

**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO**



El impacto de la gestión de la cadena de suministro en la rentabilidad de una empresa

Seminario trabajo de grado virtual

Nicolás Amaya Cardona.

Bogotá

2019

**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO**



El impacto de la gestión de la cadena de suministro en la rentabilidad de una empresa

Seminario trabajo de grado virtual

Nicolás Amaya Cardona.

Jaime Andrés Castañeda

Administración de Negocios Internacionales

Bogotá

2019

**Tabla de Contenido:**

**Resumen:**.....

**Abstract:**.....

**1. Introducción**..... 4

**2. Metodología**..... 5

**3. Resultados** ..... 6

**4. Discusión y Conclusiones** ..... 9

**5. Referencias** ..... 11

**Resumen:**

Hoy en día las empresas gastan millones en innovación de productos o publicidad. Sin embargo, antes de invertir en estas actividades, las empresas deberían enfocarse en mejorar la gestión de su cadena de suministro con el objetivo de crear valor a la empresa y buscar la satisfacción del cliente. Actualmente, todas las empresas cuentan con una cadena de suministro, sin embargo, tan solo el 28% cuenta con herramientas automatizadas de pronósticos y planeación de la demanda. Esto se debe a que las compañías sienten que esto no es el motor de su negocio o que invirtiendo en otras actividades van a generar mejores ingresos o mayor rentabilidad. Este artículo realiza una revisión de la literatura con el fin de averiguar si una mejora en la cadena de suministro conduce a mejoras en la rentabilidad de la empresa. Con una cadena de suministro bien gestionada se podrían obtener más beneficios y ser más rentable que empresas que invierten en otras áreas.

**Palabras clave:** Cadena de suministro, rentabilidad, *just in time*.

**Abstract:**

Nowadays, companies spend millions on product innovation or advertising, but before investing in this type of activities, they should focus on improving the management of their supply chain with the aim of creating value for the company and seeking customer satisfaction. Currently, all companies have a supply chain, however, only 28% of the companies have automated forecasting and demand planning tools. This is because companies feel that this is not the driving force of their business or that by investing in other factors they will generate more income or profitability. This study conducts a literature review to investigate whether an improvement in the supply chain leads to improvements in an organization's profitability. With a well-managed supply chain, companies could obtain more benefits and be more profitable than companies that invest in other areas.

**Key words:** Cadena de suministro, rentabilidad, *just in time*.

## 1. Introducción

Uno de los elementos claves de cualquier empresa es la cadena de suministro, la cual abarca los procesos de preparación, coordinación y distribución de un producto para que este sea de fácil acceso al consumidor final o cliente. La gestión de la cadena de suministro (SCM por sus siglas en inglés) tiene como objetivos reducir los tiempos de espera para los clientes, incrementar significativamente la productividad del sistema logístico, reducir los costos de fletes, reducir los costos asociados a inventarios y mejorar el servicio al cliente, entre otros. Diversos autores dan su definición de cadena de suministro. Por ejemplo, Lee y Billington (1993) la definen como “la representación de una red de trabajo para las funciones de búsqueda de material, su transformación en productos intermedios y acabados y la distribución de esos productos acabados a los clientes finales.” Bernal Torres, Naranjo, y González (2012) afirman que la SCM, asumida como una coordinación estratégica y sistemática de las funciones convencionales del negocio, permite mejorar el desempeño de una empresa en el largo plazo. La gestión efectiva de las cadenas de suministro de una organización ha demostrado ser un mecanismo muy eficaz para proporcionar una entrega rápida y confiable de productos y servicios de alta calidad al menor costo (Liang, Yang, & Cook, 2006). Si bien la mayoría de empresas prefieren invertir sus recursos en otro tipo de mejoras, es de vital importancia que lo hagan en la gestión de su cadena de suministro ya que las problemáticas de almacenamiento, transporte, inventario, distribución o logística inversa generan grandes sobrecostos en las empresas que muchas veces no son tomados en cuenta o son dejados en un segundo plano por las mismas. Por esta razón, es necesario identificar factores que dificultan el desarrollo adecuado de la SCM en las organizaciones para así buscar cómo mejorar esta gestión en beneficio del desempeño organizacional.

El objetivo de esta revisión literaria es comprobar si efectivamente con una buena gestión de la cadena de suministro la rentabilidad de una empresa mejora de manera significativa. Por lo tanto, este trabajo da prioridad a estudios publicados en revistas científicas que analizan diferentes sectores de la industria. Todos tienen la misma finalidad: analizar si la rentabilidad de una empresa mejora por medio de la cadena de suministro. Estos estudios ayudan a dar respuesta a la pregunta con datos específicos y no suposiciones.

Entre los principales hallazgos de la revisión literaria se tiene que una adecuada gestión de la cadena de suministro aumenta la rentabilidad de las empresas ya que el dinero ahorrado con la implementación de buenas prácticas de SCM se va directamente a la rentabilidad de las empresas.

El resto de este artículo se organiza de la siguiente manera: la Sección 2 explica la metodología, donde se informa el tipo de revisión de literatura y las fuentes bibliográficas de donde se sustrajo la información. La Sección 3 muestra los resultados de la revisión literaria. Finalmente, la Sección 4 muestra la discusión y conclusiones junto con los principales hallazgos.

## **2. Metodología**

Para la realización de este trabajo se utilizó una revisión de literatura narrativa. Se buscó en bases de datos información a través de una estrategia de búsqueda y se expresaron los resultados de forma sintetizada.

La metodología utilizada en este artículo es de carácter cualitativo ya que no se utilizaron datos numéricos sino una recopilación de información de diferentes artículos. Se revisaron diferentes artículos de revistas científicas disponibles principalmente en el Sistema Integrado de Búsqueda del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI) de la

Universidad del Rosario. Para encontrar artículos relevantes se utilizaron palabras clave como cadena de suministro, rentabilidad y gestión de la cadena de suministro, entre otras. Los artículos escogidos fueron publicaciones científicas que relacionaban la SCM con desempeño organizacional, además de algunas referidas por el tutor de trabajo de grado.

### **3. Resultados**

Como se mencionó anteriormente, la cadena de suministro abarca el ciclo de vida de un producto o servicio desde el abastecimiento de materia prima hasta que el producto o servicio es consumido, donde participan diversos actores como proveedores, distribuidores, fabricantes y clientes. Muchas empresas parecen no darle la importancia suficiente a la gestión de su cadena de suministro pues piensan que esta solo abarca actividades logísticas, es decir, la entrega del producto en el lugar, tiempo, cantidad, coste y calidad correctos pactados con el cliente. Sin embargo, la SCM va mucho más allá de eso ya que también comprende la planificación de las actividades de búsqueda, obtención y transformación de insumos en bienes y servicios. Además, la cadena de suministro debe estar perfectamente sincronizada en cada uno de sus puntos o eslabones ya que una disrupción en cualquiera de sus eslabones podría bloquear toda la cadena. Finalmente, a través de la SCM se abastecen y regulan las operaciones de las áreas de la empresa que intervienen en el proceso de transformación de insumos en bienes y servicios.

Handfield y Nichols Jr (1999) afirman que el manejo de la cadena de suministros enfatiza las interacciones de la logística que tienen lugar entre las funciones de marketing, logística y producción en una empresa, y las interacciones que se llevan a cabo entre empresas independientes legalmente dentro del canal de flujo del producto. Las oportunidades para mejorar el costo o el servicio al cliente se alcanzan mediante la coordinación y la colaboración entre los miembros de los canales de flujo. Por otro lado, Mentzer, DeWitt, Keebler, Min, Nix, Smith, y Zacharia (2001) definen una cadena de suministro como el movimiento de materiales, fondos e información a través del proceso de la logística, desde la adquisición de materias primas

hasta la entrega de productos terminados al usuario final. La cadena de suministro incluye a todos los vendedores, proveedores de servicio, clientes e intermediarios.

En busca de la relación positiva entre SCM y rentabilidad empresarial, este trabajo primero se enfoca en una investigación realizada por Salas-Navarro, Meza, Obredor-Baldovino, y Mercado-Caruso (2019) en el sector metalúrgico en Colombia que utiliza un modelo de evaluación de la cadena de suministro para mejorar la competitividad y productividad basándose en el Modelo de Benchmarking de la Cadena de Abastecimiento para Pymes Manufactureras. Este modelo, desarrollado por Pérez-Olivera y Toro (2010), establece diferentes aspectos a evaluar en la cadena de suministro como abastecimiento, almacenamiento, inventario, distribución y transporte y logística inversa, con el propósito de evaluar la competitividad y rentabilidad de las empresas. En el sector metalúrgico colombiano se pudo evidenciar que alrededor del 60% de las empresas estudiadas cuenta con políticas formales de almacenamiento de materia prima y de producto terminado y que, además, el 60% de estas empresas implementa dichas políticas con la ayuda de software especializados. En consecuencia, hay alrededor de un 40% de empresas en este sector que está desaprovechando la oportunidad de obtener mejores resultados por medio de la gestión de su cadena de suministro.

En segundo lugar, Rodríguez Guevara (2018) analiza a través de una revisión de la literatura la implementación de prácticas sostenibles en las cadenas de suministro de empresas del sector alimenticio. El análisis muestra que una cadena de suministro donde se integren proveedores de servicios logísticos con objetivos orientados al desarrollo sostenible logra mejoras en la rentabilidad. Además, al realizar mejoras adicionales como la implementación de sistemas *just in time*, las compañías pueden mejorar aún más sus números frente a la competencia. Por otro lado, Sgarbossa y Russo (2017) analizan a través de un estudio de caso de la industria cárnica el potencial de los modelos de cadena de suministro de ciclo cerrado, los cuales permiten la recuperación de recursos sin valor (por ejemplo, residuos inevitables) a través de actividades de recuperación. El análisis revela que las cadenas de ciclo cerrado pueden

aportar positivamente a indicadores de rentabilidad a través de la generación de nuevos procesos productivos sostenibles.

Además de estudios sectoriales, también existen estudios que exploran la relación entre SCM y rentabilidad empresarial sin algún sector particular en mente. Por ejemplo, el trabajo de Li, Ragu-Nathan, Ragu-Nathan, y Rao (2006), a partir de las respuestas de más de 190 gerentes estadounidenses a una encuesta, estudia la relación entre prácticas de SCM, ventaja competitiva y desempeño organizacional. Este estudio examina tres preguntas de investigación: 1. ¿Cómo las organizaciones con altos niveles de prácticas de SCM tienen altos niveles de ventaja competitiva? 2. ¿Las organizaciones con alto nivel de prácticas de SCM tienen altos niveles de desempeño organizacional? 3. ¿Las organizaciones con altos niveles de ventaja competitiva tienen un alto nivel de desempeño organizacional? Los altos niveles de prácticas de SCM se refieren a las empresas que se enfocan en la cadena de suministro siendo conscientes de la estrategia de negocio que tiene la organización y hacia dónde apunta en los próximos años teniendo en cuenta los competidores, los efectos de la innovación aplicada a sus procesos, productos y servicios, y los efectos de la globalización, entre otros aspectos que tienen un efecto directo en el acceso de sus consumidores a su oferta. El estudio revela que las compañías con altos niveles de prácticas de SCM y ventaja competitiva mejoran su rentabilidad y desempeño financiero, así como su calidad en tiempos de entrega. Sin embargo, los autores afirman que al ser un estudio basado en factores tan específicos, se deben considerar dimensiones adicionales tales como proximidad geográfica, capacidad JIT / lean e integración logística.

Por otro lado, el estudio de Flynn, Huo, y Zhao (2010) indaga entre más de 600 gerentes en China acerca de los niveles de integración con proveedores y clientes al interior de sus organizaciones. Este país se ha convertido en un centro de fabricación global y un objetivo atractivo para la subcontratación por parte de las empresas occidentales. La gestión eficaz de la cadena de suministro puede ayudar a que las empresas chinas sean aún más atractivas. El estudio propone que los fabricantes pueden mejorar el rendimiento de su negocio mejorando la integración de sus propios procesos internos y la integración con sus clientes y proveedores. Los

resultados de la encuesta muestran que cuando una organización tiene un proceso productivo altamente integrado y colabora estrechamente con proveedores y clientes por igual, su desempeño operacional y financiero mejora.

Finalmente, el estudio de Rao y Holt (2015) indaga entre más de 50 gerentes en el sudeste asiático acerca de diferentes prácticas ambientales en *supply*, *operations* y *demand management*. El estudio muestra que cuando prácticas ambientales en *supply* y *operations management* son apalancadas por la organización, estas no solo mejoran indicadores ambientales en *demand management*, sino también indicadores de desempeño económico y competitividad, concluyendo que la ecologización de la cadena de suministro también tiene potencial para mejorar la competitividad y el rendimiento económico. Las empresas están continuamente esforzándose por lograr competitividad en sus actividades comerciales tanto en el ámbito nacional como en el escenario global. Estos hallazgos sugieren que si las organizaciones ecologizan sus cadenas de suministro no solo lograrían ahorros sustanciales de costos, sino que también mejorarían sus ventas, participación de mercado y aprovecharían nuevas oportunidades de mercado para generar mayores ganancias.

#### **4. Discusión y Conclusiones**

Los artículos que estudian la relación entre rentabilidad y la cadena de suministro revelan hallazgos positivos que permiten sacar algunas conclusiones. El buen manejo de la cadena de suministro hace que cada peso ahorrado vaya directamente a la rentabilidad de la compañía. Sin embargo, la rentabilidad no es la única ventaja que otorga la SCM ya que también permite identificar cuellos de botella y entregar con más eficiencia los productos ofrecidos y, por ende, incrementar la satisfacción del cliente. Hoy en día no se puede pensar en la cadena de suministro como el transporte para entregar los productos, sino que va mucho más allá ya que la SCM es lo que permite satisfacer las necesidades del cliente.

Hay que concientizar a las empresas que la innovación en el modelo de gestión va más allá del producto. De nada sirve modificar un producto si la cadena de suministro está fallando. Finalmente, si bien los estudios enfocados en investigar la relación entre rentabilidad y SCM no son muchos, se pudo evidenciar en dichos estudios cómo la SCM mejora la rentabilidad en las empresas en un periodo de largo plazo.

Aunque se ha realizado un trabajo que busca cuantificar el impacto de la SCM sobre la rentabilidad empresarial, este estudio tiene limitaciones. Por ejemplo, si bien hay muchas revistas o artículos que hablan de la cadena de suministro, son contados los estudios que vinculan directamente la SCM con objetivos de rentabilidad. Entonces, son necesarios más trabajos que apliquen otras metodologías que indaguen de manera más sistemática la relación entre la SCM y la rentabilidad empresarial.

## 5. Referencias

- Bernal Torres, C. A., Fracica Naranjo, G., & Frost Gonzalez, J. S. (2003). Análisis de la relación entre la innovación y la gestión del conocimiento con la competitividad empresarial en una muestra de empresas en la ciudad de Bogotá. *Estudios Gerenciales*, 28, 303-315.
- Flynn, B. B, Huo, B., & Zhao, X. (2010). The Impact of supply chain integration on performance: A contingency and configuration approach. *Journal of Operations Management*, 28(1), 58-71.
- Handfield, R. B., & Nichols Jr, E. L. (1999). *Introduction to supply chain management*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Mentzer, J., DeWitt, W., Keebler J., Min, S., Nix N., Smith, C., & Zacharia, Z. (2002) Defining supply chain management. *Journal of Business Logistics*, 22(2), 1-25.
- Lee, H. L., & Billington, C. (1993). Material management in decentralized supply chains. *Operations Research*, 41(5), 835-847.
- Liang, L., Yang, F., & Cook, W. (2006). DEA models for supply chain evaluation. *Annals of Operations Research*, 145(1), 35-49.
- Li, S., Ragu-Nathan, B., Ragu-Nathan, T. S., & Rao, S. S. (2006). The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance. *Omega*, 34(2), 107-124.
- Pérez Olivera, H., & Villalobos Toro, B. (2010). Análisis competitivo del sector madera y muebles de la ciudad de Barranquilla. *INGE CUC*, 6(1), 195-213.
- Rao, P., & Holt, D. (2005). Do green supply chains lead to competitiveness and economic performance? *International Journal of Operations & Production Management*, 25(9), 898-916.
- Rodríguez Guevara, E. G. (2018). Identificación de prácticas en la gestión de la cadena de suministro sostenible para la industria alimenticia. *Pensamiento y Gestión*, 45, 129-160.
- Salas-Navarro, K., Meza, J., Obredor-Baldovino, T., & Mercado-Caruso, N. (2019). Evaluación de la cadena de suministro para mejorar la competitividad y productividad en el

sector metalmecánico en Barranquilla, Colombia. *Información Tecnológica*, 30(2), 25-32.

Sgarbossa, F., & Russo, I. (2017). A proactive model in sustainable food supply chain: Insight from a case study. *International Journal of Production Economics*, 183, 596-606.