

GESTIÓN DE LA CADENA DE ABASTECIMIENTO PARA LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL*

MANAGEMENT OF THE SUPPLY CHAIN FOR THE ENTREPRENEURIAL COMPETITIVENESS

Ofelia Castro Castell**

Recibido: 27/07/2015 - Aceptado: 19/10/2015

Cómo citar este artículo: Castro, O. (2015). Gestión de la Cadena de Abastecimiento para la Competitividad Empresarial. *Sinapsis* (7), 102-107.

Resumen

En la actualidad las empresas participan de mercados globalizados, afrontando condiciones de competencia que se ven afectadas por los cambios en el mercado y los requisitos para mantenerse en el mismo. Debido a esto, obtener y conservar ventajas competitivas se vuelve indispensable para la organización, y es fundamental para lograr el éxito de la gestión de la cadena de abastecimiento, integrar las funciones de la empresa y los participantes de la cadena de tal forma que se organicen los procesos para alcanzar los objetivos estratégicos generales. Por esto, la competencia se plantea hoy desde las cadenas de abastecimiento y no desde las empresas.

La técnica utilizada para recoger los datos se centró en la búsqueda de literatura especializada en el tema, a través de bases de datos académicas, revisando cómo la literatura ha abordado los aspectos clave de la gestión de la cadena de abastecimiento, confrontándolo con las presunciones del autor, revisadas durante su experiencia como asesor de negocios internacionales.

Palabras clave: Gestión, cadena de abastecimiento, competitividad

Summary

Nowadays companies take part in globalized markets, facing competitive conditions that seem affected by the changes on the market and the requirements to stay in it. Due to this, to obtain and to keep competitive advantages becomes indispensable for the organization, and it is fundamental to achieve the success of the management of the supply chain, to integrate the company functions and the participants of the chain in such a way that the processes to attain the strategic general objectives get organized. For this reason, the competition is being proposed today from the supply chains and not from the companies.

The used technique to collect data became centered in the search of literature specialized on the issue, through academic data bases, making a revision on how literature has discussed the key aspects of the management of chain supply, confronting it with the presumption of the author, revised during his experience as an adviser of international business.

Key words: Management, supply chain, competitiveness

JEL: L00, M00, O40

Introducción

En el año de 1991 comenzó en Colombia el proceso de apertura económica, después de años de preponderancia en América Latina de teorías proteccionistas influenciadas por la doctrina Monroe, y durante la vigencia de esta se impidió una verdadera inserción de los países latinoamericanos en el comercio internacional, propiciando un escenario gris frente a las expectativas de nuevos mercados y la consolidación de políticas internas como países productores solo de materia primas.

La apertura económica entonces, trajo consigo la identificación de tendencias hacia un mundo globalizado, la vinculación a organismos internacionales de comercio, la consolidación de procesos de integración regional y por ende la suscripción de acuerdos comerciales y tratados de libre comercio; que han obligado al empresario colombiano a competir en el mercado local, así como en los mercados globales.



* Este artículo hace parte de la investigación "La gestión estratégica de compras como fuente de ventajas competitivas en el sector productivos de alimentos en Colombia", presentado para optar por el título de Magister en Gestión de Organizaciones en la Universidad Militar Nueva Granada.

** Abogada, especialista en gerencia en comercio internacional, magister en comercio internacional y logística integral y magister en Gestión de organizaciones de la Universidad Militar Nueva Granada. Docente investigadora de la universidad de la Salle y asesora y consultora en temas de compras internacionales, comercio internacional, logística, aduanas y negociación internacional. Correo electrónico ofcastro@unisalle.edu.co.

El nuevo concepto de organización no se reduce al de empresa local, hoy difícilmente se encuentra una empresa que no realice operaciones de comercio exterior como importaciones o exportaciones; el empresario tiene retos mayores que el mercado local, necesita afianzar nuevos y pertinentes conocimientos sobre todas las etapas y momentos de la cadena productiva, sus recursos, sus posibilidades y sobretodo su estructura corporativa; con el objetivo que la organización sea realmente competitiva y tenga posibilidades de éxito en nuevos mercados.

Este entorno empresarial ha traído grandes cambios a la estructura corporativa y a la cultura de la gestión organizacional. El empresario hoy esta mayormente interesado en conceptos como cadena de abastecimiento, logística, gestión de las relaciones con proveedores y clientes, ventaja competitiva y en la implementación de estos conceptos en la planeación y desarrollo de su estrategia. Es relevante mencionar el sector logístico en Colombia si se va a planear una competencia internacional. El sector logístico en Colombia es uno de los más rezagados en cuanto a evolución y desarrollo se refiere, de acuerdo al último índice de desempeño logístico (IDL) del banco mundial [BM] (2014), Colombia pasó del puesto 64 entre 155 países en 2012 al puesto 97 entre 160 países en 2014. Hoy el 60 % de los países tiene un mejor desempeño logístico que Colombia y aleja más la posibilidad de ser reconocido como una economía competitiva.

De acuerdo con un comunicado de costos logísticos presentado por la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia [ANDI] (2013), para 2013 los costos logísticos en Colombia representaban el 22 % de una operación comercial, de manera que es necesario desarrollar estrategias de competitividad para la empresa colombiana.

En términos de cadena de abastecimiento, muchas organizaciones colombianas han desarrollado sus estrategias y se encuentran en la fase de implementación o desarrollo. El mercado colombiano es muy peculiar, esto tiene repercusiones en las cadenas de abastecimiento, en su diseño, planificación y gestión. Las características del entorno económico colombiano, que actúan como principal barrera para el desarrollo económico como la falta de competitividad y la insuficiencia de insumos básicos que normalmente son necesarios para apoyar la actividad económica, han inspirado diversas investigaciones analizando esta problemática (Concha, 2000; Melo, 2003; Rodríguez, 2013), pero son menos las investigaciones que presentan propuestas para obtener mejores resultados aprovechando las dinámicas propias de la cadena de abastecimiento. El problema

de investigación se centra en el análisis de la cadena de abastecimiento y la inminente necesidad de desarrollar e implementar herramientas desde los procesos que la integran, que le permita a una empresa competir.

La cadena de abastecimiento

Algunos autores afirman que la gestión de la cadena de abastecimiento es la integración de los procesos desde los proveedores hasta el usuario final ofreciéndole productos, servicios e información que agregan valor (Tracey & Smith-Doerflein, 2001). Mentzer (2000) define la cadena de abastecimiento como el conjunto de tres o más entidades (organizaciones o individuos) directamente involucradas en los flujos descendentes y ascendentes de productos, servicios, finanzas e información desde la fuente primaria de producción hasta el cliente final.

En el ámbito empresarial la cadena de abastecimiento ha adquirido un mayor énfasis e importancia (Ballou 2004), se ha observado que esta área absorbe entre un 60 % y un 80 % del valor de ventas de la empresa, por tanto se convierte en parte fundamental al desarrollar e implementar una estrategia que permita obtener una ventaja competitiva (Christoper 1998, Giménez 2005). La literatura ha sido clara en proponer la importancia de la gestión de la cadena de abastecimiento para asegurar una ventaja competitiva en los procesos, que en última instancia mejoran el desempeño de la organización (Hunt y Davis, 2008). Michael Porter (1981), desde su aproximación académica al tema; introduce el concepto de cadena de valor, como una secuencia de actividades de la empresa para satisfacer a los clientes. Plantea que se generarán ventajas competitivas si se conoce la propia cadena de valor y la de competidores, así como el entorno de la empresa. Chavez (2012) plantea que la cadena de valor puede insertarse en un sistema de valor (value system) que comprende a proveedores y a clientes.

Desde finales de los años 80, la literatura comenzó a centrarse en la conformación de redes de organizaciones, Miles y Snow (1992) plantean que las otras formas de organización tienen mayores posibilidades de fracaso que en las network organizations, y que estas redes pueden ser tan dinámicas que se adapten al entorno.

Importancia de la Integración de la cadena de abastecimiento

En las últimas décadas se ha demostrado que la competencia ha pasado de ser entre empresas para serlo entre sus cadenas de abastecimiento (Porter, 1987; Bowersox, Closs y Cooper, 2002, Sarache y Castrillón,

Ofelia Castro Castell

2009), esta tendencia desde la experiencia del autor, se podría explicar desde las ineficiencias de la propia empresa compradora, que usualmente tiene problemas en su manejo de inventarios o excesos, fallas en los tiempos de entrega a sus clientes, baja calidad, etc. Para evitar el impacto que esto produce en los resultados, las empresas han buscado estrategias de integración que permitan mejoras en la cadena.

Las organizaciones deberán desarrollar sus modelos de negocio teniendo en cuenta en sus relaciones a proveedores y clientes, con una visión más amplia que la propia estructura de la empresa, reconociendo que la mejor forma de competir es hacerlo integrada y colaborativamente mejorando su calidad, entrega, rendimiento y reduciendo costos. Es clave para alcanzar el éxito de la gestión de la cadena de abastecimiento integrar efectivamente las funciones de la empresa y los participantes de la cadena, de tal forma que se alineen los procesos para alcanzar los objetivos generales (Handfield, 2000).

Como lo plantea Schmalbach (2012), las tendencias logísticas actuales exigen que las empresas se integren con sus proveedores y clientes, para competir entre redes y no independientemente, teniendo en cuenta las posibles necesidades para trabajar conjuntamente en la obtención de los objetivos estratégicos. Las cadenas de abastecimiento tienen un carácter dinámico y multifuncional y están compuestas por una multiplicidad de empresas y una variedad de elementos que deberán interactuar. La cadena de abastecimiento incluye desde la obtención de los productos desde los proveedores hasta que llega al consumidor, y debe haber no solo un flujo de materiales sino de información en ambos sentidos (Chavez, 2012).

La importancia de la cadena de abastecimiento no solo incluye el resultado operativo, sino los resultados obtenidos a través de su integración estratégica, que debe lograr una visión del flujo de materiales y de información en los procesos internos y externos de la organización. La cadena de abastecimiento es un elemento importante en el desarrollo de la logística para todas las industrias, puede mejorar la eficiencia y eficacia no solo en la transferencia de productos, sino también el intercambio de información entre los diferentes niveles de la cadena.

Integración con clientes

Christopher (1998) define la cadena de abastecimiento como una red de organizaciones que están involucradas, a través de enlaces hacia arriba y hacia abajo, en los diferentes procesos y actividades que producen valor en forma

de productos y servicios para el cliente final. De esta definición y de las otras presentadas, se concluye que dentro de la cadena de abastecimiento se encuentran además de la organización, dos actores principales que se ubican en los extremos y que entre ellos fluyen no solo materiales, sino información en ambas direcciones, son: los proveedores y los clientes. Las empresas participan en alianzas estratégicas con proveedores y clientes para alcanzar diversos objetivos estratégicos.

Las empresas en la actualidad persiguen dentro de sus objetivos ofrecer a sus clientes mejores productos y a mejores precios que la competencia, desde sus cadenas de abastecimiento han buscado mecanismos de flujo de información desde el cliente hasta el proveedor, para incorporar las necesidades de los clientes en el diseño o adaptación de los productos o servicios que ofrecen. Los acuerdos de colaboración eficaces entre empresas, proveedores y clientes son herramientas poderosas para que las organizaciones sigan siendo competitivas en el entorno empresarial de hoy, en el que deben aumentar la eficiencia, acceder a nuevos recursos y entrar en nuevos mercados.

La relación con los clientes es prioritaria para la competitividad empresarial, ya que a través del flujo de información se puede fortalecer la capacidad de responder a la demanda, la integración de la cadena de abastecimiento con los clientes que son el objeto del mercado, supera las limitaciones de la empresa individual, maximizando el valor del cliente a través de toda la cadena, lo que maximizará a su vez el valor de la organización. La presión competitiva en la que se ven involucradas las organizaciones ha generado la necesidad de transitar hacia el perfeccionamiento e integración de los procesos claves, en aras de lograr mejores desempeños en función de los denominados deseos universales de los clientes: precio, calidad, velocidad y servicio (Schonberger, 1996), generalmente estas funciones recaen en los departamentos de calidad, producción, diseño y marketing. Los objetivos de una empresa, son de hecho, formulados sobre la base de los requisitos de los diferentes segmentos de clientes (Chopra 2007).

La demanda del consumidor final es el inicio del proceso de las operaciones de la cadena de abastecimiento y la satisfacción de ese consumidor es el resultado. Para construir este proceso productivo y ampliar los mercados debe funcionar plenamente el flujo de información desde los clientes hasta los proveedores. Este flujo de información se alimenta de la experiencia, requisitos, exigencias de los clientes y la necesidad de modernización que se presentan con el paso del tiempo y que agregan valor.



Las empresas deben tener todo el interés de crear una red funcional, en la que comparta con todos los actores de la cadena de abastecimiento: información, procesos, tecnología que permita eficiencia y mayores beneficios para los consumidores. La competitividad se ve reflejada en la capacidad de la cadena de abastecimiento para suministrar de manera eficiente a los clientes, productos y servicios que satisfagan sus necesidades o que incluso superen sus expectativas.

Integración con proveedores

Por otro lado, se encuentran los proveedores que estarían al otro extremo de la cadena. La importancia de los proveedores en la función de compras y en la cadena de abastecimiento ha ido emergiendo en el debate académico y en las empresas. Porter (1981), fue uno de los primeros autores en reconocer a los proveedores como fundamentales en la planeación de la estrategia de compras y de la empresa. Basó su observación en los sistemas japoneses de los años 80. Osorio y Lobato (2005) plantean que no se debe buscar desde la organización que compra, una compra ventajosa, sino establecer un sistema de relaciones eficaces que garantice el aprovisionamiento en condiciones óptimas.

La tradicional relación comprador-vendedor en las empresas en las que no se ha implementado un sistema de administración de relación con proveedores, puede presentarse como un brazo extendido, una relación independiente (Chavez, 2012), como resultado tanto comprador como vendedor mantienen una relación antagónica, compitiendo por obtener una mayor proporción de los recursos, no se reconocen como miembros de la misma cadena de abastecimiento ni propenden por una cooperación conjunta.

Desde finales de los años 80 las empresas productoras reflexionaban acerca de la relación con los proveedores, reconociendo que se habían transformado, que ya no eran relaciones de corto plazo, dedicadas específicamente a la compra de un insumo específico en un momento específico, sino que ahora debían ser relaciones de cooperación de largo plazo basadas en la mejora continua de la cadena de abastecimiento (Tang, 2005) y en la premisa que sin una red de proveedores competentes, la capacidad de una empresa para competir eficazmente en un mercado puede verse obstaculizada de manera significativa (Hahn, 1990).

Algunos autores se han acercado al tema presentando estudios teóricos y otros pocos utilizando herramientas de medición; examinando los factores de éxito de la gestión de las relaciones entre la organización y sus

proveedores (Carr y Pearson, 1999) y planteando que la relación a largo plazo puede tener un efecto positivo en el rendimiento financiero (Wagner, 2006). Otros autores mencionan que esta estrategia debe no ser solo de palabra, sino implementarse en la cultura y competencias de la empresa (Buckley, 2002).

Es necesario desarrollar un modelo de abastecimiento en las empresas que integre la administración de las relaciones con los proveedores (Fynes, 2004), que vaya desde su selección hasta la evaluación, y que basada en la información obtenida, la organización pueda tomar decisiones referentes a las necesidades que deben cubrirse y los procedimientos que se deben implementar para reconocer cuáles proveedores ofrecen mejores garantías para la empresa compradora. Zutshi (2009) plantea que la gestión de relaciones entre cliente y proveedor es hoy reconocida como un pilar para la creación de ventajas competitivas sostenibles.

En los últimos años, los investigadores han adoptado un enfoque relacional para explicar cómo a través de las relaciones comprador-proveedor y la combinación de sus recursos en formas únicas perciben una ventaja competitiva (Dyer y Singh, 1998), a través de unos mecanismos como las inversiones conjuntas, el intercambio de conocimientos y combinando recursos valiosos y escasos. Al implementar estos mecanismos, los compradores están reconociendo la necesidad de competir y colaborar con los proveedores cuidadosamente seleccionados (Meier, 1998). De hecho, en la actualidad los gerentes generales y los directores de compras han comenzado a reconocer como definitivo el rol de los proveedores para la competitividad de la organización y que la gestión de compras debe orientarse en la consecución de buenos proveedores. Los compradores están tratando a los proveedores como aliados intercambiando información estratégica (Hunt y Morgan 1994) y aprovechando la experiencia de los proveedores en el desarrollo de nuevos productos para satisfacer normas de calidad, costos y tiempos de entrega (Campbell, 2005).

A pesar de que los proveedores están por fuera de la empresa, son una parte esencial en la cadena de abastecimiento y son los que a través de la gestión de compras pueden entregar a la organización mejores precios, calidad, innovación, flexibilidad en inventarios e incluso apalancamiento a través de formas o plazos de pago. De lo anterior se puede concluir que la gestión de proveedores es una estrategia válida y podría generar ventajas para una organización; ya que al ser el primer eslabón de la cadena de abastecimiento permite dinamizarla.

Ofelia Castro Castell

Conclusiones

Se puede concluir que en la cadena de abastecimiento se encuentran diferentes actores; además de la organización, están los clientes y proveedores y entre ellos fluyen no solo materiales, sino información en ambas direcciones y se integran para alcanzar diversos propósitos. Se concluye que la gestión de la relación con el cliente y con los proveedores cumple un rol estratégico facilitando la integración efectiva de la cadena de abastecimiento. Las organizaciones deben desarrollar sus modelos de negocio con una visión integradora y colaborativa, de tal forma que se alineen los procesos para alcanzar los objetivos estratégicos.

La cadena de abastecimiento tiene dos extremos, entre los cuales se presenta un flujo de materiales de proveedor a cliente (aguas abajo) y un flujo de información desde los clientes hasta los proveedores (aguas arriba). Ambos flujos pueden determinar la competitividad de la empresa; como resultado de la relación con los proveedores se pueden mejorar la calidad y los precios de los productos ofrecidos por la organización y a través de la gestión de la relación con los clientes se puede obtener la información acerca de sus experiencias, sus deseos y transmitirlos hasta los proveedores para materializarlos.

Referencias bibliográficas

Ballou, R. (2004). *Logística. Administración de la cadena de suministro*. Ciudad de México: Pearson educación

Bowersox, D., Closs, D. y Cooper, M. (2002). *Supply chain logistics management*. New York: McGraw-Hill/Irwin.

Buckley, S., Banks, J., Jain, S. & Lenderman, P. (2002). Opportunities for simulation in supply chain management. Recuperado de <http://www.informs-sim.org/wsc02papers/226.pdf>

Campbell, J., & Sankaran, J. (2005). An inductive framework for enhancing supply chain integration. *International Journal of Production Research* (43), n.º 16, 3321-3351.

Carr, A. y Pearson, J. (1999), Strategically managed buyer-supplier relationships and performance outcomes. *Journal of Operations Management*, (17), n.º 5, 497-519.

Chavez, R., Giménez T., Fynes, B., Wiengarten, F. & Yu, Wantao (2012). Internal lean practices and operational performance: The contingency perspective of industry

clockspeed. *International Journal of Operations & Production Management*, 33 (5), 562-588

Chopra, S. y Meindl, P. (2007). Supply chain management. Strategy, planning & operation. Das Summa Summarum des Management. Editor Gabler, Das Summa Summarum des Management (265-275). Wasserzeichen: Gabler

Christopher, M., (1998). *Logistics and supply chain management*. London: Financial Times/Pitman.

Dyer, J. & Singh, H. (1998). The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage, *Academy of Management Review*, (23) n.º 4, 660-79.

Fynes, B. (2004). A Contingency Perspective of Supply Chains. Irish Marketing Teachers Conference, Dublin Institute of Technology.

Giménez, C. y Ventura, E. (2005). Logistics-production, logistics-marketing and external integration: Their impact on performance. *International Journal of Operations & Production Management*, (25) n.º 1, 20-38.

Hahn, C. Watts, C. y Kim, K. (1990). The Supplier Development Program: A Conceptual Model. *Journal of Purchasing and Materials Management*, (26) n.º 2.

Handfield, R., Krause, D., Scanell, T. y Monczka, R. (2000). Avoid the Pitfalls in Supplier Development. *Sloan Management Review*. (41) n.º 2.

Hunt, S. y Davis, D. (2008). Grounding supply chain management in resource-advantage theory. *Journal of Supply Chain Management*, (44) 10-21.

Hunt S. y Morgan, R. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing* 58 (July): 20-38.

Meier, R. y Humphreys, M. (1998). The role of purchasing in the agile enterprise", *International Journal of Purchasing & Materials Management*, (34), 39-45.

Mentzer, J. (2000). Supplier partnering. In J. Sheth, & A. Parvatiyar (Eds.), *Handbook of relationship marketing*. (457-479). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications,

Miles, R. y Snow, C. (1992). Causes of Failure in Network Organizations. *California Management Review* (34), 53.

Osorio, L., Lobato, M. y Castillo, X. (2005). Debates on sustainable development: towards a holistic view of

reality. *Environment Development and Sustainability*, (7), 501-518

Porter, M. (1981). The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management. *Academy of Management Review*, (6), n.º 4, 609-620.

Porter, M. (1987). Ventaja competitiva. Compañía. México: Editorial Continental..

Sarache, W., Castrillón, Ó. y Ortiz, L. (2009). Selección de Proveedores, una aproximación al estado del arte. *Cuadernos de Administración, Pontificia Universidad Javeriana, Colombia*. (22), n.º 38, 145-167.

Schmalbach, L. (2012). *Sistema de gestión integral de proveedores de la corporación de ciencia y tecnología para el desarrollo de la industria naval, marítima y fluvial en Colombia*. Estados Unidos: Institute for Business & Finance Research.

Schonberger, V. (1996). *Operations Management Customer Focused Principles Study Guide*. Austria: Mcgraw-Hill College .

Tang, C. (2005). Perspective in Supply Risk management: a Review. Recuperado de <http://ssrn.com/abstract=925274>.

Tracey, M. y Smith-Doerflein, A. (2001) Supply chain management: what training professionals need to know, *Industrial and Commercial Training*, (33) 99-104.

Wagner, S. (2006). Supplier development practices: An exploratory study. *European Journal of Marketing* (40) n.º 6, 554-571.

Zutshi, A., Creed, A. & Sohal, A. (2009) Child labour and supply chain: profitability or management. *European Business Review*, 21(1) 42-63.