

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA

LEÓN

**ESTUDIOS CON RECONOCIMIENTO DE VALIDEZ OFICIAL POR
DECRETO PRESIDENCIAL DEL 3 DE ABRIL DE 1981**



CADENAS DE SUMINISTRO UNA SEMBLANZA HISTÓRICA

ARTÍCULO PUBLICABLE EN REVISTA ESPECIALIZADA

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRO EN LOGÍSTICA INTERNACIONAL Y CADENA DE SUMINISTROS**

PRESENTA

JORGE RAÚL GARCÍA AMADOR

Cadenas de Suministro una semblanza histórica.



Ing. Jorge Raúl García Amador

E-mail: ragaam29consulting@gmail.com

Resumen

Este trabajo tiene como objetivo mostrar la evolución y relevancia que han tomado las cadenas de suministro en las organizaciones, mostrando las adecuaciones que las empresas han tenido a través del tiempo, al igual que los elementos que intervienen dentro de ella, los proveedores, la logística y los elementos involucrados en la satisfacción total del cliente convergen para crear una ventaja competitiva que impacta directamente en los resultados de las organizaciones.

Palabras clave

Cadena de Suministro, evolución, proveedores, logística, ventaja competitiva.

Abstract

The goal of this paper is to show the evolution and relevancy that the Supply Chain Management have taken in the organization, showing the adaptations of the companies that have been seen throughout time. The same applies to the elements that are involved within, including the providers, the logistics, and all the things that are essential for the complete satisfaction of the clients. All converge to create a competitive advantage that directly impacts the results of the organizations.

Key Words

Supply Chain Management, evolution, providers, Logistics, Competitive Advantage.

Introducción

Una cadena de suministro está formada por todas aquellas partes involucradas de manera directa o indirecta en la satisfacción de una solicitud de un cliente. La cadena de suministro incluye no solamente al fabricante y al proveedor, sino también a los transportistas, almacenistas, vendedores al detalle (o menudeo) e incluso a los mismos clientes. Dentro de cada organización, como la del fabricante, abarca todas las funciones que participan en 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 (Sunil & Meindl, 2008).

La logística es aquella parte del proceso de la cadena de suministro que planea, implementa y controla el flujo y almacenamiento de productos y servicios, y su información relacionada, desde el punto donde se originan hasta el punto donde se consumen, en forma eficiente y al menor costo posible, para satisfacer los requerimientos de los clientes (Ballesteros & Ballesteros, 2004).

Para poder enfrentar los desafíos que actualmente se exige a las organizaciones, se requiere responder de manera adecuada a los incalculables retos que el mercado impone, por ello la obligación o necesidad de ir más allá de las fronteras de la organización y abrir canales de comunicación eficientes con los proveedores y clientes de la empresa. Los administradores de las SCM* deben comprender la importancia de mantener abiertos estos canales ya que, en la actualidad la gestión de cualquier negocio esta, vinculado irremediamente a la gestión de su cadena de suministro.

Mientras más alta sea la rentabilidad de la cadena de suministro, más exitosa será ésta. Dicho éxito debe medirse en términos de la rentabilidad y no en función de la ganancia de cada etapa (Sunil & Meindl, 2008).

*Supply Chain Management.

Revisión de la Literatura

La necesidad va creando hábitos y es la misma necesidad la que hace que estos mismos hábitos se vayan desarrollando, mejorando y adaptando a la manera en que las compañías van evolucionando a través del tiempo. De aquí la imperiosa necesidad de tener la flexibilidad suficiente para resistir los giros que en ocasiones obligados tienen que realizar las organizaciones. Es necesidad también que la persona encargada de la logística de la empresa tenga la habilidad técnica para poder distinguir los términos que hacen o no competitiva su función.

Con frecuencia, los términos distribución física y logística son confundidos entre sí. Distribución física es un concepto originado en el marketing e introducido por los Estados Unidos a finales de los años sesenta. Éste se refiere a una unificación de cinco subsistemas (transporte, almacenaje, embalaje, carga/ descarga y distribución) y un sistema de apoyo e información. La logística en cambio está ligada al área de obtención, producción y ventas. Así, el quehacer logístico no tiene límites y debe ser manejado desde el punto de vista de un Gerente de Negocios.

La cadena de suministros, al menos en teoría, es un término que se ha agregado recientemente al lenguaje de la ciencia de los negocios y se le atribuye a Robert Lutz durante sus tiempos en Chrysler. El concepto de cadena de suministro, desde su introducción, tiene como significado una serie de entidades conectadas por medio de la relación comprador-vendedor, que se inicia con las materias primas básicas que son extraídas de la tierra o cosechadas hasta llegar al producto terminado en las manos del consumidor final. En la medida que las firmas contemporáneas se han hecho dependientes de una gran gama de bienes y servicios para complementar sus propias actividades de agregación de valor, la mayoría de ellas ha desarrollado extensas redes de proveedores y clientes. Tales redes son creaciones muy frágiles que están sujetas a daños y peligros de interrupción debido a múltiples motivos (Esqueda & Paul, 2005).

Los ingenieros encargados de la logística en las organizaciones siempre han coordinado la gestión de aprovisionamiento de los suministros y materiales y el reporte continuo de insumos para sus líneas de producción, enfrentando la problemática que ello conlleva sin contratiempos y con todo lo necesario para llevar a cabo exitosamente su misión. En la actualidad, cada vez es más frecuente la utilización de este término por parte de organizaciones que cuentan con un número elevado de puntos de suministro y de clientes geográficamente dispersos. Un ejemplo representativo de esta situación lo constituyen las multinacionales, que llevan a cabo el aprovisionamiento de materiales, la fabricación y la distribución de sus productos en distintos países (García Mora, 2010).

Aunque hay referencias enciclopédicas que sitúan el término logística ya en tiempos de los romanos, existe una común coincidencia por diversos autores y estudiosos del tema en situar su origen en la Primera Guerra Mundial, entendiendo la logística como parte de la ciencia militar que calcula, prepara y realiza todo lo referente a movimientos y necesidades (víveres, municiones, combustible, reposiciones, etc.) de las tropas en campaña a fin de conseguir la máxima eficacia de una operación. Por tanto, no existe táctica sin logística.

Avanzando en el tiempo, aunque todavía bajo el esquema militar, el enfoque empresarial de la logística se plantea en Estados Unidos en 1942, concretamente en la construcción de los barcos Liberty, los cuales eran buques de carga que abastecían al ejército norteamericano en Europa, siendo requerida una gran cantidad de ellos, ya que eran hundidos con excesiva frecuencia por los submarinos alemanes.

Con el objetivo de minimizar el tiempo de construcción de un buque se llegó al convencimiento de que lo ideal era dejar bajo una responsabilidad única las facetas de aprovisionamiento y la planificación de actividades de producción.

Así se consigue la sincronización del flujo de aprovisionamiento y producción, poniéndose de manifiesto las ventajas que supone la coordinación, a semejanza de lo que hoy es la misión fundamental del responsable de logística en las empresas (Carballosa, López, & Cástan, 2012).

La evolución de la logística como área funcional de las empresas ha estado ligada a los cambios ocurridos en la competencia entre empresas y en los mercados en los que éstas actúan. Hasta la década de 1970, la competencia y el desarrollo de los mercados estaba basada principalmente en el mercado interno de cada país y en el crecimiento de empresas oligopólicas nacionales, y éste a su vez en las economías de escala generadas en relación con su tamaño. Contaban con un fuerte mercado local y mantenían una tendencia a la integración vertical. A partir de esos años se empezó a dar un notable crecimiento de los mercados de exportación, así como el hecho de buscar nuevos mercados para seguir aumentando en tamaño e influencia.

En estos movimientos empresariales, se empiezan a dar las economías de elementos de producción no tradicionales, es decir, se hace hincapié en la obtención de ventajas competitivas de mercados, en donde los recursos pueden conseguirse de manera más económica, tanto de materia prima como de mano de obra o de tecnología (Sabrià, 2016).

El intercambio de bienes y servicios prácticamente no tiene barreras ni restricciones. Los productos son elaborados en un lugar y luego son transportados enormes distancias para ser entregados a los consumidores finales. Los consumidores tienen a su disposición gran variedad de bienes y servicios que hacen difícil tomar una decisión de compra. La competencia para las organizaciones ya no es local, la globalización ha hecho que esta sea mundial. Si las empresas desean enfrentar esos retos y presiones y salir victoriosas, deben ser cada vez más competitivas.

En ese afán de lograr una mayor competitividad las organizaciones alinean sus intereses con los de otras compañías para formar lo que se conoce como una cadena de suministro. Pero no sólo basta con la alineación, hay que direccionar los esfuerzos de múltiples compañías y esto no es un objetivo fácil (Drango, Pérez, & Arango, 2008).

Tan complejo e intempestivo ha sido el cambio en la manera de hacer negocios para acercar los insumos a las organizaciones que se han realizado grandes inversiones para poder mejorar la logística de las empresas. En los 90's el catedrático de Harvard, Michael Porter afirmaba que "En un futuro la competencia no estará entre las organizaciones sino entre las cadenas de suministros de estas".

Las herramientas con las que contamos actualmente nos permiten demostrar que el presagio del Dr. Porter indicaba el camino correcto, hoy conocemos que aquella compañía que no forma parte de una adecuada cadena de suministro esta fuera de toda posibilidad de pertenecer a las empresas que se denominan de clase mundial.

La gerencia de la cadena de suministro debe ir más allá de la coordinación entre las compañías que integran la cadena (coordinación que tiene como fin fundamental la optimización de los objetivos individuales de las diferentes compañías que componen la cadena de suministro), surge entonces, un reto para la gerencia de la cadena de suministro, desarrollar ambientes para los procesos de toma de decisiones que direccionen los múltiples intereses de varias compañías a través de toda la cadena de suministro. En algunos casos este reto será aún más difícil pues habrá gerentes de algunas compañías que no estarán interesados en mejorar el desempeño de toda la cadena de suministro.

La clave entonces, para lograr una buena gerencia de la cadena de suministro, es el desarrollo de mecanismos que busquen alinear los objetivos de miembros independientes de la cadena y coordinar las actividades que permitan optimizar el desempeño del sistema (Drango, Pérez, & Arango, 2008).

Lo anterior no significa que la gerencia logística asuma la gestión de cada una de las actividades como, almacenamiento, despacho, aprovisionamiento, compras, economía material, transporte externo, transporte interno transporte inter empresa, distribución, tratamiento y atención de los pedidos, sino que se encarga de realizar la coordinación de las variables de cada una de ellas para garantizar soluciones integrales en función de ejecutar un flujo racional asegurando un alto servicio al cliente con bajos costos.

La logística se entiende cada vez más como una actividad estratégica que dista mucho de actividades operativas como contratar almacenes o vehículos de transporte. Por lo tanto, se deben revisar y rediseñar los procesos logísticos desde el comienzo de la cadena en actividades como definición de la estructura organizacional, concepción logística del diseño del producto, definición de niveles de servicio al cliente, determinación de categorías logísticas.

Agrupando los productos por niveles de servicio o necesidades de manipulación, diseño de los sistemas de información, desarrollo de los sistemas de comunicación, diseño de la red de distribución, diseño de la infraestructura de distribución y definición de los indicadores de gestión (Ballesteros & Ballesteros, 2004).

La gestión logística aparece diferenciada dentro de la estructura organizacional de la empresa y está subordinada al más alto nivel de dirección. El sistema de administración de la logística constituye en parte el enfoque dinámico de la empresa y comprende al menos tres subsistemas principales: un subsistema de control, un subsistema operacional y un subsistema organizacional (Ballesteros & Ballesteros, 2004).

Cada uno de los subsistemas anteriores abonan de manera particular a lograr el objetivo de la logística que es aumentar las ventajas competitivas, captando y reteniendo clientes y generando un incremento en los beneficios económicos obtenidos por la comercialización y producción de los bienes y servicios; mediante la interacción de las actividades enumeradas anteriormente: Distribución física, aprovisionamiento de materias primas, manejo de información, tiempos de respuesta, control del nivel de inventarios, estudio de la demanda, servicio al cliente. Todo ello se traduce en una tasa de retorno de la inversión más elevada, con un aumento de la rentabilidad (García Mora, 2010).

Como se comentó anteriormente, la necesidad de las organizaciones de ser eficientes en la cadena de abastecimiento y competitivas en el mercado actual, ha ayudado a desarrollar el esquema logístico a nivel interno y con un acelerado crecimiento a nivel mundial. Esto se ha evidenciado especialmente en las multinacionales, desde el momento en que se incrementó el libre comercio, generando que los precios de venta al público los imponga el mercado y no las compañías. En este entorno tan exigente las organizaciones que sobreviven y son exitosas son aquellas basadas en optimizar su gestión logística, con el fin de reducir costos y ser más competitivas internacionalmente. El quehacer logístico se convierte entonces en un factor de éxito y en una herramienta crítica para la incursión en nuevos mercados (García Mora, 2010).

Narasimhan y Mahapatra hacen una clasificación de los modelos estudiados a partir de varios artículos. Los modelos son clasificados de acuerdo con el problema de decisiones considerado. La clasificación es la siguiente: modelos de decisión a nivel estratégico, a nivel táctico y a nivel operacional. (Naramsimhan, 2004).

Con los proveedores existe una coordinación metódica de los programas de producción con los programas de suministros, la cual se planifica en conjunto con los proveedores para introducir mejoras en su proceso, a fin de aumentar o agregar valor a los suministros. Por otro lado, se tiene un intercambio de información sistemática con los proveedores y se cuenta con una adecuada integración de la tecnología de información. Así mismo, se observa unificación e integración de la técnica y medios de identificación de las cargas con los proveedores y los clientes.

Con los clientes hay una coordinación sistemática para ajustar los programas de distribución y mejorar el servicio al cliente. Se controla y monitorea a través de un sistema formal el comportamiento del servicio a los clientes y se establecen programas de mejoramiento. Se brinda una atención personalizada a los clientes. El cliente mantiene una relación permanente con la empresa y tiene acceso en cualquier momento a la información sobre el estado de su pedido y sobre el proceso productivo del mismo (Ballesteros & Ballesteros, 2004).

Tomando en consideración las variables críticas en una cadena de suministro, es preciso saber que el proceso de gestión, dentro de una organización, se basa en el ciclo de planear las metas que se deben alcanzar, realizar las estrategias necesarias para lograr los objetivos, medir los resultados obtenidos, y actuar de acuerdo con los resultados, orientándose hacia la mejora del sistema (Santamaría, 2012).

Algo que también las empresas han empezado a tomar con seriedad es el proceso de logística en reversa o inversa, lo cual significa que es el proceso de gestión, del flujo de materias primas, inventario de producto en proceso, producto terminado e información relacionada con el bien, desde el momento de consumo, hasta ser llevado a su proceso de reciclaje, es decir, involucra todas las actividades relacionadas con la disposición final del producto una vez que es desechado. En este caso el flujo logístico estará relacionado con la devolución del producto desde el consumidor a la planta origen o hacia el lugar de disposición final (Monroy & Ahumada, 2006).

La complejidad de la red es el elemento de la cadena que recibe la mayor atención en términos relativos, ya que es prácticamente el único donde la gerencia de la cadena de suministros, como función organizacional, ejerce la mayor discreción.

Obviamente, el número de participantes hace la red sumamente compleja, no obstante, en la medida con que una organización de compra cambia a los proveedores, los intermediarios en la cadena y los transportistas, se puede generar un nivel de volatilidad que puede llegar al caos (Esqueda & Paul, 2005).

Aunque cada vez los CEO's de las compañías toman como motivo de desarrollo competitivo las SCM hay alguno que aún no logran convencerse de que el que va a lograr la satisfacción total del cliente es quien logre diferenciarse de su cada vez mas reñida competencia, y el camino adecuado e indicado para este logro es formar parte de una cadena de suministro lo suficientemente eficiente para lograr esa completa satisfacción.

Si a lo anterior le agregamos que en materia de comercio internacional hemos sido testigos durante los últimos meses, como algunos líderes de países industrializados toman decisiones en las que las razones políticas anteceden a las razones comerciales, por lo que las organizaciones se ven afectadas directamente con los insumos utilizados en la fabricación de sus productos, este motivo es tan crítico como para no darle importancia, ante ello la respuesta debe de ser desarrollar una cadena de suministro competitiva tal que logre amortizar los impactos que generan estas decisiones y que al trabajar en unidad el resultado sea la rentabilidad de la cadena.

Conclusiones

Decir cuál es la cadena de suministro ideal o sacar conclusiones generales es, en este ámbito complejo, cada organización debe de ser capaz de diseñar su propia cadena de suministro dependiendo de las características sociales, culturales, demográficas, mercado, entorno, etc. El éxito de la cadena de suministro dependerá del adecuado diseño de esta, ya que así podrá garantizar la funcionalidad con la que los insumos clave fluirán de una manera eficiente.

Las compañías que no adopten una estrategia de logística integral tendrán alguna tendencia a desaparecer debido a su nivel escaso o nulo de competitividad y tendrán altos índices de generación de riesgos dentro de sus procesos. Aún con los tratados de libre comercio que se tengan no podrán competir frente a los requerimientos cada vez más exigentes de los clientes y de las tendencias de los países con los que se pretende intercambiar productos, servicios y transferencia de tecnología en donde se busquen redes que generen algún tipo de valor que satisfacen las necesidades para las partes involucradas en las cadenas de suministro.

Referencias

- Ballesteros, D., & Ballesteros, P. (2004). La logística Competitiva y la Administración de la Cadena de Suministros. *Scientia Et Technica, X (24)*, 201-206.
- Carballosa, A., López, J., & Cástan, J. (2012). *La logística en la empresa: un área estratégica para alcanzar ventajas competitivas*. Madrid: Difusora Larousse - Ediciones Pirámide.
- Drango, M., Pérez, G., & Arango, C. (2008). Decisiones en la Gerencia de la Cadena de Suministro. *Avances en Sistemas e Informática*, 87-92.
- Esqueda, R., & Paul, Y. (2005). Vulnerabilidades de la cadena de suministros: consideraciones para el caso de América Latina. *Revista Latinoamericana de Administración*, 63-78.
- García Mora, L. A. (2010). *Gestión logística integral: las mejores prácticas en la cadena de abastecimientos*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Monroy, N., & Ahumada, M. (2006). Logística Reversa: Retos para la Ingeniería Industrial. *Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias*, 23, 23-33.
- Naramsimhan, M. (2004). Decision models in global supply chain management. *Industrial Marketing Management*, , 21-27.
- Sabrià, F. (2016). *La cadena de suministro (3a. ed.)*. Barcelona: Marge Books.
- Santamaría, R. (2012). La cadena de suministro en el perfil del Ingeniero Industrial: una aproximación al estado del arte. *Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias*, 39-50.
- Sunil, C., & Meindl, P. (2008). *Administración de la cadena de suministro. Estrategia, planeación y operación*. México: Pearson.