

EL ENFOQUE DE LA CADENA DE SUMNISTROS Y SU GESTIÓN

C.P. Mariana Zerón Félix, M.F.

Universidad Autónoma de Tamaulipas,¹

RESUMEN

Las presiones competitivas del mercado empujan a acortar costos, por lo cual las firmas han descubierto que la noción de la cadena de suministros adiciona un valor para las organizaciones donde los asociados negocian los costos relativos a la parte de su procesos, para realizar una ventaja competitiva (Ellington, 1998), siendo así que la administración de la cadena de suministros se ha convertido en la opción por excelencia de las empresas que buscan obtener una ventaja competitiva duradera para los mercados dinámicos actuales; aprovechando así, las competencias y capacidades innovadoras que pueden encontrar a través de alianzas, en los clusters, así como en acuerdos de colaboración entre clientes y proveedores logran constituir cadena de suministros (Simental, 2005). En consecuencia, la gestión de la cadena de suministro hace hincapié en la integración de las actividades funcionales a través de fronteras organizativas (Chandrashekar y Schary 1999) mediante la creación de relaciones estrechas entre los socios comerciales en una red de creación de valor, de acuerdo al nivel de integración de sus actividades en el acuerdo de colaboración establecido en la formación de la cadena; identificando de tal modo los recursos que cada uno integrará a la cadena de suministros para la realización de las funciones acordadas en los niveles que se establezcan de cooperación, coordinación y colaboración.

PALABRAS CLAVE

Cadena de suministros, Ventaja competitiva, Socio Comercial, Administración de cadena de Suministros, Acuerdo de colaboración.

ABSTRACT

The competitive market pressure pushes the company to reduce costs, so firms have found that the concept of supply chain adds value to organizations where members negotiate costs on the part of their processes for competitive advantage (Ellington, 1998), whereas the the supply chain management has become the ultimate choice for companies looking to gain a sustainable competitive advantage for today's dynamic markets, taking advantage of the skills and innovative capabilities that can found through partnerships, in clusters, as well as partnerships between customers and suppliers achieve supply chain form (Simental, 2005). Consequently, the supply chain management, emphasizes the integration of functional activities across organizational boundaries (Chandrashekar and Schary 1999) by creating strong relationships between trading partners in a network to create value, according the level of integration of its activities in agreement on the formation of the chain, identifying resources so that each member of the supply chain carry out the agreed functions of cooperation, coordination and collaboration established.

KEY WORD

Supply chain, competitive advantage, Trading partner, Supply chain management, collaboration agreement.

1. LA IMPORTANCIA DE LA CADENA DE SUMNISTROS

¹ Maestro en Finanzas, investigador y docente de la Universidad Autónoma de Tamaulipas, líder del Grupo disciplinar Estrategias de Negocio de la Facultad de Comercio y Administración Victoria.zfmariana@uat.edu.mx

En la actualidad las empresas de todos los giros (producción, distribución y comercialización) han ido buscando la integración de manera estratégica para la formalización de sus cadenas de suministros, lo cual se integra a través de acuerdos de colaboración, que van más allá de lo conocido en lo referente a acuerdos de logística, como se ha ido observando en forma tradicional. Dichas cadenas se operacionalizan con la intención de permitir un flujo consistente de bienes e información desde los proveedores de materias primas hasta el consumidor final. El interés detrás de estos acuerdos es incrementar la ventaja competitiva de cada uno de los integrantes en la cadena completa (Simental, 2005).

Por otra parte las presiones competitivas empujan a acortar costos, por lo cual las firmas han descubierto que la noción de la cadena de suministros adiciona un valor para las organizaciones donde los asociados negocian los costos relativos a la parte de su procesos, para realizar una ventaja competitiva (Ellington, 1998); dentro de la negociación se pretende establecer acuerdos donde se expresa el compartir recursos tecnológicos, físicos y/o financieros, con el objeto de que cada eslabón de la cadena de suministros cumpla con su función de manera eficiente logrando así mayores rendimientos para cada uno de ellos.

Es así, que es notorio destacar quienes integran una cadena de suministros por lo cual Gillyard (2003) se refiere a la cadena de suministros como todas las actividades asociadas a la transformación y al flujo de mercancías, y de servicios, incluyendo sus flujos de información, desde las fuentes de materias primas hasta al último usuario. Asumiendo de este modo que la administración de la cadena de suministros se refiere a la integración de todas estas actividades, internas y externas a la firma (Gillyard, 2003). Por su parte Hadley (2004) describe a una cadena de suministros como una serie de proveedores, fabricantes, mayoristas, distribuidores y tiendas que permiten a un producto o servicio ser elaborado, vendido y entregado al consumidor o usuario final.

Es así que en este proceso de integración en donde un consumidor y un proveedor forman una fuerte extensión social, económica, de servicio, y de ciertas uniones técnicas en un cierto tiempo, con el intento de bajar costos totales y/o de aumentar valor, de tal modo que se pretende alcanzar una ventaja competitiva mutua. (Ellington, 1998), pues el agregar valor a un producto o servicio a lo largo de la cadena de suministros es esencial para la competitividad de las organizaciones y en algunas ocasiones, vital para la supervivencia de las mismas. Otros autores (Mentzer et. al. 2001; Truban et. al., 2002) definen la cadena de suministro como un grupo de tres o mas entidades (organizaciones o individuos) directamente envueltos en flujo ascendente y descendente de productos, servicios, finanzas y/o información desde su origen (materias primas) hasta un cliente (usuario final). Aunque estas definiciones difieren levemente en la palabras, todas comunican la importancia de la integración, de la comunicación y de la coordinación entre las funciones y la organización, lo cual creará valor para el cliente (Gillyard, 2003).

Concretando de este modo como Cadena de Suministros a la integración de entidades en sus actividades y la coordinación de las mismas en el objetivo global de satisfacer a sus clientes, en base a la ventaja competitiva creada en la asociación entre entidades, y por consiguiente la satisfacción plena del consumidor final. Por lo tanto para comprender el sistema que integra la cadena de suministros es necesario integrar los elementos que forman la administración de la misma.

2. ADMINISTRACIÓN DE CADENA DE SUMINISTROS

La administración de la cadena de suministros se ha convertido en la opción por excelencia de las empresas que buscan obtener una ventaja competitiva duradera para los mercados dinámicos actuales, que aprovechando las competencias y capacidades innovadoras que pueden encontrar a través de alianzas en los clusters de clientes y proveedores que constituyen su cadena de suministros o bien a partir del uso de tecnologías de información; es así que al ser identificado a la Cadena de suministros como la red logística, que se encuentra compuesta por todos los proveedores, almacenes, centros de distribución, vendedores detallistas así como las materias primas, inventarios de piezas de producción y productos

terminados que fluyen entre las instalaciones (Simental, 2005); siendo así que la administración de cadena de suministros, es la coordinación sistemática y estratégica de todas las funciones tradicionales del negocio así como las tácticas a largo plazo de estas funciones dentro de una compañía en particular y, a lo largo de los negocios dentro de la cadena de suministros en sí, con el propósito de mejorar el funcionamiento de las compañías involucradas y de la misma cadena como un todo. Min (2001) señala que de esta manera, que es razonable para varios investigadores volverse suspicaces acerca de la existencia de un fenómeno llamado administración de cadena de suministros, teniendo diferencias sutiles en sus definiciones y en ocasiones utilizando dicho término en forma diferentemente en distintas ocasiones. Pero es necesario precisar que la coordinación de dichas asociaciones vuelve incluyente este término para el logro y buen termino de sus objetivos.

Siendo así que las organizaciones van creciendo por el conocimiento que acumulan de la cooperación inter-organizacional. Las habilidades y el conocimiento tácito son transferidos lo mejor posible por arreglos de cooperación con otras firmas. De tal manera que con la interacción con otra firma se puede combinar el conocimiento existente para, generar mejores capacidades y nuevo conocimiento (Hwang, 2004). Ese conocimiento debe ser un elemento básico en la administración de la cadena de suministros, siendo esencial por una parte para, otorgarle a dicho conocimiento una orientación dentro de las actividades que realiza la cadena de suministros, y por otra, en el desempeño de la administración de la cadena de suministros como tal.

La coordinación de la infraestructura, de los procesos y del conocimiento generado permite a las entidades establecer estrategias de negocios que los lleve a fortalecer su ventaja competitiva; dicha estrategia es a través de la formación de alianzas estratégicas permitiendo otorgarle un carácter formalista a la asociación de los entes integrantes y al flujo del conocimiento surgido por y/o a cada eslabón de la cadena.

2.1.1. GESTION DE LA CADENA DE SUMINISTROS

Para realizar eficientemente el proceso de administración de la cadena de suministros es indispensable identificar el concepto de gestión de la cadena de suministros en el cual se contempla siete procesos: la gestión de relaciones con clientes, la gestión de servicio al cliente, la gestión de la demanda, el cumplimiento de los pedidos, la gestión de flujo de producción, el abastecimiento y el desarrollo de productos y la comercialización.

Es clave para las empresas la forma de entender y ponerse de acuerdo sobre la distribución de las responsabilidades de los procesos a lo largo de la cadena de suministros y asegurar la revaluación periódica para capturar la necesidad de cambiar en la asignación de estas responsabilidades (Fine, 2000). Es por eso que no todas las relaciones de estos procesos deben estar estrechamente administradas; se requiere identificar y especificar el tipo de asociación en la que se esté interactuando, para determinar el modo de gestión que a su vez considera la estrategia de operaciones y suministro.

2.1.2. ACUERDOS DE COLABORACIÓN

Una vez que sean identificados los elementos de integración de cada uno de los socios comerciales de la cadena de suministros, es indispensable establecer el acuerdo de colaboración en el cual se integrarán para como facilitador de la gestión de la cadena de suministros. Para lo cual se destaca la clasificación del nivel de asociación según Lambert, et. al. (1996); el cual se basa en un conjunto de factores complejos e interdependientes. Dichos factores son importantes porque influyen en uno o más de los factores determinantes en las relaciones inter-organizacionales.

Es así que las asociaciones se desarrollan a partir de una necesidad. Para algunas asociaciones, los socios comerciales pueden corresponder unos con otros en la cooperación, la colaboración y la coordinación. Algunas asociaciones aumentan la eficiencia de al menos una de las empresas asociadas; pueden proporcionar, en algunos de los casos, estabilidad, que es

la capacidad de responder a la incertidumbre del medio ambiente, y la legitimidad sobre las actividades de al menos uno de los socios; es así que el nivel de estos factores influyen en la fuerza de una asociación.

Tabla 3.2.1., Tipología de Asociación de Lambert et. al. (1996)

TIPO DE ASOCIACIÓN	DESCRIPCIÓN
Tipo I	Coordinación de las actividades y la planificación es sobre una base limitada y entre ciertas funciones de diferentes empresas
Tipo II	Se extienden más allá de la coordinación básica de las actividades
Tipo III	Un importante nivel de integración operativa es evidente; asociaciones que requieren amplia comunicación y colaboración entre organizaciones

2.1.3. VENTAJA COMPETITIVA

Para un crecimiento sostenido en la búsqueda de obtener ventajas competitivas la dirección de la empresa necesita la creación de estrategias, políticas internas y externas para competir en el mercado, transformando a la administración en una dirección estratégica que las lleven a lograr sus objetivos. Entonces la clave del éxito empresarial radica en los resultados eficientes y eficaces que la dirección obtiene a través de la aplicación de políticas estratégicas relacionadas con el producto, relaciones con clientes y proveedores, canales de distribución, etc., para estar en ventaja competitiva con respecto a las demás empresas (Ríos, Ferrer y Regalado, 2010), lo cual se ve fortalecido al integrarse a la cadena de suministros.

Por lo tanto, el determinar el acuerdo de colaboración permite diseñar de acuerdo a los recursos que cada uno de los socios comerciales presenten dentro de la cadena para la realización de sus funciones, se va destacar la ventaja competitiva que los diferenciara de otras organizaciones. Pues dentro de la gestión de la cadena de suministros, es necesario conocer cuales son las principales ventajas o dimensiones competitivas que establecen la posición competitiva de las empresas que la integran, lo cual permite definir una estrategia global mas clara y definitiva, respecto a la ventaja competitiva que integre la misma como un todo, mencionando de esta manera las ventajas competitivas de Chase, et. al. 2009: precio y costo, calidad, velocidad de entrega, confiabilidad de entrega, afrontar los cambios de la demanda, flexibilidad y velocidad para la introducción de nuevos producto y, otros aspectos, para definir así cual de ellas diferenciara a la cadena de suministros de sus competidores.

3. CONCLUSIONES

En definitiva, existen diferentes alternativas de cooperación entre sectores hacia el interior de un proceso de integración. El desmantelamiento de las barreras al comercio recíproco favorece el intercambio de bienes o servicios finales dentro de un proceso productivo, creciendo de este modo la importancia de las capacidades de involucramiento de las aplicaciones y mecanismos de gestión que, se debe administrar y, la capacidad que se tenga para relacionarse e interactuar con todos los elementos que forman parte de su entorno. Adicionalmente, la teoría de recursos y capacidades reconoce, además, a la calidad como un recurso interno que, en la medida en que es desarrollada con eficiencia, la suma de todo lo anterior permitirá una ventaja competitiva sostenida difícilmente imitable por sus competidores (Demuner, 2007).

De tal modo que el proceso administrativo le permita a la firma a entender las necesidades verdaderas del cliente de modo que la firma pueda adaptar los paquetes del producto/servicio al compaginarlas con esas necesidades y orientar a la cadena de suministros al logro de los objetivos comunes e individuales de las empresas integradas como tal.

Se puede concluir que la integración de acuerdos de colaboración dentro de la cadena de suministros, el cual une a una firma a su cliente, proveedores, y otros miembros de la cadena (Morash y Clinton, 1998)., permite establecer unidades de negocio que implica un beneficio para cada uno de los socios comerciales, como estrategia para el cumplimiento de sus objetivos; el establecer como estrategia de negocio a la integración de colaboración y/o coordinación de una cadena de suministros se permite que estén establecidas las vías por las cuales los recursos fluirán a través de cada uno de los eslabones, de acuerdo a las funciones que desempeñen dentro de la misma cadena, así como de su posición que se tiene hacia al exterior, es decir cuando es observada como ente económico independiente.

4. BIBLIOGRAFIA

Chase, R. B., Jacobs, F. R. y Aquilano. (2009) "Administración de operaciones, producción y cadena de suministros". McGraw Hill, 12 Ed. México.

Demuner, M. del R. (2009) "Resultados ISO en Pymes de la Cadena de Proveduría de la Industria Automotriz. Estudio Cualitativo". Gestión y Estrategia; No. 36, Julio – Diciembre, pp. 37 – 51.

Elligton, B. (1998) "Processes and the Evolution of Trust in Interfirm Collaborative Relationships: A longitudinal Study" (Tesis de Doctor en Filosofía, Northwestern University, Evanston, Illinois)

Fine, C. H. (2000) "Clcosped-Based Strategies for Supply Chain Design". Production and Operations Management, 9/3, pp. 213 – 221

Gillyard, A. E. (2003) "The relationships among supply chain characteristics, logistics and manufacturing strategies, and performance (Tesis Doctoral)

Hadley, S. (2004) "Making the supply chain management business case". *Strategic Finance*, 85, pp. 28-35.

Hwang, Yong-Sik (2004) "The Evolution of Alliance Formation: An Organizational Life Cycle Framework" (Tesis de Doctor en Filosofía, The State University of New Jersey, Newark, New Jersey)

Lambert, D. M., Emmelhainz, M. A. y Gardner, J.T. (1996) "Developing and implementing Supply Chain Partnerships". *The International Journal of Logistics Management*, 7/2, pp. 1 – 17.

Mentzer, J.T. et. al. (2001) "Defining Supply Chain Management". *Journal of Business Logistics*, 22/2, pp. 1 – 25.

Min, S. (2001) "A Market Orientation in Supply Chain Management". (Tesis de Doctor en Filosofía de la Universidad Tennessee, Knoxville)

Turban, E. (2002) "Electronic Commerce; a Managerial Perspective", International Edition. Editorial Pearson Education, New Jersey.

Ríos, S. et. al. (2010) "La estrategia y la ventaja competitiva elementos esenciales para el éxito de las empresas mexicanas". *Revista Panorama Administrativo*. 4/10, p.p. 3 – 26.

Simental, C. E. (2005) "Factores críticos para la administración de la cadena de suministros (SCM) en empresas del estado de Nuevo León" (Tesis para obtener el grado de Maestro, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Monterrey, Nuevo León)