

GESTIÓN DE LA CADENA DE ABASTECIMIENTO

Francisco Caballero

EJE 2

Analicemos la situación



Cadenas de abastecimiento y la gestión colaborativa del flujo logístico	4
Planeación	7
Aprovisionamiento	7
Inventarios	8
Distribución	9
Retorno	10
Desarrollo de la cadena de abastecimiento	11
Bases metodológicas del modelo	12
Definición de las funciones y responsabilidades	14
Estructura organizacional	18
Bibliografía	19

Cadenas de
abastecimiento y la
gestión colaborativa del
flujo logístico





Reflexionemos

¿Quiénes participan en una cadena de abastecimiento?

En los últimos tiempos ha existido una evolución de la logística hacia la cadena de abastecimiento donde se trabaja por procesos y no por funciones, esto se logra realizando una gestión integrada entre proveedores-empresa-clientes alineando sus procesos y eliminando aquellos que no aportan valor agregado hacia el cliente o peor aún no son reconocidos por el cliente, pero si conllevan a una inversión de tiempo y dinero por parte de la organización.



Figura 1

Fuente: shutterstock/547620274

En este orden de ideas las empresas encuentran un gran desafío en cuanto a la planificación de sus procesos, es más, muchas empresas aún no conocen cuáles son sus procesos superiores e inferiores, pero aun así producen, ¿pero a qué costos?, en sus orígenes esto fue lo que la logística trato de administrar, apropiando conceptos y el pensamiento de la logística militar en el campo empresarial, realizando la planeación de materias

primas y de la producción, pero todo esto se lleva a cabo al interior de la organización, sin tener en cuenta que se requiere de proveedores y lo más importante el tener un mercado objetivo donde vender los productos producidos.

En un entorno competitivo mundial gracias a la evolución de la logística y al desarrollo de los mercados para convertirse en mercados globales, surge la necesidad de administrar los factores externos, que básicamente es el administrar la relación con los proveedores y con los clientes teniendo en cuenta la administración de la producción basándose en la demanda, todo esto sin olvidar un factor indispensable en el mundo empresarial actual que es la logística inversa o logística de retorno.

Es indispensable para cualquier empresa el identificar los procesos misionales que son los que realmente agregan valor y son percibidos por los clientes, los procesos misionales tienen varias aristas y van desde la adquisición de materias primas, pasando por la producción, almacenamiento y llegando hasta la distribución, en todos ellos la logística está presente, es por esto que la empresa, debe alinear sus procesos con los de sus proveedores y clientes, al lograrlo se está desarrollando la cadena de abastecimiento lo cual le permitirá convertirse en una empresa de clase mundial (Gattorna, 2009).

Existe la necesidad de desarrollar la visión de la empresa como un flujo único, ya que aún muchas organizaciones continúan sin entender y aplicar un pensamiento **sistémico**, básicamente porque existe una aplicación limitada del concepto de logística y cadenas de abastecimiento como generadores de **valor agregado** y proyección mundial, pero la logística y las cadenas de abastecimiento en sí mismas no garantizan el éxito de las empresas, es la administración de la cadena de abastecimiento a través de los **procesos tácticos** de planeación, aprovisionamiento, producción, distribución y retorno las que permiten a la empresa la adecuación de sus procesos teniendo en cuenta su entorno y el de los participantes de la cadena de abastecimiento.



Sistémico

Se ven todos los factores que pueden llegar a afectar a un fenómeno, de lo particular se ve lo general como un sistema donde todos los procesos están directamente relacionados y existe interdependencia.

Valor agregado

Es lo que hace la diferencia no se debe confundir con que es darle más al cliente de lo que espera, es el identificar que posee mi producto o servicio que no tiene la competencia, la cadena de abastecimiento puede ser un valor agregado.

Procesos tácticos

Son aquellos que permiten desarrollar la estrategia en el caso de la cadena de abastecimiento, la estrategia es el alinear los procesos logísticos de las diferentes empresas para lograr establecer una cadena de abastecimiento.



Instrucción

Ahora es posible consultar el recurso interactivo *Galería*.

En el momento que se está trabajando bajo un esquema de cadena de abastecimiento estos procesos tácticos que inicialmente eran de la logística, y por lo tanto internos, se empiezan a trabajar bajo una óptica de coordinación, colaboración y cooperación, a continuación, se analizan cada uno de ellos.

Planeación

En la planeación se debe tener en cuenta el pronóstico de la demanda en dicho proceso, se asigna un responsable del pronóstico de la demanda. La organización utiliza información derivada de estudios colaborativos realizados en el sistema logístico de la empresa, con los consumidores y usuarios finales, todo ello permite establecer un forecast (pronóstico) a largo plazo generando confianza entre los miembros de la cadena de abastecimiento y reducción en los costos, así mismo, se debe realizar una planeación financiera que asegure los recursos dentro de la red, ya que cada uno de los participantes debe conocer y compartir la planeación y entender que se deben asignar recursos por un tiempo determinado, hasta el momento que los clientes inicien el pago de sus facturas lo cual puede llegar a tardar hasta 60 días en el mejor de los escenarios y las inversiones en sistemas de información así como en personal especializado han sido importantes, pero el retorno de la inversión es empezar a recibir en el momento en que bajen los inventarios, el costo de atender los clientes disminuya, los tiempos y costos en la adquisición de materias primas se reduzcan así como el lead time ya que gracias a la planeación se ha logrado desarrollar acuerdos de productos y servicios (PSA's) con los proveedores y los mismos se han podido desarrollar con los clientes generando una red de valor (Lambert, 2004).



Planeación

El propósito de este proceso es, planear la cadena de abastecimiento, el alineamiento del suministro con la demanda, y la administración y exactitud del inventario, de manera colaborativa con clientes y proveedores.

Aprovisionamiento

El análisis del costo en el proceso, la calidad y los precios son considerados como los componentes clave del costo, sin embargo, se consideran otros aspectos como la variabilidad del *Lead Time* (tiempo que tardan en llegar los productos o materias primas al almacén del cliente), y el aseguramiento del aprovisionamiento, el análisis de precios incluye los costos logísticos, los cuales contemplan costos de transporte e inventarios, entre otros.

En el proceso, se realiza un análisis total de la cadena de abastecimiento que permite optimizar el costo total de adquisición del producto o servicio logístico, el análisis completo del costo total impacta al proveedor en iniciativas de reducción de costos, incluyendo: costo unitario, puntos de ruptura de los inventarios, lead time, y variabilidad del lead time, se considera el impacto en el costo de los servicios del proveedor, por ejemplo, en inventarios en consignación, estrategia VMI, etc., se contrastan el costo y la inversión cuando es pertinente, y se analiza y considera la condición financiera y estabilidad del proveedor (Blatherwick, 1998).

Inventarios

Uno de los factores que más afectan a las organizaciones ya sean de manufactura o de comercialización, son los inventarios, es allí donde han tomado gran relevancia la aplicación de estrategias como el just in time (justo a tiempo) como la manera de combatir los inventarios, pero se debe tener muy claro cuál es el core business de la organización y si su estrategia sería pull (halar) o push (empujar), para satisfacer las necesidades de los clientes (Ballou, 2004).



Figura 2

Fuente: shutterstock/624512780

Si bien es cierto que los conceptos de la colaboración, gestión, flujo y logística hacen parte de la red de valor de las organizaciones, estas cuatro condiciones en muchas ocasiones no permiten que realmente exista una integración efectiva en todos y cada uno de los procesos y en esto el factor humano juega un papel determinante ya que cada organización tiene su propia dinámica y desarrollo de procesos determinados por el perfil

profesional y operativo de sus trabajadores, generándose el código P-A-D-I donde la cultura de la organización permite que exista la alineación o por el contrario la misma es prácticamente imposible (Gattorna,2015).

Distribución

El propósito de este proceso, es entregar los bienes y servicios a los consumidores y usuarios finales, en el lugar correcto, en el tiempo correcto, en las cantidades correctas y al precio correcto.

La recepción e ingreso de la orden de pedido en el proceso, los precios de los productos y servicios logísticos se confirman en el momento del ingreso de las órdenes de pedido, incluyendo, cuando es necesario, ajustes por configuración de los productos o servicios logísticos requeridos, se utiliza EDI (Electronic Data Interchange), intercambio electrónico de datos y/o ambientes web, para permitir el ingreso de las órdenes de pedido de manera remota, la administración de su configuración y las actualizaciones del estado de las mismas, etc., se dispone de un sistema "on line" para el ingreso de las órdenes de pedido, los clien-

tes (sistema logístico de la empresa, los consumidores y usuarios finales) disponen de un enlace con el sistema de información de la empresa, para descargar y controlar los niveles del inventario, el ingreso de las órdenes de pedido incluye opciones relacionadas con transporte externo y precios, se dispone de sistemas contact center, con el fin de visualizar otras oportunidades para prestar servicios a los clientes, el KPI que indica la precisión de la información de las órdenes de pedido de los clientes, está en un nivel del 99.5%. Todo en conformidad con el APSL (Acuerdo de Productos y Servicios Logísticos).



Figura 3
Fuente: shutterstock/700592914

Retorno

El propósito de este proceso, es planificar y realizar las operaciones de logística reversa, desde el sitio en que se origina la devolución, hasta la disposición final, en conformidad con las políticas de la empresa, incluidos los aspectos relacionados con reutilización, reciclaje, restauración, reparación o ingeniería de recuperación, todo de conformidad con las disposiciones sobre conservación del medio ambiente y las operaciones de logística reversa.

Entre los factores más importantes que se desarrollan a través de la cadena de abastecimiento se encuentra la planificación colaborativa “proceso de planificación y control conjunto, donde participan todos los actores del sistema logístico y que responde a los objetivos comunes del sistema”, mientras que la gestión del flujo logístico se define como: la planificación, ejecución y control coordinado de los tres flujos (material, información, financiero) a través de la toma de decisiones dinámicas en la dirección del sistema logístico la cual se realiza al interior de cada empresa pero con el objetivo de cumplir la planificación colaborativa (Lambert, 2004.)

Tener estas dos definiciones en sí mismas no aportaría nada interesante para lograr el flujo logístico y mucho menos un modelo, es por esto que al definir la gestión colaborativa en la cadena de abastecimiento como un medio para la planificación, ejecución y control coordinado de los flujos material, informativo y financiero y la toma de decisiones dinámicas de conjunto entre los actores del sistema logístico para responder a los objetivos comunes de eficacia y eficiencia se llega a otro nivel donde realmente se tiene un norte basado en la integración.



Proceso

La integración de los sistemas en el proceso, la administración de la orden y los procesos de retorno están integrados mediante el uso de sistemas de información, para capturar la información de las órdenes de pedido, los despachos y autorizaciones e información de retornos. En el proceso, la administración del retorno está diseñada como un proceso integrado, a través de la administración de la orden de pedido, el recibo, restauración/reparación y finanzas, los retornos son confrontados con las órdenes de pedido originales, por ítem y cantidad, los retornos y los análisis iniciales de los defectos, son un proceso integrado, y se dispone de métricas de retorno, las cuales se utilizan en la reducción del número de los mismos y en el incremento de la velocidad de los procesos de retorno.

Los requisitos de la gestión colaborativa de la cadena de abastecimiento son:

- a. Planificar y controlar integralmente los aprovisionamientos, la producción, la distribución y el retorno lineamientos tácticos.
- b. Determinar el momento, el plazo y cantidad en que se debe ejecutar cada proceso del sistema logístico a partir de los requerimientos del cliente final, cumpliendo la propuesta de valor o PSA (Acuerdo de Productos y Servicios).
- c. Ser independiente del tipo de estrategia de gestión de demanda (pull, push) y del método de gestión del flujo material que se empleen.
- d. La planificación de redes de procesos de n niveles y considera los flujos alternativos de procesos, así como la eficiencia con que funcionan los mismos (en cuanto a tecnología, calidad y rendimiento).

- e. El balance integrado y dinámico de la demanda, los suministros, los inventarios y las capacidades del sistema logístico a nivel táctico-operativo.
- f. Gestionar integralmente los flujos de material, informativo y financiero.
- g. Identificar las posibles fallas a ocurrir y sus efectos en el sistema logístico a partir del control en tiempo real y la simulación.



Instrucción

En este punto es pertinente revisar el recurso *Animación*.

Desarrollo de la cadena de abastecimiento

En el desarrollo de la cadena de abastecimiento es importante el control y el mismo se desarrolla a través de varias herramientas entre las que se encuentran:

Kanban:

Es un sistema de información que controla de modo armónico la fabricación de los productos necesarios en la cantidad y tiempo utilizado en cada uno de los procesos, que tienen lugar tanto en el interior de la fábrica como entre distintas empresas (Ballou, 2004).

DRP:

Planificación de los Recursos de Distribución o Distribution Resource Planning, es un método usado en la administración de negocios para planificar la emisión de órdenes de productos dentro de la cadena de suministro. El DRP habilita al usuario para establecer ciertos parámetros para el control del inventario (como el inventario de seguridad) y calcular el tiempo de

fase entre los requerimientos del inventario (Ballou, 2004).

MRPII:

Ampliación del MRP de bucle cerrado que de forma integrada y mediante un proceso informatizado en línea, con una base de datos única para toda la empresa, participa en la planificación estratégica, programa la producción, planifica los pedidos de los diferentes componentes, programa las prioridades y las actividades a desarrollar por los diferentes talleres, planifica y controla la capacidad disponible y necesaria y gestiona los inventarios (Mora, 2011).

CPFR:

Collaborative Planning Forecasting and Replenishment (Planeamiento Participativo, Pronóstico, y Reabastecimiento), es una gestión en la cual los participantes de la cadena de suministro colaboran en la elaboración de las previsiones de ventas y los planes de reabastecimiento para tener una visibilidad más precisa de la demanda prevista y satisfacer la demanda futura. Este proceso permite mejorar la sincroni-

zación de las acciones relativas a las previsiones de las ventas y la planificación de los suministros de todos los participantes. Permite reducir el nivel de existencias y mejorar la tasa de servicio frente al cliente final (Ballou, 2004).

VMI:

El Inventario Manejado por el Proveedor (VMI), es una práctica utilizada en la administración y control de los inventarios en la cadena de abastecimiento. En esta el inventario es controlado, planificado y administrado por el vendedor a nombre de la organización que lo consume, basándose en la demanda esperada y en los niveles de inventario mínimos y máximos que son previamente pactados (Batherwick, 1998).

Bases metodológicas del modelo

A través de la validación de las técnicas en cuanto a lo táctico, material, cantidad, calidad, rendimiento, tecnología y flujos alternativos, se definieron las bases metodológicas del modelo en los siguientes puntos:

- a. La generalización de la técnica de línea de balance a la gestión de una red de procesos.
- b. El procedimiento para el diseño del sistema de planificación y control de la producción.
- c. Las relaciones matemáticas entre los elementos que caracterizan un sistema logístico balanceado.
- d. La SGCC que tiene en cuenta las características de eficiencia de los procesos.

- e. El MAP para definir los elementos de los tres flujos, objetos de planificación.
- f. Una modificación del modelo de Leontief para representar la interrelación entre los procesos del sistema logístico.

Teniendo en cuenta la importancia de la integración de los procesos tácticos, se debe en este momento realizar la integración de los procesos estratégicos los cuales parten desde la organización de la cadena de abastecimiento.



Reflexionemos

Las empresas industriales han tenido que repensar el diseño de sus cadenas de abastecimiento. Para lograrlo es necesario resolver tres grandes preguntas: dentro de la organización ¿Quién es el responsable? ¿Cómo debe ser la estructura de la cadena? ¿Qué habilidades son fundamentales para el máximo rendimiento de la cadena de suministro?

En el mundo actual, donde la globalización, la demanda volátil y donde lo único seguro es el cambio, las cadenas de abastecimiento se enfrentan a desafíos constantes y la administración de la misma toma una gran importancia dentro de cualquier organización. Esto se debe a que

la correcta administración de la cadena de suministro permite su flexibilidad y reacción oportuna convirtiéndose en una estrategia donde se cumple con la oferta de valor sin necesidad de incurrir en costos extras o lo que es mejor al menor costo posible.

Pero la creación de una fuerte organización de la cadena de suministro no es fácil. Por un lado, es difícil encontrar personas con las habilidades adecuadas y el conocimiento. También es difícil saber qué estructura organizacional funciona mejor y quién debe ser responsable de lo que pase, teniendo en cuenta que cada empresa tiene una forma de comportamiento propio y debe ajustar sus procesos a los de la cadena de suministro siendo más fácil en unas que en otras.

Para añadir a la recusación, las cadenas de suministro más eficaces de hoy en día son muy diferentes de las del pasado. Hace veinte o treinta años, muchas empresas consideraban la organización de la cadena de suministro como las funciones de un grupo, responsables de la ejecución táctica, la compra de materiales, o la fabricación y entrega de productos. Ellos incluyen departamentos tales como adquisiciones, producción, envío y recepción, esos departamentos recibían instrucciones de lo que se consideraron funciones más estratégicas, como producto desarrollo, ventas o marketing. Era raro encontrar a un alto ejecutivo que se había acercado a través de la organización de las operaciones, en efecto, la mayoría de los gerentes de operaciones descubrieron que tenían vías limitadas a funciones de alta dirección.

Las cosas han cambiado mucho, reconociendo la importancia estratégica de la cadena de suministro, las empresas están diseñando cada vez más su organización de la cadena de suministro para abarcar los seis: la planeación, el hacer, las fuentes, la distribución, el retorno, y habilitar procesos. También se están implementando las políticas y procedimientos, sistemas de información, y relaciones de reporte necesarios para apoyar los principales procesos de extremo a extremo.

Por otra parte, se están asegurando que la administración de la cadena de suministro se base en fuertes relaciones al interior de la empresa y sus departamentos y con los socios externos, de modo que la administración de la cadena de suministro puede desempeñar un papel en todo, desde diseño de productos, servicios y soporte.

El diseño de la cadena de suministro con estas capacidades no necesariamente requiere que la empresa deba revisar sus procesos y/o crear departamentos nuevos, para su administración se debe empezar por identificar cuáles son los procesos clave de la cadena y asignar un responsable el cual debe planear, hacer, verificar y desarrollar la mejora continua en cada proceso. En algunos casos, esto puede requerir la reestructuración a gran escala que agrupará a las personas que apoyan un flujo de trabajo que cruza fronteras organizacionales tradicionales.

En otros casos, puede implicar relativamente pequeñas modificaciones diseñadas para reforzar la gestión de funciones cruzadas. Eso podría significar la consolidación de dos departamentos para eliminar un proceso, o podría ser tan simple como la reasignación de responsabilidades dentro de un grupo particular.

En el desarrollo de la cadena de suministro la empresa debe desarrollar tres actividades claves, ya que la misma consta de un grupo de empleados que manejan la planeación, el hacer, las fuentes, la distribución, el retorno, y habilitan procesos. Estas personas deben reportar a la organización líder y al representante dentro de la misma, que puede ser llamado el administrador de la cadena de suministro, director de la

cadena de abastecimiento, vicepresidente de cadena de suministro, o algo similar, estas tres actividades son:

- a. Definir las funciones y responsabilidades.
- b. Selección de la estructura de organización adecuada.
- c. Poner las habilidades y el talento en lugar adecuado en cada una de las empresas que hacen parte de la cadena y en algunos casos llegar a compartir empleados que permitan el desarrollo y avance de la misma por su liderazgo y conocimiento de los procesos.



¡No lo olvides !

Estas actividades desarrolladas por la empresa líder, no se deben dar necesariamente en el orden en que se han expuesto, lo importante es incorporarlas todas para llevar a cabo un proceso iterativo.

Definición de las funciones y responsabilidades

Se deben considerar todas las tareas y actividades que tienen que ocurrir para que la cadena de suministro funcione bien, para ello se puede hacer las siguientes preguntas:

¿Se puede afirmar claramente quién está haciendo qué dentro de su organización? y ¿En la cadena de suministro existente?

Si la respuesta es no, es porque el diseño de la cadena de abastecimiento tiene falencias y que en un momento dado pueden llegar a afectar a uno o más miembros de la misma y por ende a toda la cadena de abastecimiento, es por esto que la definición de

funciones y responsabilidades permite desarrollar una trazabilidad e identificar la mejora en los procesos, generando rentabilidad para todos los participantes de la cadena desarrollando todo su potencial. Cada proceso misional debe estar claramente definido, al igual que la responsabilidad al ejecutarlo.



Ejemplo

Como ejemplo, considere el proceso para garantizar que los materiales comprados cumplen con las especificaciones de calidad de la empresa. Muy seguramente al hablar con los otros miembros de la cadena de abastecimiento le describirán el proceso de inspección en la recepción de la mercancía de la siguiente manera: “en primer lugar, los materiales se reciben en el muelle de carga, a continuación, la calidad de los materiales entrantes se valida a través de un plan de muestreo estándar”. Esta descripción del proceso, aunque simplista, no es diferente a la que se realiza en la mayoría de las empresas, por lo tanto, este proceso no está aportando valor a la cadena de suministro ya que no se está tomando en cuenta información crítica acerca de quién es responsable de la ejecución de cada una de estas tareas y mucho menos se ha establecido el proceso en el momento en que exista una no conformidad aparte de no aceptar el material, al existir un proceso establecido con procedimientos estandarizados permitirá que el proveedor, que hace parte de la cadena de abastecimiento, tome los correctivos necesarios para evitar que esto llegue a afectar a otros clientes generando un valor agregado hacia el mismo, al identificar procesos que requieren de una mejora inmediata, en este orden de ideas la mejor forma de documentar el proceso sería la siguiente: “al recibir los materiales, el equipo registra la recepción de los materiales, luego inspecciona los materiales para validar su calidad”.

La diferencia es sutil pero importante. Cada actividad es necesaria para apoyar la estrategia de la cadena de suministro y la misma debe ser propiedad de un individuo o un equipo, el cual, gracias al aprendizaje, cada vez lo hacen mejor y ganan experiencia que es compartida a través de la cadena de abastecimiento gracias a la cooperación, coordinación y colaboración que se presenta entre sus miembros.



Ejemplo

Como un ejemplo se puede hablar de una empresa que produce productos de primera necesidad en un mercado que en sí mismo es bastante competido, a los clientes se les realizó una oferta de valor de entrega en pocos días, pero por problemas en una de las máquinas se presentan retrasos y alrededor del 25% de las órdenes no saldrán en menos de tres semanas.

Estos problemas se pudieron presentar por problemas técnicos en la configuración de la línea de producción que solamente podrían ser resueltos por expertos de la casa matriz que se encuentra en otro país y su movilización emplearía por lo menos 10 días. Cuando los clientes llaman para quejarse, se encontraron con que los ejecutivos de cuenta no estaban enterados que existía una demora y mucho menos el motivo, y peor aún, no hay una fecha aproximada de entrega, esto genera una molestia en el cliente y obviamente la orden será cancelada generando que todo el esfuerzo realizado por la empresa se pierda completamente, esto sin contar que muy posiblemente el cliente se perderá y lo más frustrante es que era un cliente pareto para la empresa.

Desde la parte directiva se realiza un análisis del caso, pero el principal problema fue que nadie comunicó a los interesados en este caso, en primer lugar, los ejecutivos de ventas, los cuales a su vez le comunicarían al cliente estableciendo una nueva fecha de entrega en caso que el cliente aun requiera el pedido, de no ser así se tuvo la ética de informa oportunamente para que el cliente tomará las deci-

siones que lo afectaran lo menos posible y la relación no se viera tan afectada.

Para establecer en donde existió el problema el equipo directivo trazó el paso a paso del proceso de gestión de pedidos. Para ello se apoyaron en un diagrama RACI y se pudo identificar que en el proceso no había un responsable de comunicar a los clientes los posibles retrasos, y mucho menos establecer nuevas fechas de entrega, facilitando el flujo de la información dentro de la cadena de suministro, ya que en el momento que la orden de compra fue cancelada varios miembros de la cadena de abastecimiento se quedaron con un inventario, ya fuera de materia prima, producto semiterminado o peor aún producto terminado que, por no ser despachado oportunamente generó la molestia en el cliente afectado la imagen de la compañía, en últimas, afectando la cadena de abastecimiento.

Pero dentro de la cadena de abastecimiento ¿Que se conoce como RACI?, la respuesta, aunque sencilla, permite establecer las cuatro funciones que se desempeñan en una función específica de la siguiente manera:



Figura 4
Fuente: propia

Un diagrama RACI puede ayudar a una empresa a aclarar las funciones y responsabilidades en los procesos de funciones cruzadas, es así como después de que se determinaron a los responsables dentro del proceso, la empresa estableció lo siguiente: modificar el proceso de gestión a fin de aclarar la secuencia de actividades y la responsabilidad de la ejecución de las actividades. El grupo de montaje y prueba determinará la fecha de finalización, gestión de pedidos haría notificar al ejecutivo de cuenta de la fecha prevista para

la entrega de los productos y actualizarlo cada vez que haya un retraso.

Del mismo modo, el ejecutivo de cuenta notificará al cliente la fecha de entrega y lo actualizará cuando sea necesario, de esta manera se trabajará en coordinación, colaboración y cooperación cumpliendo la oferta de valor al cliente, permitiendo a su vez realizar los procesos de mejora necesarios y lograr la satisfacción del cliente que es la razón última de trabajar a través de la cadena de abastecimiento.

Estructura organizacional

Definir las funciones y responsabilidades de la cadena de suministro ayuda a entender todas las actividades que tienen que pasar para que la oferta de su empresa y de la cadena, funcione sin problemas. Pero estas actividades deben organizarse de tal manera que exista una empresa responsable, al igual que un grupo de personas que aseguren que cada actividad se desarrolle de forma adecuada, igualmente como los procesos que le han sido asignados por parte del gerente de la cadena de abastecimiento.



Figura 5
Fuente: propia

En este caso los grupos y/o individuos deben cumplir con los procesos asignados so pena que todo el proceso no se cumpla, es por ello que el profesionalismo y responsabilidad de todos los integrantes de la cadena de abastecimiento es un punto sensible en la ejecución de la misma, tanto así, que las premisas de coordinación y colaboración se ven afectadas porque uno o más individuos de las empresas participantes no entienden la importancia del proceso que están realizando, es allí donde se requiere que el gerente de la cadena de abastecimiento esté al tanto de todos y cada uno de los procesos sin importar si los mismos son misionales o de apoyo, ya que en un momento dado el más mínimo error puede ocasionar pérdidas, muchas veces aún peores que si la empresa trabajara individualmente.



Instrucción

Para finalizar los invitamos a revisar la actividad interactiva *videopregunta* y a realizar la actividad *caso simulado*.

- Blatherwick, A. (1998). Vendor-managed inventory: ¿fashion fad or important supply chain strategy? *Supply Chain Management. An International Journal* 3, 10-11.
- Ballou, R. (2004). *Administración de cadena de abastecimiento*. México: Pearson.
- Benzaquen J., Zegarra, L. y Valdivia, L. (2010). Un índice regional de competitividad para un país. *Cepal*, 102.
- 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.
- 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.
- Council of Supply Chain Management Professionals. (2016). *Council of supply chain management professionals*. Recuperado de <https://cscmp.org/iMISO/CSCMP/>
- Gattorna, J. (2009). *Cadenas de abastecimiento dinámicas*. Bogotá: Kimpres.
- 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.
- Jacka, M. y Keller, P. (2009). *Business process mapping: improving customer satisfaction*. EE.UU.: John Wiley and Sons Ltda.
- Lambert, D. (2004). *Supply chain management processes, partnership, performance*. EE.UU.: Supply Chain Institute.
- Muñoz, R. y Mora, L. (2009). *Diccionario de logística y negocios internacionales: dictionary of logistics and internacional busines*. Bogotá: Ecoe.
- Sahid, F. y Pinzón, F. (2014). *Caracterización de la logística en Colombia*. Bogotá: SENA.
- Simchi-Levi, D. y Kaminsky, P. (2000). *Designing and managing the supply chain. concepts, strategies, and case studies*. EE.UU.: Mc Graw Hill.