplicación de estrategias que permitan la integración de su cadena de suministro para generar relaciones a largo plazo tanto con sus proveedores como con



sus clientes, debido a que estos acuerdos son los que permitirán a las empresas mantenerse en pie por un tiempo considerable (Cadena et al., 2020). Surge así, la necesidad de establecer alianzas estratégicas para alcanzar objetivos comunes entre diferentes entes.

Alianzas Estratégicas en el Turismo

Las alianzas estratégicas en el sector turístico se han convertido en una herramienta fundamental para la obtención de ventajas competitivas y la mejora del rendimiento empresarial. Según estudios de Cobeña Ruiz-Lopera (2018), una alianza estratégica es una forma de colaboración interempresarial que permite la transferencia de recursos complementarios, lo cual es esencial para la supervivencia en el mercado.

Cobeña Ruiz-Lopera (2018), plantea que una alianza estratégica es un acuerdo para el intercambio de recursos entre dos empresas, gracias a estos acuerdos, las compañías crean redes colaborativas y comparten recursos con los que pueden alcanzar ventajas competitivas que les ayude a permanecer en el mercado. Estas alianzas permiten la creación de sinergias que resultan en innovaciones y ventajas competitivas, mejorando así los resultados económicos de las empresas involucradas.

A continuación, se presenta el modelo conceptual de alianzas estratégicas que propone Bello Peña (2021, p. 24) basado en la combinación de varios esquemas estructurales propuestos por (Blanco, 2019) (Mora Castellanos, Cano Olivos, Martínez Flores, & Sánchez-Partida, 2020) (O'Dwyer & Carson, 2011).



Figura 1. Modelo Conceptual de alianzas estratégicas



Fuente. Bello Peña (2021, p. 24).

Según resultados del estudio realizado por (Frías Fernández, 2001) sobre alianzas estratégicas, este plantea que, estas buscan perseguir en forma conjunta los objetivos estratégicos de las empresas, propician diversos sistemas de participación, comunicación e información, trabajo en equipo, participación de resultados, etc. En el contexto del turismo, las alianzas estratégicas son particularmente relevantes debido a la naturaleza interdependiente de las actividades turísticas, que requieren la colaboración entre diferentes actores, como aerolíneas, hoteles, agencias de viajes y operadores turísticos.

Según Mainet Pérez & Cruz Aguilera (2023), “las alianzas estratégicas y la innovación colaborativa están profundamente relacionadas con los diferentes procesos del turismo, debido a la necesaria red de comunicación y recursos que maneja esta actividad” (p. 35). Las alianzas estratégicas permiten a las empresas turísticas acceder a nuevos mercados, compartir riesgos y costos y aprovechar las competencias y recursos complementarios de sus socios.

A medida que las alianzas estratégicas continúan transformando el panorama del turismo, surgen una serie de desafíos y oportunidades que merecen ser analizados en profundidad.



Desafíos y Oportunidades de las Alianzas Estratégicas en el Turismo

A pesar de los numerosos beneficios que ofrecen las alianzas estratégicas en el sector turístico, también existen desafíos que deben ser gestionados adecuadamente para asegurar el éxito de estas colaboraciones. Uno de los principales desafíos es la gestión de la rivalidad y la competencia entre las empresas aliadas. Según Cobeña Ruiz-Lopera (2018), “en un clima colaborativo, las empresas compiten entre sí, pero cooperan para conseguir beneficios en común” (p. 1).

Otro desafío importante es la gestión de la confianza y la comunicación entre los socios, pues la falta de estos elementos puede llevar al fracaso de la alianza. Sin embargo, cuando se gestionan adecuadamente, las alianzas estratégicas ofrecen numerosas oportunidades para el desarrollo y la innovación en el sector turístico.

Las alianzas estratégicas como procesos de cooperación empresarial ofrecen múltiples beneficios a las partes involucradas en su creación y gestión; ello se debe a que no solo permiten a los socios involucrados mancomunar sus esfuerzos y compartir beneficios, sino que extienden a su vez mediante la colaboración los riesgos y responsabilidades empresariales (Bello Peña, 2021, p. 24). Sin embargo, para que estas alianzas sean efectivas, es crucial que los implicados realicen aportes significativos, garantizando así un nivel de competitividad superior al de las partes por separado. “De ahí que no pueda concebirse como estrategia la unión de hoteles sin ventajas competitivas y sin jerarquía en los mercados en los cuales compiten” (Cruz Aguilera, 2024, p. 30).

Al analizar los desafíos y oportunidades que presentan las alianzas estratégicas en el turismo, es esencial considerar la importancia de un modelo de proceso eficaz para su gestión, especialmente en la cadena de suministro turística

Modelo de proceso para la gestión de alianzas estratégicas en la cadena de suministro turística
Como se ha tratado con anterioridad, los conceptos fundamentales de alianzas estratégicas y cadenas de suministro en el sector turístico, destacan su importancia para la competitividad y sostenibilidad del sector. A continuación, las autoras proponen un modelo de proceso estructurado que busca optimizar la gestión de alianzas, asegurando una implementación eficiente y una mejora continua en la colaboración entre los actores de la cadena de suministro turística.

METODOLOGÍA

Los modelos de proceso son herramientas esenciales que permiten visualizar, analizar y mejorar los flujos de trabajo dentro de una organización, facilitando la identificación de ineficiencias y la implementación de mejores prácticas. En un estudio realizado por Solana González et al. (2007), definen los modelos de proceso como una estructura de un proceso de una organización, que posee



acciones o caminos que podrían seguirse en pos de simularlo.

Gestión de Procesos de Negocio (Business Process Management, BPM)

El Business Process Model (BPM) es un enfoque estratégico que permite a las organizaciones representar, analizar y optimizar sus procesos operativos, promoviendo una mayor eficiencia y alineación con los objetivos empresariales. Rodríguez Ríos, (2015) plantea que “el BPM es un sistema integrado de gestión basado en procesos, que utiliza sistemas de información especializados y cubre todos los procesos operativos y de negocio de la organización” (p24).

Ciclo de Mejora Continua (Plan-Do-Check-Act, PDCA)

El ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act), también conocido como ciclo de Deming o ciclo de Shewhart, es una metodología de gestión que se utiliza para la mejora continua de procesos y productos. El ciclo de Deming es un modelo para el mejoramiento continuo de la calidad y tiene como objetivo sistematizar la identificación y medición de problemas, identificar las causas, proponer planes de acción, analizar y medir los resultados generados y estandarizar las acciones tomadas (Fernández & Perleche, 2016).

Para la realización de la presente investigación, se estudiaron y analizaron la metodología basada en el Business Process Management (BPM), que incluye fases como la identificación de procesos clave, el diseño y modelado de estos procesos, debido a que, a consideración de los autores, es la que se ajusta a las necesidades e intereses de la investigación. Sin embargo, se incluyeron elementos del Ciclo de Mejora Continua (PDCA) para garantizar que las alianzas se ajusten y mejoren constantemente.

Justificación del modelo de proceso propuesto

La herramienta propuesta ofrece una estructura flexible y adaptable a distintos tipos de alianzas en la cadena de suministro turística. Su fundamentación en BPM permite una gestión eficiente y ordenada, mientras que el enfoque PDCA asegura la evolución y sostenibilidad de las alianzas en el tiempo. Este marco metodológico permite no solo la planificación y ejecución de alianzas estratégicas, sino también su evaluación y mejora constante, alineándose con las necesidades de un sector turístico en constante transformación.

Proceso de construcción de la herramienta

1. Revisión de la literatura: Se analizaron estudios previos (libros, artículos de revista, tesis, software) sobre cadenas de suministros, alianzas estratégicas y gestión de procesos para definir las bases del modelo.
2. Identificación de etapas clave: Se estructuró el proceso en tres etapas principales (Preparación; Diagnóstico; Implementación, control y mejora), asegurando una lógica operativa clara.
3. Definición de entradas, pasos y salidas: Se especificaron los objetivos, las acciones a realizar y los



resultados esperados en cada etapa.

4. Aplicación de ciclo PDCA: Se estableció una etapa final relacionada a la evaluación y mejora continua basado en la retroalimentación y ajuste estratégico.

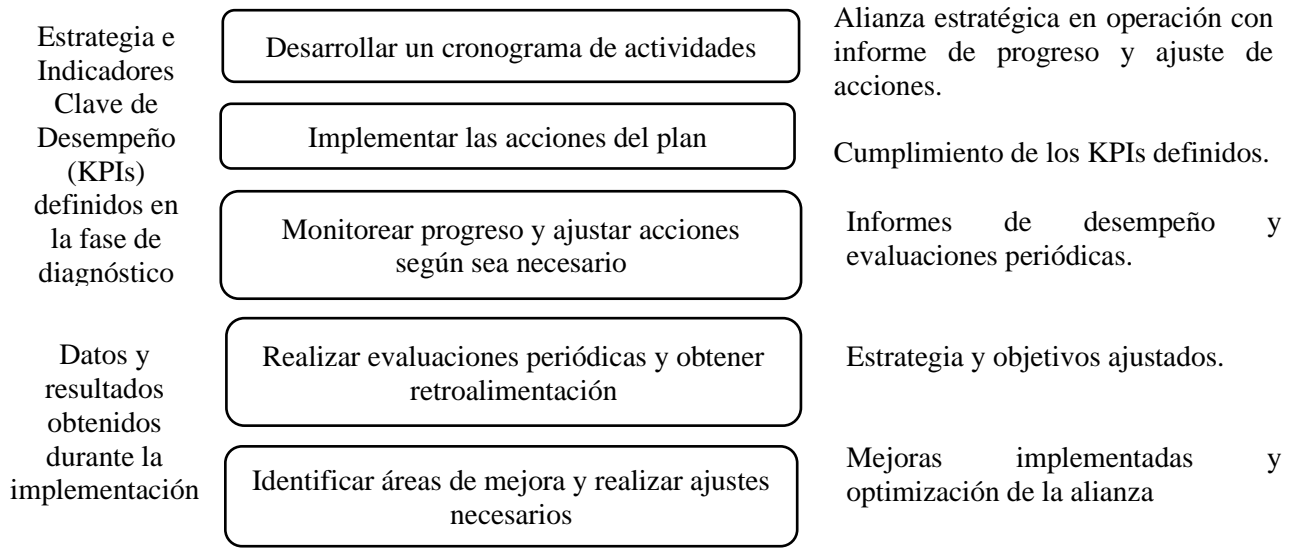
Resultados

Tabla 1. Procedimiento de la Gestión de Alianzas Estratégicas en Cadenas de suministros turísticas a

EAPAS	ENTRADAS	PASOS	SALIDAS
Etapa I. Preparación e involucramiento	Análisis del entorno y del sector turístico.	Asignar roles y responsabilidades a los equipos involucrados	Acuerdos preliminares con los socios estratégicos. Documentación de los objetivos y términos de la alianza. Plan de acción inicial para la implementación de la alianza
		Definir propósito y objetivos de alianza	
		Realizar análisis exhaustivo del entorno y del sector turístico	
		Identificar y seleccionar socios estratégicos	
		Negociar y definir términos de la alianza	
Etapa II. Diagnóstico estratégico de las alianzas	Datos y análisis del desempeño de los socios.	Analizar desempeño y capacidades de los socios	Informe de diagnóstico estratégico. Estrategia detallada para la alianza. KPIs definidos para el monitoreo y evaluación
		Revisar y actualizar la estrategia y los objetivos de la alianza	
		Realizar evaluación de riesgos y oportunidades	
		Desarrollar estrategia detallada de alianza	
		Definir (KPIs) para monitorear el progreso	



Etapa III. Implementación, control y mejora continua de la alianza estratégica



ente. Elaboración propia

DISCUSIÓN

A raíz de los posibles riesgos detectados se propone la herramienta expuesta en los resultados, que consta de tres etapas y quince pasos, con sus respectivos objetivos. La misma contribuirá a la mejora de la gestión de alianzas estratégicas en la cadena de suministros turística. A continuación, las autoras desglosan la explicación de la misma:

Etapa I: Preparación e involucramiento.

Objetivo: Analizar el entorno y el sector turístico para garantizar desde el inicio y durante el proceso de la alianza, un marco de colaboración y compromiso entre las partes interesadas. La etapa deberá desarrollarse durante todo el proceso de aplicación del procedimiento y tomará en cuenta la necesidad de modificar el equipo de trabajo y comité de expertos cuando así se requiera; además de implementar programas de capacitación en correspondencia con el momento y las necesidades específicas. Resulta de vital importancia en esta etapa el análisis de las modificaciones que puedan ocasionar los elementos del entorno.

Técnicas para emplear: Revisión documental, observación directa, entrevistas, encuestas.

Paso 1. Asignar roles y responsabilidades a los equipos involucrados: se designan roles y responsabilidades para implementar el procedimiento, asignando recursos y asegurando el apoyo de la dirección de la organización y el compromiso del equipo, considerando la necesidad de ajustes constantes ante cambios en el entorno del mercado.



Paso 2. Definir propósito y objetivos de alianza: se definen objetivos claros y específicos para guiar las acciones y asegurar que todos los socios estén alineados y trabajen hacia metas comunes.

Paso 3. Realizar análisis exhaustivo del entorno y del sector turístico: evaluar tanto el entorno externo (factores económicos, sociales, políticos y tecnológicos) como el interno (fortalezas y debilidades de la organización), este paso permitirá entender las oportunidades y amenazas que enfrenta la alianza.

Paso 4. Identificar y seleccionar socios estratégicos: seleccionar solo aquellos socios que cumplan los requerimientos necesarios para establecer una alianza enriquecedora para ambas partes.

Paso 5. Negociar y definir términos de la alianza: negociación de los términos y condiciones que regirán la colaboración. Todas las partes deben estar de acuerdo con los términos para evitar conflictos futuros.

Etapa II: Diagnóstico estratégico de las alianzas:

Objetivo: Diagnosticar la situación actual de los socios para determinar datos y análisis del desempeño para evaluar las capacidades y objetivos de las organizaciones y de esta forma identificar sinergias, para ello es necesario realizar un análisis bien preciso.

Técnicas para emplear: Revisión documental, entrevistas, encuestas, tormenta de ideas. Criterio de especialistas, Benchmarking, Investigación de mercados, Análisis de la satisfacción del cliente, Análisis de la cadena de valor.

Paso 6. Analizar desempeño y capacidades de los socios: evaluar exhaustivamente el rendimiento de cada socio dentro de la alianza, comprender no solo la eficacia operativa de cada socio, sino también sus competencias clave, recursos disponibles y capacidades técnicas.

Paso 7. Realizar evaluación de riesgos y oportunidades: identificar amenazas externas que podrían impactar en el desempeño de la alianza, así como oportunidades que puedan ser explotadas para mejorar la colaboración y generar valor adicional.

Paso 8. Revisar y actualizar la estrategia y los objetivos de la alianza: Se debe realizar una revisión a los elementos inherentes a las alianzas existentes, para ello se procede a revisar los contratos y convenios de colaboración, donde se aplicará una lista de chequeo. En correspondencia con los resultados de la lista de chequeo, se toma la decisión de mantener, suspender o rediseñar la alianza estratégica. El criterio de decisión para suspender la alianza se establece a partir del detectarse No conformidades en el 60% de los requisitos, este criterio estará sujeto a la disponibilidad o no de alianzas sustitutas.

Paso 9. Desarrollar estrategia detallada de alianza: En este paso se formalizan las alianzas estratégicas seleccionadas a través de acuerdos contractuales. Se definen los roles y responsabilidades de cada socio, se establecen cláusulas para proteger los intereses de ambas partes y se establecen términos y condiciones de colaboración, las cuales serán las que satisfagan las necesidades reales de cada uno



de los participantes.

Paso 10. Definir Indicadores Clave de Desempeño (KPIs) para monitorear el progreso: definir los KPIs para evaluar el progreso hacia metas y objetivos previamente definidos. Estos indicadores permitirán medir la utilidad, tomar decisiones informadas y alinear las acciones empresariales con la estrategia organizacional.

Etapa III: Implementación, control y mejora continua de la alianza estratégica: Como cualquier plan o estrategia, debe ser monitoreado para corroborar que lo asignado está marchando de forma eficaz. Esta revisión regular permite conocer si el cronograma requiere modificaciones o un cambio drástico de dirección. Según sea el progreso, se debe determinar un tiempo para hacer una revisión profunda. Si se detecta algún imprevisto o atraso, esta tarea ayudará a resolver todo aquello que está impidiendo que el cronograma marche correctamente. Datos y resultados obtenidos durante la implementación para monitorear el desempeño de la alianza y realizar ajustes para optimizar resultados a largo plazo. Objetivo: Determinar los elementos característicos del desempeño de cada una de las alianzas y sus principales resultados.

Técnicas para emplear: Entrevistas, revisión de documentos.

Paso 11. Desarrollar cronograma de actividades: estructurar temporalmente la implementación de la alianza estratégica, definiendo tareas, responsables y plazos específicos, visualizar la secuencia de acciones y su interdependencia, asegurando una ejecución coordinada y eficiente.

Paso 12. Implementar plan de acciones: ejecución práctica de las actividades definidas en el cronograma, asegurando que cada tarea se lleve a cabo según lo previsto.

Paso 13. Monitorear progreso y ajustar acciones según sea necesario: mediante el uso de indicadores clave de rendimiento (KPIs), medir el desempeño de la alianza en relación con los objetivos establecidos. Si se identifican retrasos o incumplimiento, realizar ajustes oportunos.

Paso 14. Realizar evaluaciones periódicas y obtener retroalimentación: A través de técnicas como entrevistas y revisión de documentos, recopilar datos cuantitativos y cualitativos que proporcionen una visión integral del funcionamiento de la alianza.

Paso 15. Identificar áreas de mejora y realizar ajustes necesarios: A partir de los resultados de las evaluaciones periódicas, implementar planes de acción específicos para abordar las deficiencias detectadas como la reestructuración de procesos o la capacitación del personal.

La herramienta propuesta estructurada por tres etapas y quince pasos sustentada en los enfoques de BPM y PDCA, se erige como un valioso recurso que contribuirá con el mejoramiento de la gestión de alianzas en la cadena de suministro turística. Se destaca, además, la importancia de la cooperación entre empresas turísticas y no turísticas, las cuales parten de compartir riesgos y recursos para mejorar



la competitividad del sector y se identifican como desafíos comunes en la gestión de alianzas estratégicas, la competencia entre aliados y la necesidad de confianza y comunicación efectiva entre los aliados.

CONCLUSIONES

La gestión eficiente de alianzas estratégicas es clave para optimizar la cadena de suministro turística y mejorar la competitividad de las empresas del sector. La implementación del modelo propuesto facilita la estructuración y evaluación de las alianzas, permitiendo una mejor toma de decisiones.

La aplicación de BPM y PDCA garantiza una gestión ordenada y una mejora continua, alineando las alianzas con los objetivos estratégicos de las empresas. La colaboración entre actores del turismo (hoteles, aerolíneas, agencias, operadores) genera sinergias que impulsan la innovación y la diferenciación en el mercado. Se recomienda, como futuras líneas de investigación, abordar la gestión de la rivalidad entre empresas, la variabilidad de la demanda y la necesidad de estrategias flexibles y adaptables.

Durante el proceso de realización del presente artículo, los autores se enfrentaron a diversas limitaciones que influyeron en la construcción y los alcances del modelo propuesto. Una de las principales limitaciones fue la escasez de modelos estructurados previamente diseñados, lo que requirió un análisis exhaustivo de la literatura y la integración de metodologías complementarias. Asimismo, la complejidad inherente del sector turístico, caracterizado por la interdependencia de múltiples actores, conllevó a la necesidad de estructurar el modelo en tres etapas bien definidas para garantizar su aplicabilidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Bello Peña, Patricia Yusimí. Comportamiento de las alianzas estratégicas en el Hotel Brisas Covarrubias. 2021. Tesis presentada en opción al título de Licenciada en Turismo. Universidad de Holguín.
2. Cadena, Jaime L., et al. «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, vol. 41, n.o 34, 2020, p. 18, <https://www.revistaespacios.com/a20v41n34/a20v41n34p09.pdf>.
3. Cobeña Ruiz-Lopera, María Del Mar. «Alianzas estratégicas en el sector turístico: Colaboración y rivalidad en entornos empresariales». International Journal of World of Tourism, vol. 5, no 9, 2018, pp. 16-25. DOI.org (Crossref), <https://doi.org/10.12795/IJWT.2018.i09.02> .
4. Cruz Aguilera, Nolberto. Gestión de alianzas estratégicas para la mejora de la competitividad en hoteles. 2024. Tesis presentada en opción al grado de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad



de Holguín.

5. David, Fred R. Conceptos de administración estratégica. 11a ed, Pearson Educación, 2008.
6. Díaz Curbelo, Alina, et al. «Herramientas para la gestión de riesgos en cadenas de suministro: una revisión de la literatura». Dirección y Organización, 2017.
7. Fernández Torres, Daniel Cristhian, y Daniel Armando Perleche Quesquén. Implementación de un sistema de mejora continua para aumentar la productividad del área de procesamiento de menestras de Agronegocios Sicán S.A.C. utilizando la metodología PHVA Lambayeque 2016. 2016. Universidad de San Martín de Porres, Tesis de pregrado, <https://repositorio.usmp.edu.pe/handle/20.500.12727/3718>
8. Frías Fernández, Patricio. Desafíos de modernización de las relaciones laborales: hacia una nueva cultura y concertación empresarial. 1. ed, LOM Ed, 2001.
9. Krajewski, Lee J., et al. Administración de operaciones: procesos y cadenas de suministro. Primera edición en español, Pearson Educación de México, S.A. de C.V., 2021.
10. Mainet Pérez, Yan Carlos, y Nolberto Cruz Aguilera. «Comportamiento de la gestión de las alianzas estratégicas para el turismo rural». Ciencias Holguín, vol. 29, n.o 2, 2023, p. 50, <http://www.ciencias.holguin.cu/revista/article/view/173>
11. Pérez Mesa, J. C., García Barranco, M. C., & Galdeano Gómez, E. (2014). Cadena de suministro turística en España: un análisis de la intermediación. Cuadernos de Turismo, (34), 251–264. Recuperado a partir de <https://revistas.um.es/turismo/article/view/20314>
12. Rodríguez Ríos, Claudia Yadira. «Qué es Business Process Management (BPM). Definiciones y conceptos». Universidad Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito., 2015.
13. Rodríguez Vázquez, M. F., Camacho Rodríguez, A., Pérez González, A., & Velasteguí López, L. E. (2024). La cadena de suministros turística y su proyección en cuba. Una mirada desde la gestión de la demanda. Explorador Digital, 8(2), 27-42. <https://doi.org/10.33262/exploradordigital.v8i2.2959>
14. Solana González, Pedro, et al. «Análisis y modelado con redes de workflow del proceso de tratamiento de experiencias operativas». Portal Bibliográfico Dialnet, vol. 1, 2007, p. 77, <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2487713>.
15. Valarezo Beltrón, C. O., García Briones, M. Y., Negrín Sosa, E., & Vergara Espinoza, G. (2019). Diagnóstico situacional de planificación de la cadena de suministro. Caso de Estudio Agroexportadora Junipertree CÍA LTDA. Revista San Gregorio, (29). <https://doi.org/10.36097/rsan.v0i29.874>

Síntesis curricular de los autores

Mónica Liza Góngora Ruíz, nacida en 2004, Moa, Holguín, Cuba, de correo monicagongora271@gmail.com, y ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-1910-1385>. Es una estudiante de la carrera de Licenciatura en Turismo de la Facultad de Ciencias Económicas en la Universidad de Holguín. Actualmente cursa el último año, segundo semestre de dicha carrera. Posee un artículo publicado en la revista peruana Espergesia y participación en el evento científico de competitividad organizacional, RILCO.

Dayani Ramírez Chacón nacida en 2004, Rafael Freyre, Holguín, Cuba, de correo ramirezchacondayani@gmail.com, y ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-6864-3887>. Es una estudiante de la carrera de Licenciatura en Turismo de la Facultad de Ciencias Económicas en la Universidad de Holguín. Actualmente cursa el último año, segundo semestre de dicha carrera. Posee participación en el evento científico de competitividad organizacional, RILCO.



Institución de los autores

Universidad Oscar Lucero Moya, Holguín, Cuba.

Declaración de contribución de autoría

Mónica Lizt Góngora Ruíz realizó el 80% del trabajo, incluyendo la conceptualización, diseño metodológico, análisis de resultados y redacción principal del manuscrito.

Dayani Ramírez Chacón aportó el 20%, colaborando en la revisión bibliográfica, apoyo metodológico y corrección del texto final.

Conflicto de intereses

Los autores declaran que no existen conflictos de intereses en relación con el artículo presentado.

Como citar este artículo

Góngora-Ruíz, M. L. & Ramírez-Chacón, D. (2025). Gestión de alianzas estratégicas en la cadena de suministro turística: una herramienta para su gestión. *Revista Ciencias Holguín*, 32(2), 148–162

