



Mayo 2018 - ISSN: 1696-8352

LA CADENA DE SUMINISTRO COMO ESTRATEGIA DE SATISFACCION AL CLIENTE

Leticia Nohelly Villena López

Estudiante de La carrera de CPA de la Universidad Técnica de Babahoyo

Cpa. Washington Camacho Villota

Docente Titular De La Universidad Técnica De Babahoyo
wcamacho@utb.edu.ec

Ing. Fabian Peñaherrera-Larenas, MAE

Docente de la Universidad Técnica de Babahoyo
mpenaherrera@utb.edu.ec

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Leticia Nohelly Villena López, Washington Camacho Villota y Fabian Peñaherrera-Larenas (2018): "La cadena de suministro como estrategia de satisfacción al cliente", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, (mayo 2018). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/oel/2018/05/satisfaccion-cliente.html>

RESUMEN

La cadena de suministro son procesos que ayudan a la satisfacción de las necesidades que tengan los clientes, permite aplicar un enfoque de sistema total, a través de la gestión de flujos de información, materiales y servicios de los proveedores.

Permite competir con éxito en los mercados actuales, gracias al efecto que produce la relación que existe entre los proveedores, manufactura, distribución y los clientes.

PALABRAS CLAVES: Cadena de suministro, estrategia, desempeño, procesos.

THE SUPPLY CHAIN AS A CUSTOMER SATISFACTION STRATEGY

ABSTRACT

The supply chain are processes that help to satisfy the needs of customers, allows to apply a total system approach, through the management of information flows, materials and services of suppliers.

It allows to compete successfully in current markets, thanks to the effect produced by the relationship that exists between suppliers, manufacturing, distribution and customers.

KEYWORDS: Supply chain, strategy, performance, processes.

INTRODUCCIÓN

En los mercados internacionales existe altos niveles de competencia esto ha llevado a que las empresas para poder sobrevivir y tener éxito, ya no es suficiente optimizar sus operaciones ni completar sus ocupaciones internas, es evidente que hay que ir más allá de los límites de la empresa e iniciar relaciones de cambio de información, materiales y recursos con los proveedores y clientes en una forma mucho más completada, manejando perspectivas innovadoras que ayuden simultáneamente a todo el proceso que ejecuta la empresa.

En el presente trabajo se dará a conocer acerca de lo que es la cadena de suministro, los puntos clave de la cadena de suministros así como el desempeño de la cadena de suministro, entre otros.

DESARROLLO

Cadena de suministro

“La idea consiste en aplicar un enfoque de sistemas total para manejar todo el flujo de información, materiales y servicios de los proveedores de materia prima a través de fábricas y bodegas al usuario final.” (Chase, Jacobs, & Aquilano , 2006)

(Chase, Jacobs, & Aquilano , 2006) Entonces, ¿por qué el manejo de la cadena de suministro es un tema tan importante en la actualidad? La respuesta es que muchas empresas logran una significativa ventaja competitiva con su forma de configurar y manejar sus operaciones de la cadena de suministro.

(Meindl, 2006) Una cadena de suministro está formada por todos aquellos procesos involucrados de manera directa o indirecta en la acción de satisfacer las necesidades del cliente. La cadena de

suministro incluye a los proveedores (tercer nivel, segundo nivel y primer nivel), los almacenes de MP (directa e indirecta), la línea de producción, almacenes de Productos Terminados, canales de distribución, mayoristas, minoristas y el cliente final. Dentro de cada organización existe una cadena de suministro diferente dependiendo del giro de la empresa. Existen tres tipos de empresas, industriales, comercializadoras y de servicios; las empresas de servicios cuentan con cadenas de suministros muy cortas. Las empresas industriales tienen cadenas de suministro con mucha logística dependiendo de la MP que utilizan, las líneas de producción con las que cuentan y los segmentos de mercado a los que van dirigidos sus productos. Las empresas comercializadoras, por ejemplo, tienen muy poco uso de stock por lo que sus cadenas de suministros son menos elaboradas. Todas las funciones que participan en la cadena de suministro están destinadas a la recepción y el cumplimiento de una petición del cliente. Estas funciones incluyen, pero no están limitadas al desarrollo de nuevos productos, la mercadotecnia, las operaciones, la distribución, las finanzas y el servicio al cliente.

(Veyron, 2017) Una correcta gestión de la Cadena de Suministros permite que los procesos clave de la empresa relacionados con costos, disponibilidad y calidad para incrementar los márgenes y hacer de su estrategia de la cadena de suministro una realidad. De esta manera se creará una cadena de suministro impulsada por la demanda, que sitúa al cliente en el centro de la misma y le permite responder rápidamente a los cambios sin reducir su margen.

Origen del termino cadena de suministro

“La cadena de suministro como: La secuencia de eventos que cubren el ciclo de vida entero de un producto o servicio desde que es concebido hasta que es consumido.” (blanchard, 2010)

Agente que interviene en la cadena de suministros

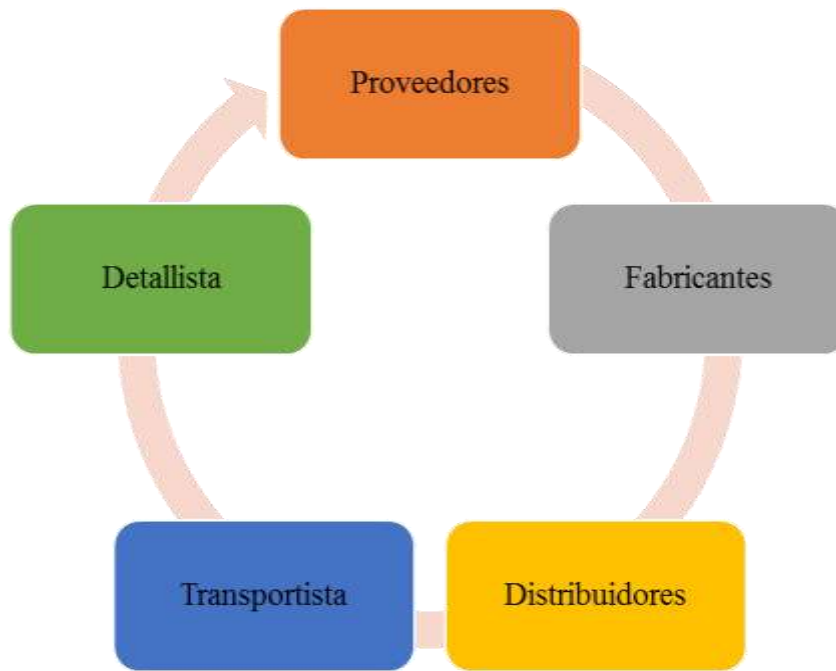


Ilustración 1 Elaborado por: Nohelly Villena López

Objetivos de la cadena de suministro

Según (monografias, 2014) son:

- Promover un adecuado servicio al consumidor final.
- La entrega de los productos en tiempo, forma y calidad.
- Capacidad de entrega de la variedad de los productos.
- Balance adecuado.

Tipos de la cadena de suministro

Según (titcj.blogspot, 2013) son 8:

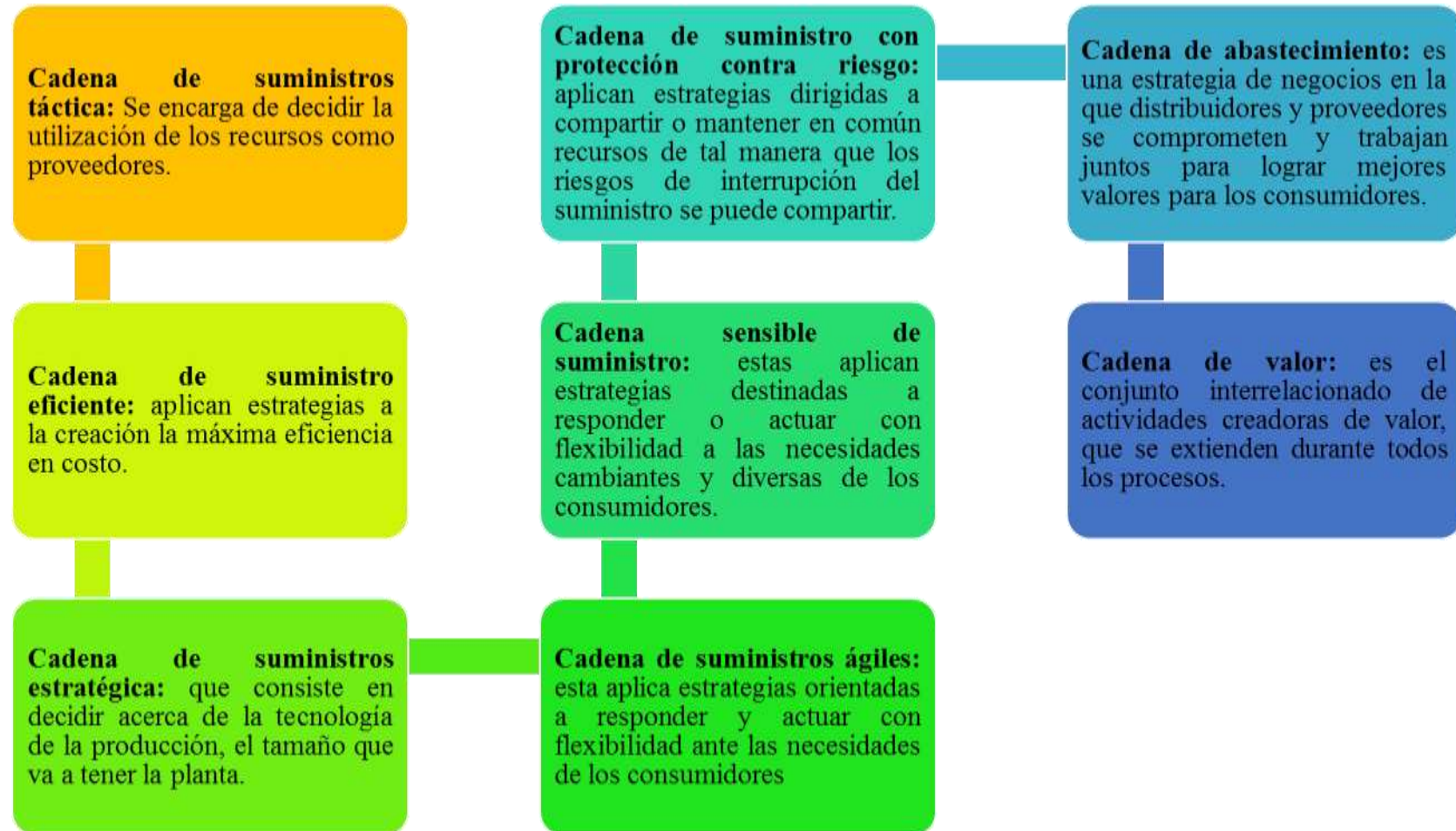


Ilustración 2 Elaborada por: Nohelly Villena López

Puntos críticos en la gestión de la cadena de suministro

Según (Slideshare, 2010) son 6 puntos críticos:



Ilustración 3 Elaborada por: Nohelly Villena López

10 claves para mejorar la cadena de suministros

Educación	Todos los departamentos deben entender todos los componentes de la cadena de
------------------	--

	suministro.
Benchmark	Identifica las oportunidades para mejorar la cadena de suministro
Evaluación	Entender el estatus de todos los departamentos de la cadena
Priorización	Prioriza cuál de esas cosas se pueden ir haciendo y en qué orden.
El eslabón más débil	Identifica el departamento o el área más débil
Comunicación	Puede dar entendimiento de todos los eventos que puede ocurrir en ésta.
Asociaciones	Buenas asociaciones en búsqueda de poder utilizar las sinergias de diferentes operaciones.
Liderazgo	Líderes que estén constantemente en búsqueda de la excelencia de la cadena de suministro.
Competencias básicas	Identificación de las cualidades y las debilidades y con base en eso enfocar los esfuerzos.
Mejoramiento continuo	La actitud que tengan las personas de siempre querer mejorar es vital para esto

Tabla 1 Elaborada por: Nohelly Villena López

Procesos macro y funciones de la cadena de suministro en el interior de una empresa

Según (Meindl, 2006) Los procesos macro en el interior de una empresa u organización manufacturera o de servicios y los sub-procesos que incluyen son:

- 1. Administración de las Relaciones con Proveedores (En inglés: Supplier Relationship Management - SRM)**
 - 1.1** Selección y evaluación de proveedores
 - 1.2** Negociación de contratos
 - 1.3** Desarrollo de proveedores
 - 1.4** Compras
 - 1.5** Colaboración en el diseño

1.6 Colaboración en el suministro

2. Administración de la Cadena de Suministro Interna (En inglés: Internal Supply Chain Management - ISCM)

2.2 Planificación estratégica

2.3 Planificación de la demanda

2.4 Planificación del abasto

2.5 Cumplimiento en el procesamiento de órdenes

2.6 Cumplimiento en el servicio

3. Administración de las Relaciones con Clientes (En inglés: Customer Relationship Management - CRM)

3.1 Marketing

3.2 Fijación de precios

3.3 Ventas

3.4 Atención al cliente

3.5 Administración de órdenes

Las funciones que componen la Cadena de Suministro interna a una empresa de manufactura son:

- **“Administración del Portafolio de Productos y Servicios (PPS)**, que es la oferta que la compañía hace al mercado. Toda la Cadena de Suministro se diseña y ejecuta para soportar esta oferta.” (Meindl, 2006)
- (Meindl, 2006) **Servicio a Clientes (SAC)**, que es responsable de conectar la necesidad del cliente con la operación interna de la compañía. Los sistemas transaccionales permiten que la organización visualice los compromisos derivados de las órdenes procesadas, pero en términos simples, si existe inventario para satisfacer la demanda del cliente, SAC, pasa sus instrucciones directamente a Distribución; si hay que producir, pasa sus instrucciones a Control de Producción.
- **“Control de Producción (CP)**, que, derivado de las políticas particulares de servicio que tenga la compañía y de la Administración de la Demanda, se encarga de programar la

producción interna y, como consecuencia, dispara la actividad de Abastecimiento de insumos.” (Meindl, 2006)

- **“Abastecimiento (Aba)**, que se encarga de proveer los insumos necesarios para satisfacer las necesidades de Producción (Materia prima y Materiales) cuidando los tiempos de entrega de los proveedores y los niveles de inventario de insumos.” (Meindl, 2006)
- **“Distribución (Dis)**, que se encarga de custodiar insumos y producto terminado (en algunas organizaciones solo producto terminado), hacerlo llegar a los Clientes y/o a su red de distribución, que puede incluir otros almacenes o Centros de Distribución (CD) o no.” (Meindl, 2006)

(Meindl, 2006) No existe consenso acerca de si éstas 5 funciones deben o no reportar jerárquicamente a una misma Gerencia / Dirección, pero sí existe consenso en el sentido de que deben operar coordinadamente para que la Cadena de Suministro interna (o la Logística interna) sea eficiente y efectiva.

(Meindl, 2006) La sincronización es muy importante en estas cadenas para que no se produzca desperdicio, medido como inventario, tiempo o fallo de servicio al cliente. Ayuda contar con una buena predicción de la demanda para no provocar sobrantes ni faltantes de productos terminados. Un fallo en esta predicción provocará un denominado efecto látigo (también llamado efecto bullwhip, del inglés bullwhip effect). Por ello, se dice que el impacto de una acción en una cadena de suministro es directamente proporcional a su demora en la propagación de la comunicación.

Niveles de decisión en una cadena de suministro

Según (Meindl, 2006) son tres:

- 1. Estrategia o diseño de la cadena de suministro**
 - 1.1** La compañía decide cómo estructurar la cadena de suministro.
 - 1.2** Se toman decisiones acerca de cómo se distribuirán los recursos y los procesos.
 - 1.3** Se toman decisiones a largo plazo, pues modificarlas a corto plazo sale caro.
 - 1.4** Se debe tomar en cuenta la incertidumbre en las condiciones.
- 2. Planificación de la cadena de suministro**

2.1 Se consideran decisiones de un trimestre.

2.2 La configuración de la cadena de suministro es fija.

2.3 Se configuran las restricciones dentro de las cuales debe hacerse la planificación.

2.4 La meta es maximizar el superávit manteniendo las restricciones.

2.5 Incluye tomar decisiones sobre cuáles mercados serán abastecidos y desde qué ubicaciones, la subcontratación de fabricación, las políticas de inventario que se seguirán y la oportunidad y magnitud de las promociones de marketing y precio.

3. Operación de la cadena de suministro

3.1 El horizonte de tiempo es semanal o diario.

3.2 Las compañías toman decisiones acerca de los pedidos de cada cliente.

3.3 La configuración de la cadena de suministro se considera fija y las políticas de planificación ya se han fijado.

3.4 La meta de las operaciones de la cadena de suministro es manejar los pedidos entrantes de los clientes de la mejor manera posible.

Medición del desempeño de la cadena de suministro

(Chase, Jacobs, & Aquilano , 2006, pág. 359) La eficiencia de la cadena de suministro se puede medir con base en el tamaño de la inversión en inventario en la cadena. La inversión en inventario se mide en relación con el costo total de los bienes que se suministran en toda la cadena.

“Dos medidas comunes para evaluar la eficiencia de la cadena de suministro son rotación de inventario y semanas de suministro. En esencia, éstas miden lo mismo y matemáticamente son inversas entre sí.”

(Chase, Jacobs, & Aquilano , 2006)

La rotación de inventario se mide como sigue:

$$\text{Rotación de inventario} = \frac{\text{costo de los bienes vendidos}}{\text{valor promedio del inventario agregado}}$$



Ilustración 4 Elaborado por: Nohelly Villena López

(Chase, Jacobs, & Aquilano , 2006) El costo de los bienes vendidos es el costo anual que una compañía tiene que absorber para producir los bienes o servicios ofrecidos a los clientes; en ocasiones, se conoce como costo del ingreso. Éste no incluye los gastos de ventas ni administrativos de la empresa. El valor promedio del inventario agregado es el valor total de todos los artículos mantenidos en el inventario con base en su costo. Incluye la materia prima, el trabajo en proceso, los bienes terminados y el inventario de distribución que se consideran propiedad de la empresa.

(Chase, Jacobs, & Aquilano , 2006) Los valores de la rotación del inventario que se consideran adecuados varían según la industria y el tipo de productos manejados. Por un lado, una cadena de supermercados puede tener una rotación de inventario de más de 100 veces al año. Los valores de seis a siete son típicos entre las empresas de manufactura.

(Chase, Jacobs, & Aquilano , 2006) En muchas situaciones, sobre todo cuando el inventario de distribución es el dominante, la medida preferida es en semanas de suministro. Es una medida del valor del inventario en semanas que se encuentra en el sistema en un momento en particular.

El cálculo es el siguiente:

$$\text{Semanas de suministro} = \frac{\text{valor promedio del inventario agregado}}{\text{costo de los bienes vendidos}} \times 52 \text{ Semanas}$$

Qué tener en cuenta en la medición del desempeño en la cadena de suministro

“Todas y cada una de las actividades que se llevan a cabo a lo largo de la cadena son susceptibles de medición, por eso lo importante es saber en qué tenemos que centrar nuestros objetivos.” (EAE Business School, 2017)

(EAE Business School, 2017) La función de las herramientas de medición es la de conocer el estado actual de cada una de las actividades para comprobar la evolución de su desempeño. Su finalidad, por tanto, no es otra que la de tomar futuras decisiones para mejorar su eficacia, de manera que se llegue a reducir gastos, tiempos y, sobre todo, se alcance una mayor satisfacción del cliente ajustando la oferta a sus necesidades reales y actualizadas.

“Para evaluar el desarrollo y rendimiento de las operaciones de la compañía hay diversas herramientas de KPI y sistemas gestores de bases de datos que son fundamentales.” (EAE Business School, 2017)

(EAE Business School, 2017) Concretamente, para mejorar el desempeño lo primero de todo es fijarnos en el retorno sobre la inversión (ROI). Se trata de establecer el cociente entre el resultado del sistema productivo y logístico y entre la cantidad de recursos utilizados, estableciendo periodicidades y tiempos de media para cada operación.

La importancia de un buen cuadro de mando para la medición del desempeño

(EAE Business School, 2017) Las herramientas de estos sistemas de medición se recogen en el diseño del cuadro de mando que agrupa estructural y gráficamente los KPI y los informes pertinentes. Éste deberá ir actualizándose constantemente para una óptima gestión de la cadena de suministro.

(EAE Business School, 2017) Condicionados por los avances en TIC, cobra una gran importancia el Business Intelligence, es decir, los sistemas de inteligencia empresarial, por la forma de administrar y aglomerar al conjunto de herramientas y estrategias destinadas a la gestión del Big Data y al seguimiento de los indicadores. De esta manera, toda la organización, en cualquier momento y lugar puede consultar la información desde todo tipo de dispositivos electrónicos.

CONCLUSIONES

En la actualidad la administración de la cadena de suministro es importante para las empresas, porque radica en emplear un enfoque de sistemas total para controlar todo el flujo de información, materiales y servicios de los mercados de materia prima a través de fabricaciones y almacenamientos al beneficiario final con el fin de satisfacer las necesidades que tenga dicho beneficiario.

En este trabajo se da a conocer cómo se debe de constituir la cadena de suministro con el fin de que compense las necesidades de varios grupos de bienes y compradores. Las medidas de la eficiencia de la cadena de suministro son la rotación de inventarios y las semanas de suministro.

La función de las herramientas de medición es de estar al tanto del estado actual de las actividades que realice la empresa para evidenciar el progreso de su desempeño. Con el propósito de tomar decisiones para optimizar su eficacia, de modo que se alcance a reducir tiempos, gastos y se logre una alta satisfacción del cliente acordando la oferta a sus necesidades reales y renovadas.

BIBLIOGRAFÍA

blanchard, D. (2010). *supply chain management best practices*. canada: John wiley& sons.

Chase, R. B., Jacobs, F. R., & Aquilano , N. J. (2006). *Administracion de Operaciones*. Mexico : The McGraw-Hill Companies.

EAE Business School. (12 de noviembre de 2017). *EAE Business School*. Obtenido de EAE Business School: <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/la-medicion-del-desempeno-en-la-cadena-de-suministro/>

Meindl, S. C. (2006). *Entender qué es la cadena de suministro*. Mexico: Pearson/Prentice Hall.

monografias. (22 de abril de 2014). *monografias.com*. Obtenido de monografias.com: <http://www.monografias.com/trabajos89/estrategias-cadena-suministro/estrategias-cadena-suministro.shtml>

Slideshare. (3 de FEBRERO de 2010). *es.slideshare.net*. Obtenido de es.slideshare.net: <https://es.slideshare.net/3231435/estrategias-de-cadena-de-suministro>

titcj.blogspot. (26 de febrero de 2013). *titcj.blogspot.mx*. Obtenido de titcj.blogspot.mx: <http://titcj.blogspot.mx/2013/02/tipos-de-cadenas-de-suministros.html>

Veyron. (10 de noviembre de 2017). *IFS Applications Mexico*. Obtenido de IFS Applications Mexico: <https://www.ifsmexico.com.mx/gestion-cadena-de-suministro>