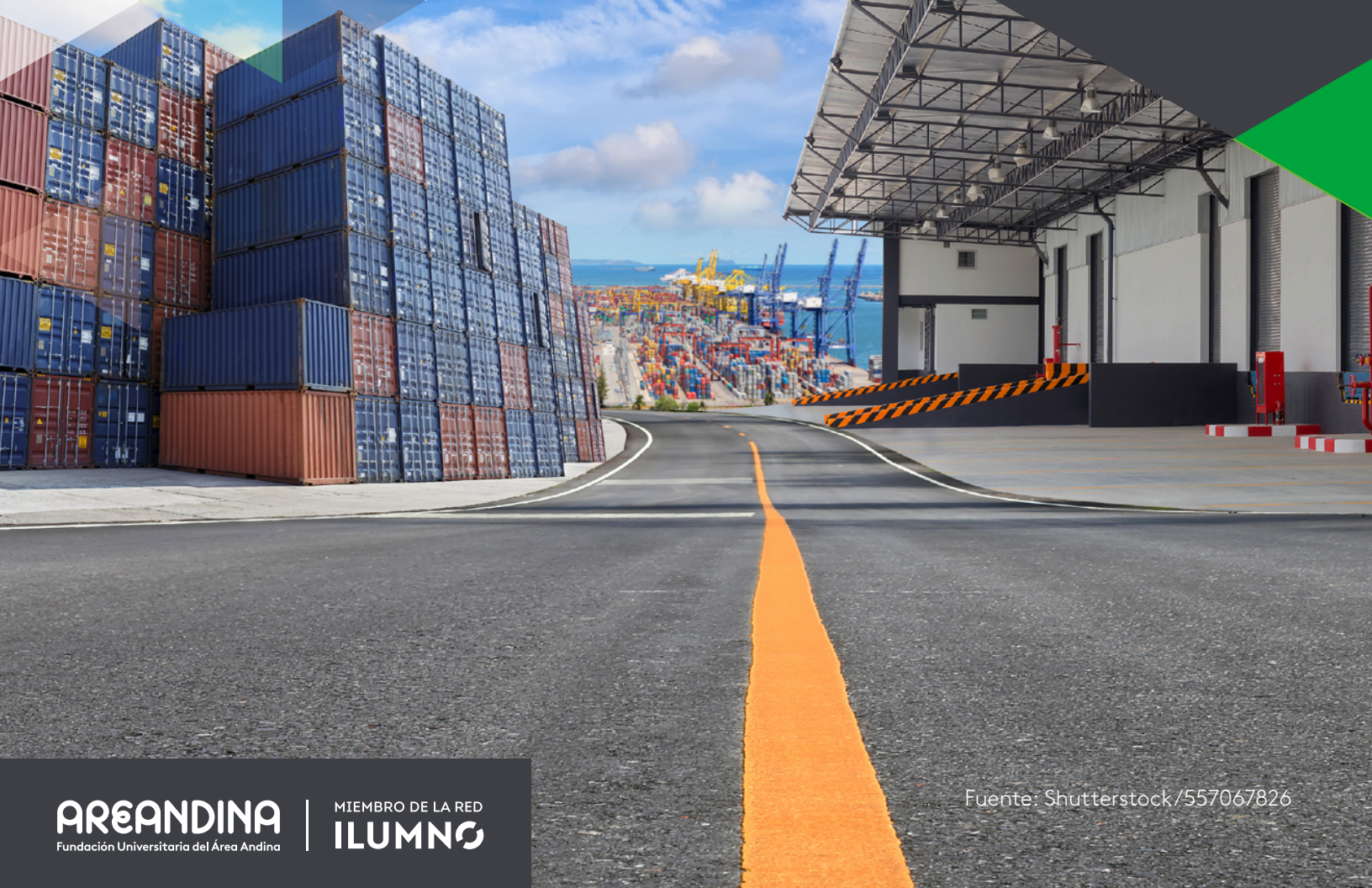


# GESTIÓN DE LA CADENA DE ABASTECIMIENTO

Francisco Caballero

## EJE 1

Conceptualicemos



Introducción . . . . .	3
Inicios de la cadena de abastecimiento/Supply Chain Management . . . . .	4
Periodo 1996-2000 . . . . .	6
Periodo 2000-2005 . . . . .	8
Periodo 2006-Actual . . . . .	11
Bibliografía . . . . .	18



# Inicios de la cadena de abastecimiento/Supply Chain Management





Figura 1.

Fuente: shutterstock/717375655

En 1982, a Keith Oliver, se le abona ser el primero en hablar de supply chain Management siendo consultor de la firma Booz Allen & Hamilton, significando con ella el “proceso de planear, implementar, y controlar las operaciones de **aprovisionamiento**, con el propósito de satisfacer los requerimientos de los clientes”, pero para cumplir estos requerimientos era necesario establecer el movimiento de materias primas, la cuales ingresan a un inventario para posteriormente, a través de los diferentes procesos, generar un inventario de productos en proceso y productos terminados, los cuales están listos para su distribución desde el punto de origen (la fábrica), en el caso de los productos que han sufrido transformación o desde la bodega en el caso de la comercialización hasta el punto de consumo, entendiendo este último como el lugar donde va hacer adquirido el producto o servicio.



#### Aprovisionamiento

Proceso de la logística que se encarga de realizar la adquisición de materias primas o productos terminados, así como todo lo referente para desarrollar la producción y comercialización de los productos que hacen parte del negocio de la empresa.



#### Ejemplo

A partir de este concepto se han realizado bastantes escritos y estudios sobre el supply chain Management o administración de la cadena de abastecimiento (CooperJ.,1989). Por ejemplo El periódico “*Financial Time*” el 4 de junio de 1982 se encargó de publicar la noticia de la introducción de los vocablos *supply chain* acuñados por Oliver, los cuales fueron acogidos por la comunidad empresarial de los Estados Unidos e Inglaterra, y posteriormente por el mundo entero.

Otro de los autores relevantes y que hoy en día siguen siendo consultados y tomados como referentes de la logística y de las cadenas de abastecimiento es Ronald H. Ballou, (1992), quien publicó un libro titulado *"Business logistics Management"*, en el cual, abordó el concepto de Supply Chain de manera tangencial afirmando: *"Business logistics management is also popularly referred to as supply chain management"*.



#### Ejemplo

Para Ballou, el supply chain ó cadena de abastecimiento, era equivalente a la logística, pero desde un enfoque estratégico (Ballou, 2004), esto generó una pequeña confusión que aun en la actualidad se presenta, y es confundir la logística con la cadena de abastecimiento, y al respecto es importante aclarar que la cadena de abastecimiento es la integración y alineación de los procesos desarrollados desde la logística, de tal manera que se convierta en un factor de competitividad.

### Periodo 1996-2000

En 1996 el Supply Chain Council (SCC) desarrolló el modelo SCOR (Supply Chain Operations Reference model, SCOR-model), como una herramienta para representar, analizar y configurar supply chains. El modelo ha sido objeto de mejoras mediante nuevas versiones y estructurado en torno a cinco procesos.

En la evolución de los términos de la cadena de abastecimiento, el autor James Cooper (1989), describió la necesidad de la logística upstream hacia los proveedores, y downstream hacia los clientes, y desde esa idea, Martin Christopher, definió supply chain management, imprimiéndole el mismo concepto de Ballou de 1992, pero aplicándolo upstream hacia los proveedores y downstream hacia los clientes.



#### Instrucción

En este punto invitamos a realizar el recurso interactivo *Memonota*.

La idea de múltiples **supply chains** o cadenas de abastecimiento no es exclusiva de John Gattorna, y él lo reconoce así. En 1997 Marshal Fisher determinó como en las organizaciones trabajan varias cadenas de abastecimiento, pero siempre hay una que va ser por la que más se inclina la empresa, ya sea por el tipo de negocio, el perfil de los clientes, el tipo de producto o el tipo de mercado, entre otros factores, y la describe en un artículo publicado por Harvard Business Review (HBR). Marshal, propone clasificar los productos en función de sus patrones de demanda, a partir de dos categorías principales de productos: funcional e innovadora.



#### Supply Chain

Trata todo lo referente a la generación de valor, también se conoce como cadena de abastecimiento o red de valor.

Para cada una de estas categorías de productos, según Marshal debería existir su correspondiente supply chain o cadena de abastecimiento perfectamente definida, en razón a que los problemas existentes eran el resultado de la equivocada combinación entre el producto y la supply chain. De ésta manera, Marshal elaboró una matriz en la cual se define que los productos funcionales (por ejemplo: jabón, zapatos, alimentos, bebidas, etc.), cuya demanda es predecible, serían manejados por una Efficient Supply Chains (ESC) o supply chain eficiente, y que productos más innovadores (por ejemplo: moda, equipos electrónicos, tecnología de información y comunicaciones, etc.) fueran manejados por una Responsive Supply Chain (RSC) o supply chain de respuesta.

Marshal definió algunas características de los productos con respecto a la demanda, sin embargo, según Gattorna, los problemas empezaron a aparecer cuando productos innovadores eran manejados por una Efficient Supply Chains (ESC). Más tarde se comprobó que los patrones de demanda de los productos funcionales no eran constantes, en tanto podrían cambiar según las condiciones del mercado. Por ejemplo, el consumo de gasolina puede ser predecible, y se define un patrón de demanda, pero como resultado de un atentado terrorista que generó un desabastecimiento, el patrón de demanda cambia. De esta manera, se pudo concluir que las supply chains no pueden ser diseñadas con base en las categorías de productos especiales, porque las condiciones del mercado cambian y éstas influyen en los patrones de demanda.

A finales del siglo XX, el mundo comenzó a cambiar en torno a los procesos de internacionalización y apertura económica, los negocios off shore tomaron una dinámica importante al realizar la producción en países en vía de desarrollo especialmente de Asia, haciendo que la logística tomará nuevas connotaciones e importancia, ya que se debía llegar a los centros de producción con materias primas y posteriormente hacer la distribución a nivel mundial cambiando el escenario y de esta forma los procesos de la logística, ampliándose a redes de abastecimiento.

En el año de 1999 Donald J. Bowersox, David J. Closs, y Theodore P. Stank, publicaron el libro *"21st Century logistics: making supply chain integration a reality"*. Estos autores afirmaron categóricamente:

”

Cuando la gestión de las empresas hacen un único esfuerzo para alinear el posicionamiento y las capacidades, para desarrollar y alcanzar ventajas competitivas, este proceso se refiere a supply chain management (Bowersox, Clossy Stank, 2003).



Alinear el posicionamiento  
Se refiere a la estrategia y el enfoque estructural que guían las operaciones logísticas.

Es aquí donde dio comienzo el drástico cambio del concepto de la logística, y el surgimiento de una nueva disciplina denominada supply chain management o administración de la cadena de abastecimiento, donde todo se basa en la confianza y relacionamiento entre proveedores y clientes, pasando de ser una relación transaccional a una de cooperación, coordinación y colaboración, para ello se han apoyado en el desarrollo tecnológico, el cual empezó a generar impactos significativos, los sistemas de información y comunicación jugaron un rol definitivo, las métricas y especialmente los **KPI** empezaron a cobrar importancia. Desde luego que la literatura en logística se enriquece con el resultado de investigaciones en sentido estricto sobre empresas de **clase mundial** como objetos de estudio.



#### KPI

Indicadores de gestión que permiten hacer el mapeo de cada uno de los procesos e identificar cuellos de botella.



#### Clase Mundial

Hacer las cosas bien desde la primera vez, es algo que han desarrollado los japoneses después de la segunda guerra mundial, la primera empresa que lo implemento junto con otros sistemas de control fue Toyota.

## Periodo 2000-2005

En 2000, David Simchi-Levi, en su libro *“Designing and managing the supply chain. concepts, strategies, and case studies”*, definió supply chain management como el conjunto de enfoques utilizados para integrar proveedores, unidades productivas, bodegas y almacenes (tiendas), de tal manera que los productos sean producidos y distribuidos en las cantidades correctas, en el lugar correcto y en momento correcto, con el fin de minimizar los costos y mejorar los niveles de servicio al cliente (Simchi-Levi, 2002).



Figura 2.

Fuente: shutterstock/392946268



Aun cuando David Simchi-Levi, utilizó conceptos de Forrestal y Napoleón nada nuevos (logística es entregar a los clientes lo que requieren, en la cantidad que lo piden y en el momento en que lo necesitan), hizo énfasis en la instrumentalización y describió algunas técnicas utilizables en la solución de problemas, tales como modelos de simulación y técnicas de optimización, modelos heurísticos, redes, modelos de costos, etc., y sobre todo aportó significativamente en el tema de las alianzas (Third-Party Logistics o 3PL). También mencionó la necesidad de las supply chain internacionales (Global Supply Chains), y de los sistemas de información y comunicación.

Donald J. Bowersox, reapareció en 2002 con una versión denominada “*Supply chain. logistics management*”, completamente moderna, tratando aspectos relacionados con la “revolución de la supply chain” (Bowersox y Closs, 2002) e incluyó dentro de supply chain management aspectos sobre el relacionamiento con los clientes, estrategias de distribución, compras y adquisiciones, y la necesidad de integrar las operaciones. Mientras que, en la parte operacional incluyó los aspectos relacionados con la logística, tales como la administración de inventarios, infraestructura de transporte y su regulación, administración del transporte, almacenamiento, empaque y manejo de materiales e integración de redes logísticas. Bowersox, hizo énfasis en la instrumentalización de la logística, y propuso técnicas como análisis de costos, tecnología satelital, proceso de imágenes, EDI, código de barras, radiofrecuencia, y la aplicación de tecnología de información para soportar estrategias en supply chain management, tales como ERP, CPFR, y APS. También propuso unas fases para emprender un proceso de diseño de una supply chain.



#### EDI

Intercambio de datos.



#### Radio frecuencia

Sistema de ubicación de mercancía y almacenamiento a través de chip donde se almacena la información, es la evolución del código de barras.



#### ERP

Son los sistemas de información sobre los cuales trabaja la empresa, la marca más reconocida a nivel mundial en ERP es SAP empresa alemana proveedora de sistemas de información.



#### CPFR

Es cuando se logra trabajar con los proveedores y clientes en planeación participativa, pronóstico y reabastecimiento.



#### APS

Optimización de procesos de planeación logística.



#### Instrucción

Con el fin de ampliar y reforzar estos contenidos invitamos a revisar el recurso *Animación*.


En 2003 HBR publicó un artículo de Jonathan Byrnes del MIT titulado “*Supply Chain Management in a Wal-Mart World*”, en el cual hizo énfasis en que la arquitectura de la supply chain de wal-mart no era “*one size fits all*”<sup>1</sup>. La segmentación upstream referida a las cuentas/proveedores marcó un hito muy importante, en tanto sugirió el diseño e implementación de múltiples supply chains para atender los requerimientos de los detallistas.


En 2004 la firma A.T. Kearney publicó un artículo denominado “*¿How many supply chains do you need?*”, en el cual describió una combinación de variables relacionadas con los clientes y los productos con el fin de segmentar las supply chains, utilizando prácticamente la misma idea de Marshal Fisher, pues identificó el tipo de supply chains por categoría de producto. Según Gattorna, esto funciona en algunos casos, pero no en todos, en razón a que las situaciones de compra cambian en la mayoría de productos.

Entonces la diferencia entre Marshal y A.T. Kearney con respecto a la propuesta de John Gattorna, consiste en que la de los primeros no segmenta los clientes por su comportamiento de compra dominante, lo que es fundamental para el diseño y operación de las cadenas de abastecimiento, ya que ninguna organización tiene la capacidad para atender a los clientes con un servicio de primera clase y por ello se debe determinar la importancia actual y futura de los clientes realizando la segmentación.

Janet Godsell investigadora de la Universidad de Cranfield del Reino Unido, en 2004, desarrolló el concepto de *Demand Chain Strategy*, con el cual vinculó la satisfacción de la demanda. Janet Godsell entendió *Demand Chain Strategy*, según sus propias palabras, como el eslabón perdido entre la unidad de negocios, el mercado y la estrategia de supply chain, que debía ser capaz de crear una alineación alrededor de unos objetivos de demanda que asegurarían que *demand chain* cubriría las necesidades de los clientes y accionistas, de una manera más eficiente y eficaz.

Douglas Lambert definió supply chain management como la gestión del relacionamiento de la empresa con sus nodos **upstream** y **downstream**, a partir de la gestión de los siguientes procesos en supply chain management: administrar las relaciones con los clientes, administrar el servicio al cliente, administrar la demanda, administrar el flujo de manufactura, administrar las relaciones con los proveedores, administrar el desarrollo y comercialización de productos, y administrar el retorno. Asimismo, aclaró cómo estos procesos se interrelacionan entre sí, y con otros procesos de la empresa, tales como compras, logística, marketing y ventas, producción, finanzas y R & D. Quedando claro, nuevamente, que logística no es lo mismo que supply chain y que compras no es una función de aquella.

  
**Upstream**  
Relación que se desarrolla con los proveedores, también se conoce como aguas arriba, es el inicio de la cadena.

  
**Dowstream**  
Relación con los clientes, también se conoce como aguas abajo, es el momento de la verdad, cuando se cumple la oferta de valor con el cliente, especialmente el usuario final.

1 Esto implica diferenciación. No de la misma manera para todos.

De conformidad con Douglas M. Lambert y sus colaboradores, la arquitectura de una supply chain parte de la esencia de una red de valor, y está compuesta por la empresa misma, sus proveedores (upstream) y sus clientes (downstream), sin dejar de un lado los usuarios y/o consumidores finales. La empresa que ha optado por este tipo de propuesta organizativa “federada” se ha denominado líder y tiene una posición relativa en la red. Este resultado coincidirá con la segunda década del siglo XXI con lo develado por el Phd. John Gattorna.

## Periodo 2006-Actual

En 2006, se logró a través de todas la investigaciones relacionadas con el tema de cadena de abastecimiento, expertos en logística y asociaciones de logística, así como muchas empresas de clase mundial, reconocer que desde la experiencia, logística y supply chain no son sinónimos: específicamente, *supply chain no es una cadena de negocios con relaciones uno a uno*, sino que es una red de múltiples negocios y múltiples relaciones (Lambert, 2004), es decir, una red de valor, compuesta por nodos, empresas u organizaciones, pero definitivamente sistemas socio-técnicos, organismos vivos. John Gattorna se encuentra en el grupo de investigadores, así lo reconocen en su libro “*Living Supply Chains*” de 2006.

El **Council of Logistics Management**, no tuvo opción y debió cambiar su nombre al que ostenta en el día de hoy (Council of Supply Chain Management Professionals), alineándose con el estado del arte en supply chains management & logistics, y redefinió la logística como:



### Council of Logistics Management

Es la institución rectora a nivel mundial en lo referente al supply chain management o administración de la cadena de abastecimiento.



Parte del Supply Chain que planea, implementa y controla el efectivo y eficiente flujo bidireccional (hacia el cliente y desde el cliente o retorno) y el almacenamiento de productos, y el flujo de servicios e información relacionada, desde el punto de origen hasta el punto de consumo, con el propósito de satisfacer las necesidades de los consumidores y usuarios finales. Las actividades típicas de la logística incluyen la administración del transporte hacia y desde la empresa, la administración de la flota de transporte, el almacenamiento, el manejo de materiales, la gestión de la orden, el diseño de la red logística, la administración de inventarios, la planeación de la oferta y la demanda, y la administración de las terceras partes que prestan servicios logísticos. (Council of Supply Management Professionals, 2016).

Y ¿Qué es supply chains o cadenas de abastecimiento? John Gattorna, definió supply chain como:

”

Una combinación de procesos, funciones, actividades, relaciones y vínculos, junto con productos, servicios, información y transacciones financieras que se mueven entre las empresas, en ambas direcciones; e igualmente involucra y mueve en todas las direcciones esos productos, servicios e información, desde el proveedor inicial hasta los consumidores y usuarios finales.

Supply Chain (anglicismo utilizado globalmente), es sinónimo de Value Networks, expresión que incluye los conceptos de Value Chain, Demand Chain, y Demand Networks. Un Supply Chain o Value Network es un conjunto de empresas u organizaciones que tienen la capacidad de combinar procesos, funciones, actividades, relaciones y vínculos, junto con productos, servicios, información y transacciones financieras que se mueven en todas direcciones en dicho conjunto, desde el proveedor inicial hasta el usuario/consumidor final.

En 2005, Dave Anderson escribió un paper titulado *“Quick – Change Supply Chains”* o supply chains de cambio rápido, y reconoció que la mayoría de las supply chains ofrecían servicios estándar y carecían de la habilidad para lograr los requerimientos de entrega o disponibilidad del caso en entornos rápidamente cambiante, cuando una de las exigencias actuales es precisamente que las supply chains reaccionen de manera rápida. Donald J. Bowersox, define esta característica como la *“capacidad de respuesta”*, es decir la habilidad que tienen las empresas de adecuarse a los requerimientos de los clientes en entornos cambiantes.



Figura 3.

Fuente: shutterstock/566863567

De acuerdo con John Gattorna, éstas supply chains de cambio rápido son equivalentes a sus múltiples supply chains (continuos replenishment supply chain, ágil supply chain, lean supply chain, y fully flexible supply chain), trabajando de manera alineada (Gattorna, 2009).

Lo que hizo, entonces, John Gattorna, fue sumarles a las propuestas sobre configuraciones o arquetipos de supply chains ya existentes, el comportamiento (conductas de las personas), en razón a su fuerte argumentación: *“Los productos y servicios sólo se transforman de materias primas y fuentes de producción, a mercados de consumo debido a la intervención humana”*. Esta característica hizo que lo develado por Phd. John Gattorna fuese único. Fue así, como en 2006 emergió con una propuesta nunca antes vista, en tanto adicionó a las existentes sobre supply chains management, una dimensión más: el comportamiento humano. Su propuesta está plasmada en el libro *“Dynamic supply chains. delivering value though people”*, y es el resultado de más de 20 años de desarrollos profesionales, consultorías, e investigaciones con un equipo de muchos académicos e investigadores sobre el tema.

De otra parte, Gattorna, realiza la reflexión, que los términos utilizados por Keith Oliver (Booz Allen y Hamilton), nunca fueron los mejores términos, en tanto plasmó en la mente de las personas solamente un lado de la empresa: *aprovisionamiento [...] cuando en realidad las empresas tienen tres dimensiones: la interna, upstream con sus proveedores, y downstream con sus clientes* (Gattorna, 2009), porque la razón de ser de una empresa son los clientes, pero en ocasiones se pierde este norte y lo que se busca y cumplir con los procesos y procedimientos al interior

de la empresa y es el cliente el que tiene que acomodarse a los mismos, esto es una apuesta bastante riesgosa ya que cuando el cliente encuentre otra opción, muy seguramente se va marchar, pero si por el contrario, el cliente es el centro del negocio y se logran alinear los procesos de este con los de la empresa y los proveedores, la oferta de valor será algo tangible y medible que le permitirá desarrollar en todos los participantes de la cadena de abastecimiento la filosofía de ganar-ganar.

Igualmente, Gattorna se pronuncia diciendo que *“querámoslo o no, las empresas se mueven inexorablemente hacia un estadio de network of networks”*, esto basándose en la experiencia generada con los gerentes de logística de varias latitudes donde analizaron términos tales como, value chain, demand-chain, demand-networks, emergiendo en dicho foro los vocablos **value networks** en una reunión en Sydney Australia, sin embargo, dejó claro igualmente que estos dos vocablos poco a poco irían ganando terreno a nivel mundial, en razón a que esos “hermosos vocablos *value networks* incluyen los anteriormente nombrados, pero que por lo pronto se seguirán utilizando como sinónimos, los vocablos supply chains y cadenas de valor. Es decir, una arquitectura compuesta por la empresa, sus proveedores, clientes clave, y otros intervinientes.

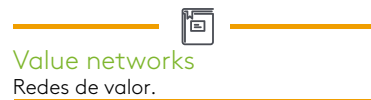





Figura 4.

Fuente: shutterstock/138839393

Gattorna, comenzó a investigar en 1988, sobre la hipótesis de una visión sistémica de cómo funcionan las empresas y buscar la integración al interior en todos los procesos, así como la exterior compartiendo información y alineando los procesos con los proveedores y los clientes, de esta manera se genera una nueva teoría integrada de la empresa: *un conjunto de empresas lanzándose como una amplia red, podrían construir más ventajas competitivas creativas, y en especial las que han adoptado un enfoque de Supply Chain, y demostró que es así. De hecho, la idea de la alienación no es nueva, y Gattorna lo explica mediante la metáfora del alineamiento de los gansos en su formación en "V".*

Así que al añadirle el vocablo *alineación* a supply chain lo que busca Gattorna es hacer énfasis en el dinamismo de dicho término, como en el caso de la bandada de los gansos. La alineación es un concepto viviente, no estático, y que aplica a toda la empresa. Ahora, el concepto *alineación dinámica*, dio por primera vez la oportunidad de diseñar y operar supply chains que estén a la altura de los clientes, usuarios y consumidores finales, que a su vez tengan la capacidad de evolucionar con el paso del tiempo.



El concepto de alineación, como otros que utiliza y desarrolla el Gattorna, no son de su exclusividad, en tanto, este concepto fue inicialmente acuñado por Labovitz y Rosanky, quienes lo utilizaron para denotar el alineamiento vertical y horizontal, de la siguiente forma: *alineación vertical que vincula estrategia y personal dentro de la organización, y alineación horizontal que vincula procesos y clientes*. Igualmente sucedió con la idea de que la cultura y la estrategia de una empresa podrían estar sistemáticamente vinculadas con otras empresas, pues antes de que lo afirmara Gattorna, ya lo había hecho Norman Chorn en 1987 en su investigación doctoral.



Figura 5.

Fuente: shutterstock/479654449

Como se expresó anteriormente la alineación es viviente puesto que la desarrollan las personas dentro de sus organizaciones, quienes le imprimen una personalidad y liderazgo en el desarrollo de los procesos, es así, como Chorn y Gattorna se dispusieron a estudiar los estilos de liderazgo de los ejecutivos en forma individual. Para realizar la investigación, profundizaron sobre los estudios realizados por Carl Jung (psicólogo), referidos a los tipos de personalidad, y a los estudios realizados por Adidez y Gerard Faust, quienes desarrollaron el sistema codificación Productor - Administrador - Empresario - Integrador (PAEI) para clasificar en categorías los distintos estilos gerenciales.

El trabajo de John Gattorna y su equipo resultó fructífero y pudieron combinar la codificación en tipos de liderazgo y personalidad, y relacionarlo con la segmentación de clientes y el desarrollo de la visión. El resultado: *una genuina arquitectura multidisciplinar de alineación dinámica, que conectó mercado y estrategia con capacidad cultural interna y estilos de dirección dentro de la empresa.*

Durante el desarrollo de la investigación, John Gattorna y su equipo de trabajo, se percataron que la metodología de codificación de comportamientos PAEI o lógicas desarrolladas por Adidez y Faust para describir los estilos de gestión de los gerentes individuales, podía ser aplicada de igual forma a nivel agregado. En otras palabras, *los grupos de gentes dentro de las empresas con valores similares podrían ser identificados y descritos como subculturas.* De la misma manera, los grupos fuera de la empresa que comparten conductas de adquisición similares para productos y servicios específicos podrían ser identificados y descritos como *segmentos de comportamiento o subculturas externas.*



#### Lectura recomendada

*Formas de gobernación de la cadena de abastecimiento: revisión bibliográfica y propuesta de modelo de investigación*

Torres, S. y García, R. (2008)



#### Instrucción

Con respecto a este tema invitamos a realizar la actividad *control de lectura.*



## Ejemplo

Tal como sucedió con Janet Godsell, que descubrió un eslabón perdido (alineamiento), Gattorna y su equipo de trabajo descubrieron otro eslabón perdido: una métrica de comportamiento o lógica que podría utilizarse para describir y medir lo que estaba pasando en los cuatro niveles de modelo emergente de alineación dinámica. Como lo afirma el Phd. John Gattorna, esta nueva métrica de conducta es indudablemente el ADN de las supply chains empresariales, con profundas raíces en la teoría de Carl Jung sobre los diferentes tipos psicológicos. Esta teoría manifiesta que toda actividad mental consciente ocurre en dos procesos de percepción (sensación e intuición) y dos procesos de juzgamiento (pensamiento y sentimiento). Adidez y Fausto, resolvieron y simplificaron la estructura original de Carl Jung e identificaron cuatro tipos de comportamiento principales o conjuntos de lógicas que podrían exhibir una tendencia dominante. Estos dos conjuntos de lógicas, están mejor representados como dos pares de fuerzas compensatorias (de comportamiento), las cuales siempre se encuentran en tensión dinámica, y están presentes en todas las interacciones humanas.

Es este sentido como ha ido avanzando la cadena de abastecimiento desde un enfoque solamente interno dentro de las empresas que en sí mismo es la logística, hasta llegar a la integración de los procesos, ofreciendo un valor agregado a los clientes medible y cuantificable que conlleva a que las organizaciones cumplan con la oferta de valor a sus clientes que hoy en día se encuentran a nivel mundial y por ello la competencia no se desarrolla entre las empresas sino entre sus cadenas de abastecimiento, las cuales tienen unas características especiales dependiendo de la cultura corporativa de cada una ellas y como tal se deben desarrollar y entender en aras que realmente la cadena de abastecimiento sea un factor de competitividad establecida por Michel Porter en su libro "Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia" como la necesidad que tiene la empresa de ser competitiva cambiando la estructura de nivel local a nivel mundial, presionando a las organizaciones a moverse más rápido en aras de mantenerse con los cambios del entorno, a ser más flexibles y apuntar a la mejora continua (Porter, 2000).

Para lograr esta competitividad, se deben alinear las cadenas de abastecimiento de los proveedores con la de los clientes de tal forma que se pueda cumplir con las necesidades y expectativas de los mismos. La competitividad en sí misma surge de la productividad la cual según Porter se define como el valor del producto generado por una unidad de trabajo o de capital.



La productividad es función de la calidad de los productos (de la que a su vez depende el precio) y de la eficiencia productiva (Porter, 2000).

Al lograr la alineación de las cadenas de abastecimiento se puede administrar la relación con el cliente (Lambert, 2004), logrando desarrollar su potencial y manteniéndolo en el tiempo a través de relaciones a largo plazo más allá de las **transaccionales**, adquiriendo segmentarlos para de esta forma ofrecer un servicio a la medida generando valor en el mismo, por otra parte la administración del servicio al cliente permite cumplir con la oferta de valor propuesta desarrollando PSA's (Acuerdo de Productos y Servicios) manejando la expectativas de los clientes a través de la información antes, durante y después de la transacción permitiendo más coordinación, colaboración y cooperación, para de esta forma cumplir con la oferta de valor al costo más bajo con altos niveles de cumplimiento.



#### Transaccional

Son las relaciones comerciales por excelencia, donde el consumidor le compra a un proveedor lo que necesita y paga por ello, pero no hay una relación de conocimiento entre ellos y no les interesa.

De las dos anteriores condiciones según (Lambert, 2004) se debe establecer la demanda del cliente la cual surge de administrar correctamente la relación con el cliente y la administración del servicio al cliente al conocer el pronóstico real de la demanda estableciendo una estrategia pull (halar la demanda) que le permite a la empresa alinear sus procesos obteniendo ahorros significativos.

Todo ello se ve reflejado en el cumplimiento de la orden, la cual se presenta en upstream como en downstream, entendiendo que la cadena de abastecimiento debe tributar valor a todos los integrantes de la misma, mejorando su rentabilidad y niveles de servicio, es gracias a estos pilares que se logra desarrollar nuevos productos ya que al tener relación con los clientes y proveedores se identifican más fácilmente las necesidades y el cumplimiento de las mismas, lo que conlleva a que se administre la producción, evitando las pérdidas y mejorando por último la administración de la relación con el proveedor, todo esto sin descuidar en ningún momento el compromiso que tienen las empresas de clase mundial con el medio ambiente, al administrar el retorno más allá de las devoluciones sino hacia mejores relaciones entre los participantes de la cadena de abastecimiento proveedores-empresa-clientes (Lambert, 2004).



#### Lectura recomendada

*La gestión del conocimiento en la cadena de suministro: análisis de la influencia del contexto organizativo*

Capó, J., Tomás, J. y Expósito, M

Figura 6.

Fuente: shutterstock/204995545



- Ballou, R. (2004). *Administración de cadena de abastecimiento*. México: Pearson.
- Bowersox, D., Closs, D. y Stank, T. (2003). *21st Century logistics: making supply chain integration a reality*. EE.UU.: Council of logistics Management.
- Bowersox, D. y Closs, D. (2002). *Supply chain logistics management*. EE.UU.: Mc Graw Hill.
- Capó, J., Tomás, J. y Expósito, M. (2007). La gestión del conocimiento en la cadena de suministro: análisis de la influencia del contexto organizativo. *Información tecnológica*, 18(1), 127-136.
- Chopra, S. y Meindl, P. (2008). *Administración de la cadena de suministro*. México: Pearson.
- Cooper, J. (1989). *Logistics and Distribution Planning. Strategies for Management*. EE.UU.: Kogan Page Ltda.
- Cooper, R. y Kaplan, R. (1992). *Implementing activity-based cost management moving from analysis to*. EE.UU.: Claire Barth.
- Council of Supply Chain Management Professionals. (2017). Council of supply chain management professionals. Recuperado de: [http://cscmp.org/CSCMP/Certify/Fundamentals/What\\_is\\_Supply\\_Chain\\_Management.aspx](http://cscmp.org/CSCMP/Certify/Fundamentals/What_is_Supply_Chain_Management.aspx)
- Gattorna, J. (2009). *Cadenas de abastecimiento dinámicas*. Bogotá: Ecoe ediciones.
- Gattorna, J. (2015). *Dynamics supply chains: how to design, build and manage people-centric value networks*. EE.UU.: Prentice- Hall.
- Heckmann, P., Shorten, D. y Engel, H. (2003). Supply chain management at 21. *Bozz Allen Hamilton*, 1-9.
- Lambert, D. (1999). Supply chain management. *The international journal logistics management*.

Lambert, D. (2004). *Supply chain management processes, partnership, performance*. EE.UU.: Supply Chain Institute.

Lambert, D. (2006). *Supply chain management*. EE.UU.: Supply Chain Management Institute.

Porter, M. (2000). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Grupo Editorial Patria.

Sahid, F. y Pinzón, F. (2014). *Caracterización de la logística en Colombia*. Bogotá: SENA.