

**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO**



**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO**

**SANTIAGO DAVID BOBADILLA JAIMES  
LUIS FRANCISCO SÁNCHEZ CASTILLO  
PAOLO VILLA LOSADA**

**ANÁLISIS DE LOS CONCEPTOS DE LA CADENA DE SUMINISTRO Y SU  
RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL.**

**ESTUDIO MONOGRÁFICO COMO ASISTENTES DE INVESTIGACIÓN**

**BOGOTÁ D. C.,**

**2014**

**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO**



**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO**

**SANTIAGO DAVID BOBADILLA JAIMES  
LUIS FRANCISCO SÁNCHEZ CASTILLO  
PAOLO VILLA LOSADA**

**ANÁLISIS DE LOS CONCEPTOS DE LA CADENA DE SUMINISTRO Y SU  
RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL.**

**ESTUDIO MONOGRÁFICO COMO ASISTENTES DE INVESTIGACIÓN**

**SANDRA MILENA CHACÓN**

**ADMINISTRACIÓN EN LOGÍSTICA Y PRODUCCIÓN  
BOGOTA D. C.,**

**2014**

## TABLA DE CONTENIDO

|  |    |
|--|----|
| 1. INTRODUCCIÓN.....   | 4  |
| 1.1 Planteamiento de su problema.....                                  | 7  |
| 1.1.1 Necesidad identificada .....                                     | 7  |
| 1.2 Justificación.....   | 8  |
| 1.3 Objetivos .....  | 11 |
| 1.3.1 Objetivo general.....  | 12 |
| 1.3.2 Objetivos específicos .....                                      | 12 |
| 2. MARCO CONCEPTUAL .....  | 12 |
| 2.1 Cadena de Suministro: .....  | 12 |
| 2.1.1 Aprovechamiento, logística de entrada, función de compras: ..... | 16 |
| 2.1.2 Fabricación, flujo de producción o logística interna:.....       | 18 |
| 2.1.3 Distribución o logística de salida:.....                         | 20 |
| 2.2 Desempeño Organizacional y BalancedScorecard.....                  | 22 |
| 3. CONCLUSIONES.....   | 28 |
| 4. RECOMENDACIONES .....   | 51 |
| 5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....                                    | 56 |

## 1. INTRODUCCIÓN

La investigación documental juega un papel esencial en cualquier proyecto, pues ayuda a entender los acontecimientos históricos, espaciales y temporales que rodean un estudio. Esta técnica se utiliza para familiarizarse con la problemática que estudia y detectar posibles escenarios y estrategias (Lindlof, 1995)

Para Sampieri, la investigación documental consiste en: *“Detectar, obtener y consultar la bibliografía y otros materiales que parten de otros conocimientos y/o informaciones recogidas moderadamente de cualquier realidad, de manera selectiva, de modo que puedan ser útiles para los propósitos del estudio”* (Sampieri, 2000, pág. 50)

Teniendo en cuenta esto, el presente proyecto se inscribe en la investigación de tipo documental, y se centrará en una revisión teórica a partir de los principios del estado del arte, complementándola con bibliografía académica y casuística que permita entender el problema de investigación desde la teoría y la práctica, y tiene como objetivo: describir la relación que existe entre la cadena de suministros y el desempeño de las organizaciones analizándola bajo la perspectiva del modelo Balance ScoreCard y sus cuatro componentes: financiera, cliente, procesos internos e innovación y procesos de aprendizaje de las organizaciones; y que pretende buscar los puntos de convergencia entre las teorías con el objetivo de construir un marco teórico que sirva como base para el desarrollo del proyecto docente al que se encuentra vinculado en sus siguientes etapas de recolección de información y presentación de trabajo final y que se denomina: *“ La administración de la cadena de suministro y su relación con el desempeño superior de la organización”* suscrito a la línea de estrategia y empresa de la Escuela de Administración de la Universidad del Rosario.

De acuerdo al objetivo del proyecto descrito anteriormente y a los propósitos que persigue la línea de investigación, esta monografía encuentra eco en el estudio realizado

por el Banco Mundial titulado “*Connecting to compete:Tradelogistics in the Global Economy*”,en el cual se sitúa a Colombia en el puesto número 97 en desempeño logístico con una puntuación de 2,64/5; calificación que nos permite observar la necesidad latente de mejorar en los procesos que involucran las actividades logísticas en el país, haciendo énfasis en *Timeliness*, y en *Tracking and tracing*, ítems con la puntuación más crítica respecto a la ubicación del país en el ranking mundial(como se puede observar en el gráfico 1).

| Economy            | LPI rank |             |             | LPI score |             |             | % of highest performer | Customs |       | Infrastructure |       | International shipments |       | Logistics quality and competence |       | Tracking and tracing |       | Timeliness |       |
|--------------------|----------|-------------|-------------|-----------|-------------|-------------|------------------------|---------|-------|----------------|-------|-------------------------|-------|----------------------------------|-------|----------------------|-------|------------|-------|
|                    | Rank     | Lower bound | Upper bound | Score     | Lower bound | Upper bound |                        | Rank    | Score | Rank           | Score | Rank                    | Score | Rank                             | Score | Rank                 | Score | Rank       | Score |
| Sri Lanka          | 89       | 67          | 120         | 2.70      | 2.48        | 2.91        | 54.3                   | 84      | 2.56  | 126            | 2.23  | 115                     | 2.56  | 66                               | 2.91  | 85                   | 2.76  | 85         | 3.12  |
| Russian Federation | 90       | 78          | 103         | 2.69      | 2.60        | 2.79        | 54.3                   | 133     | 2.20  | 77             | 2.59  | 102                     | 2.64  | 80                               | 2.74  | 79                   | 2.85  | 84         | 3.14  |
| Uruguay            | 91       | 70          | 115         | 2.68      | 2.51        | 2.85        | 53.8                   | 111     | 2.39  | 90             | 2.51  | 103                     | 2.64  | 100                              | 2.58  | 75                   | 2.89  | 91         | 3.06  |
| Armenia            | 92       | 60          | 136         | 2.67      | 2.35        | 2.99        | 53.6                   | 75      | 2.63  | 107            | 2.38  | 90                      | 2.75  | 79                               | 2.75  | 114                  | 2.50  | 98         | 3.00  |
| Namibia            | 93       | 64          | 136         | 2.66      | 2.35        | 2.96        | 53.1                   | 125     | 2.27  | 81             | 2.57  | 97                      | 2.70  | 86                               | 2.69  | 106                  | 2.56  | 82         | 3.15  |
| Moldova            | 94       | 67          | 127         | 2.65      | 2.42        | 2.89        | 53.0                   | 98      | 2.46  | 85             | 2.55  | 52                      | 3.14  | 118                              | 2.44  | 131                  | 2.35  | 109        | 2.89  |
| Nicaragua          | 95       | 67          | 127         | 2.65      | 2.42        | 2.88        | 53.0                   | 72      | 2.66  | 130            | 2.20  | 98                      | 2.69  | 98                               | 2.58  | 104                  | 2.58  | 79         | 3.17  |
| Algeria            | 96       | 67          | 127         | 2.65      | 2.40        | 2.90        | 52.8                   | 66      | 2.71  | 87             | 2.54  | 117                     | 2.54  | 102                              | 2.54  | 109                  | 2.54  | 94         | 3.04  |
| Colombia           | 97       | 72          | 125         | 2.64      | 2.45        | 2.83        | 52.5                   | 79      | 2.59  | 98             | 2.44  | 95                      | 2.72  | 91                               | 2.64  | 108                  | 2.55  | 111        | 2.87  |

Gráfico 1: *International LPI results* (MUNDIAL, 2014)

Para el desarrollo de la monografía hemos definido un orden que nos permite abordar cada uno de los aspectos que queremos dar a entender al lector y que explicaremos a continuación:

- Capítulo 1: En este primer capítulo, centraremos nuestra atención en expresarle al lector los propósitos y motivaciones que impulsan la realización del proyecto. Para cumplir este objetivo, haremos una breve definición de la necesidad identificada como parte del planteamiento del problema, haciendo énfasis en los temas relevantes del proyecto en cuestión y abriendo paso a la justificación, espacio en el cual expondremos a profundidad los temas de investigación en el contexto Colombiano, y haremos una explicación de los conceptos que serán abordados en partes posteriores del trabajo y el porqué de esta investigación.

Finalmente, luego de explicar el contexto de la investigación y las motivaciones de los investigadores, se enunciarán los objetivos de la monografía y se abrirá paso a la fundamentación teórica que será explicada en el siguiente capítulo.

- Capítulo 2: La construcción del marco teórico se centrará en definir que es la cadena de suministro, cuáles son las partes que la componen y el concepto de desempeño organizacional, de acuerdo a los diferentes autores. La administración de la cadena de suministro al ser un área de conocimiento relativamente reciente está en constante cambio, por lo que se hace necesario consultar las fuentes más actualizadas para desarrollar la definición más apropiada.

En cuanto al cuadro de mando integral (Balancedscorecard) se hará énfasis en su uso como herramienta de medición del desempeño organizacional y porque esta herramienta ha demostrado gran eficacia a la hora de medir los resultados de las organizaciones. Adicionalmente se definirán sus 4 variables de evaluación y cómo estas variables permiten interpretar la realidad de la compañía y sirven como guía a la hora de elaborar planes de acción estratégicos.

- Capítulo 3: Para la elaboración de las conclusiones que se expondrán en el proyecto de investigación, se retomaron los conceptos expuestos en el marco teórico y las relaciones/aspectos claves encontrados en la construcción de los anexos desarrollados por los investigadores y que corresponden a:
  - Fichas de investigación de las lecturas consultadas
  - Construcción de un balancedscorecard con los aspectos fundamentales de cada lectura de acuerdo a los lineamientos que exige esta metodología desde las perspectivas financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento de las organizaciones.

- Capítulo 4: En este capítulo propondremos las recomendaciones para los futuros investigadores en este tema y para las personas que hagan la ejecución de las fases siguientes del macro proyecto de la línea de investigación, expresando el logro de situaciones ideales y favorables para el desarrollo del tema de estudio.

## **1.1 Planteamiento de su problema**

### **1.1.1 Necesidad identificada**

En el contexto de globalización, cambio y entornos más agresivos para las organizaciones, se hace necesario conocer el impacto de la administración de la cadena de suministro en el desempeño organizacional y cómo el fortalecimiento de la cadena permite a las organizaciones mantenerse en el mercado (Jacoby, 2009). Esta tendencia aplica para las organizaciones en todo el mundo, en el caso de las organizaciones Colombianas se requiere un trabajo académico donde se haga un análisis de los impactos de las cadenas de suministro en el desempeño organizacional (Ministerio de Transporte, Ministerio de Comercio, DIAN, & DNP, 2008).

Una muestra de lo anterior es el hecho de que Colombia se encuentra en el puesto 97 en el ranking de desempeño logístico hecho por el Banco Mundial en 2014 (Banco Mundial, 2014). Esto demuestra la necesidad de mejorar los procesos logísticos en el país mediante el fortalecimiento de las cadenas de suministros, permitiendo una mayor eficiencia y capacidad de respuesta ante las demandas globales de los diferentes mercados en un entorno cambiante y agresivo. Por lo anterior se debe comprender y dimensionar el potencial impacto que tenga el desempeño organizacional y la correcta gestión de la cadena de suministros en el contexto Colombiano.

Por consiguiente a través de una exhaustiva revisión literaria se buscaran los puntos de convergencia entre el desempeño organizacional y la cadena de suministros, haciendo uso del modelo Balance Score Card para analizar desde las perspectivas financiera, clientes, procesos

internos e innovación y aprendizaje de las organizaciones, las actividades que involucran las cadena de suministro: aprovisionamiento, producción y distribución.

Por lo tanto se buscará conocer las diferentes teorías, conceptos o modelos existentes de la cadena de suministro y su relación con el desempeño organizacional y cómo el modelo balance scorecard puede influir en la medición de indicadores para generar planes de acción que mejoren el desempeño de la compañía.

Con lo anterior se buscará alimentar el proyecto macro al que está vinculado este trabajo de grado cooperando con la fundamentación de un marco teórico solido que permita la construcción de una teoría acerca de la relación entre cadena de suministros y desempeño organizacional en la realidad del país, proporcionando una herramienta para las organizaciones que se encuentren involucradas con el gremio exportador que les permita mejorar las prácticas y optimizar su desempeño organizacional a la par de los competidores del mercado mundial.

De acuerdo a lo anterior, y teniendo en cuenta que una fase inicial del proyecto será de carácter documental, surge la pregunta de investigación que es: ¿De qué manera se relaciona la administración de la cadena de suministro y el desempeño organizacional?

## **1.2 Justificación**

En la actualidad, las empresas colombianas se han visto obligadas a mejorar sus capacidades competitivas para poder participar activamente en los diferentes escenarios internacionales y subsistir en el mercado local. Esto se debe al creciente número de compañías que a diario ingresan a competir en contextos cada vez más dinámicos donde la prioridad es la eficiencia, la calidad, la reducción de costos y los altos estándares de atención al cliente.

De la misma manera, se debe tener en cuenta que las empresas colombianas deben afrontar circunstancias particulares que afectan su competitividad derivadas de su realidad

local tales como: alteraciones en el orden público, político, social y económico a causa de condiciones de constante inestabilidad que se presentan en el país. Estos factores deben ser considerados a la hora de generar propuestas académicas, ya que estas deben ser coherentes y deben adaptarse a la realidad nacional para que puedan ser aplicadas de manera efectiva y a gran escala.

De acuerdo a lo anterior también aparecen nuevos enfoques y formas de hacer el trabajo, implicando procesos de discernimiento y planeación táctica superior (por parte de las organizaciones) que tengan en consideración todos los aspectos que influyan directa o indirectamente sobre el desempeño organizacional, con el objetivo de alcanzar las metas propuestas y lograr un rendimiento superior.

El contexto descrito, lo delimita la línea de investigación a la que se ajusta este proyecto, siendo esta denominada: Estrategia, que desde las directrices definidas por los investigadores de la Universidad del Rosario, tiene como objetivos:

- *Generar conocimiento en torno a la consecución de desempeños superiores y a la perdurabilidad de las organizaciones, mediante el desarrollo de investigación básica, experimental y aplicada,*
- *Explicar formas de interacción entre organizaciones y patrones de comportamiento hacia adentro y hacia afuera, a partir de los nuevos retos que plantea el tejido empresarial. (Universidad del Rosario, Escuela de Administración, Dirección de investigacions, 2013)*

Es a partir de los lineamientos explicados y de la necesidad de impactar sobre la realidad organizacional de las instituciones en Colombia, que se despliega todo un mundo de intereses que abren paso al proyecto docente al cual se encuentra inscrita nuestra investigación denominado: “La administración de la cadena de suministro y su relación con el desempeño superior de la organización”, dirigido por los docentes Andrés Rubiano y Sandra Chacón cuyo propósito es: Analizar la relación que existe entre la administración de la cadena de suministro y la maximización del desempeño organizacional.

En coherencia con el objetivo macro del proyecto y el contexto nacional explicado en párrafos anteriores, el enfoque que tomaremos como base para analizar la mejora del desempeño organizacional será el de la administración de la cadena de suministros, haciendo uso del *balancedscorecard* como herramienta de análisis que como será descrito en el proyecto, *monitorea todos los elementos importantes en la estrategia de una empresa, desde la mejora continua y las alianzas hasta el trabajo en equipo y la escala global (...)minimiza la sobrecarga de información al limitar el número de indicadores usados.* (KAPLAN ROBERT S 2005, Pag 14).

Es así, como surge la necesidad de elaborar una revisión documental que permita la construcción de un marco explicativo que admita el surgimiento de nuevos lineamientos o teorías ajustadas a nuestro contexto social y realidad organizacional nacional; que a su vez, le permita al lector entender la relación entre la cadena de suministros desde sus principales actividades: aprovisionamiento, producción y distribución; y el grado de desempeño de las organizaciones desde cuatro perspectivas (contempladas desde el *balancedscorecard*): financiera, cliente, procesos internos e innovación y procesos de aprendizaje en las mismas.

El desarrollo del trabajo se sustentará sobre la base de una investigación de tipo documental, a partir de los principios del estado del arte. Teniendo en cuenta esto, y frente a las condiciones de la investigación documental, sería importante reconocer, según (Delgado 1997, Pag 120)

*Una de sus principales virtudes es la posibilidad de que se sitúe dentro del significado histórico, de tal forma que sus procesos de comprensión son más eficaces y centrados en las características de su enunciación. En este orden de*

*ideas, el trabajo básico de este tipo de investigación es el tratamiento sobre documentos.*

De esta forma, se realizó una revisión de referentes teóricos (disciplinares e interdisciplinares) encontrados en artículos de revistas académicas a través de la búsqueda y consulta en bases de datos reconocidas, es decir, utilizando como medio de exploración, revistas electrónicas publicadas en Internet y avaladas por su alta calidad académica. Así mismo, este tipo de investigación se suscribe a la fase I, en la cual se inicia el proyecto de investigación docente, y que corresponde, como se mencionó, a un estado del arte en torno a la temática del grado de relación que existe entre la administración de la cadena de suministro y el desempeño organizacional.

Por último, este proyecto permitirá a los estudiantes investigadores acercarse al objetivo de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario que es: *Contribuir con la construcción del progreso económico, social y cultural del país, mediante la formación de administradores, el cultivo de la disciplina, la generación del sentido de responsabilidad social, en cumplimiento de los principios y valores de la comunidad Rosarista* (Universidad del Rosario, 2013), ya que, mediante el desarrollo de esta investigación se busca generar un impacto real y sostenible sobre los aspectos organizacionales relacionados con el desempeño de las instituciones a nivel nacional, y además, generar un afianzamiento de los conocimientos adquiridos por los estudiantes para que estos puedan aplicarlos en su vida profesional y agregar valor a las organizaciones en las que se desempeñen.

### **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo general**

Describir el grado de relación que existe entre la administración de la cadena de suministro y el desempeño organizacional.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Describir la relación que existe entre abastecimiento y las variables de desempeño organizacional financiera, cliente, procesos internos e innovación y procesos de aprendizaje de las organizaciones.
- Describir la relación que existe entre producción y las variables de desempeño organizacional financiera, cliente, procesos internos e innovación y procesos de aprendizaje de las organizaciones.
- Describir la relación que existe entre distribución y las variables de desempeño organizacional financiera, cliente, procesos internos e innovación y procesos de aprendizaje de las organizaciones.

## **2. MARCO CONCEPTUAL**

### **2.1 Cadena de Suministro:**

Ballou (2004, Pag 7), define la cadena de suministro como un *conjunto de actividades funcionales que se repiten muchas veces a lo largo del canal de flujo del producto, mediante los cuales la materia prima se convierte en productos terminados y se añade valor para el consumidor*. Según esto Ballou estima que cada eslabón en la cadena es el encargado de agregar valor al producto en cada etapa por lo tanto es necesario un fuerte componente de innovación y de mejoramiento de los procesos internos de cada eslabón para cumplir con las expectativas del cliente.

Para (SunnilChopra 2008, Pag 3)

*Una cadena de suministros está integrada por todas aquellas actividades involucradas de manera directa o indirecta en la satisfacción del cliente al recibir un bien o servicio. La cadena de suministros no incluye únicamente al fabricante y proveedor, también al transportista, almacenista, vendedores de detalle, o menudeo, incluso los clientes pueden jugar un rol muy activo diferente a la compra del bien o servicio.*

Por lo tanto la cadena de suministros debe tener un enfoque especial en el cliente ya que es el eje entorno al que se desarrollan las actividades. Por lo tanto es importante medir el desempeño de la cadena respecto al cliente para conocer el nivel de eficiencia con que se están gestionando algunos componentes de esta.

La OEM (Original Equipment Manufacturer de Estados Unidos 2000, Pag 2) define la cadena de suministro como una *asociación de consumidores y proveedores quienes, trabajando juntos en sus propios intereses, compran, transforman, distribuyen, y venden bienes y servicios entre ellos mismos, resultando al final la creación de un producto final específico*. Esa dinámica de flujos de información e interacciones entre los diferentes

integrantes de la cadena de suministros contribuye al aprendizaje de cada organización entendiendo su rol dentro de la cadena y adaptándose a las variaciones que presenta el entorno de mercado.

Para Gómez

*La cadena de suministro es un concepto empresarial que ha cobrado importancia en la última década, ya que permite identificar y desarrollar las relaciones, los flujos de información, productos y dinero entre los proveedores, empresas y clientes con el fin de transformar la materia prima en productos terminados, incluyendo el desarrollo de una gestión eficiente de las operaciones (R Gómez, 2012, pág. 36)*

Es así que podemos observar una latente necesidad de fortalecer esta cadena para incrementar el desarrollo organizacional, ya que si se identifican y desarrollan relaciones con cada eslabón y se genera una gestión adecuada de las operaciones, se va a incrementar el nivel de servicio como consecuencia de un constante desarrollo a nivel local en la empresa como se puede observar en las afirmaciones de R. Gómez.

Es importante tener conocimiento de las actividades desarrolladas en la cadena de suministro ya que juegan un papel diferenciador en el crecimiento de las organizaciones según el enfoque que se decida darles y la manera en que se decidan gestionar los recursos de la organización respecto a los demás integrantes de la cadena.

Por lo tanto el manejo estratégico de los recursos se convierte en un factor preponderante en términos de atención al cliente y servicio. Motivo por el cual, expertos en el tema y

académicos del área centran su atención en la administración de la cadena de suministros conscientes de que se convierte en una herramienta de mejora de la competitividad y el desempeño organizacional, al optimizar no sólo las relaciones con clientes y proveedores, sino también al aumentar ganancias para los stakeholders como se menciona a continuación.

*La administración de la cadena de suministros se define como la coordinación sistemática y estratégica de las funciones tradicionales del negocio y de las tácticas que funcionan al interior de la compañía para desarrollar la actividad de la mejor manera. Luego de llevar a cabo este proceso en las empresas participantes de la cadena de suministros, se busca mejorar el desempeño a largo plazo de las mismas y de la cadena como un conjunto. (Mentzer, 2001, Pag 24).*

Para GUNASEKARANA (2008, págs. 549 - 564)“*Una efectiva gestión de la cadena de suministro implica el intercambio de información y bienes, entre proveedores y clientes, incluyendo fabricantes, distribuidores, y otras empresas que participan en el funcionamiento de la cadena de suministro*” De acuerdo a los puntos de vista expuestos anteriormente podemos concluir que la administración de la cadena de suministros trae beneficios organizacionales a largo plazo, contribuyendo a un mejor desempeño organizacional al existir una mayor sinergia entre los actores e interesados en los procesos que se llevan a cabo durante la cadena gracias al proceso de aprendizaje organizacional tanto nivel individual como colectivo.

Desde una perspectiva financiera, D'AVANZO (2003, pág. 42) afirma que *Altos ejecutivos de empresas líderes ven las cadenas de suministro como los conductores críticos de valor para los accionistas y la diferenciación competitiva. Confirmando esa perspectiva, las investigaciones muestran una fuerte conexión entre el rendimiento de la cadena de suministro superior y el éxito financiero.* Esto nos dice que una cadena de suministro administrada correctamente tiene una gran flexibilidad y maneja un eficiente flujo de

información y una integración entre todos sus stakeholders, contribuyendo con el rendimiento de la organización, la agregación de valor, la satisfacción de los clientes y la reducción de costos operativos por el manejo adecuado de cada una de las actividades que se tienen en cuenta y que serán explicadas a continuación.

Para Terrado (2007) la cadena de suministro controla principalmente tres actividades que engloban todas las funcionalidades logísticas y operativas a tener en cuenta a la hora de establecer una función táctica superior en las organizaciones: Aprovisionamiento o logística de entrada, fabricación o logística interna, y distribución o logística de salida. Por este motivo es importante buscar mejorar el desempeño de la cadena desde estas 3 perspectivas de manera conjunta para así lograr afianzar los procesos y medirlos para efectuar planes de acción que lleven a las organizaciones y cadena a un desempeño superior que permita mejorar su competitividad y ganancias frente a los otros actores del mercado.

### **2.1.1 Aprovisionamiento, logística de entrada, función de compras:**

Para Araluce (2001, Pág. 82)

*La actividad de logística de entrada agrupa las tareas asociadas con recepción, conservación y reparto a las distintas dependencias (a las zonas de producción) de la materia prima necesaria para la producción diaria. (...) Esta actividad no se refiere a la compra de las materias primas, sino a su tratamiento una vez adquiridas.*

*Engloba por tanto las tareas de:*

- *Recepción de la materia prima.*
- *Conservación.*
- *Reparto, para su utilización, a las zonas de producción.*

La actividad de aprovisionamiento por lo tanto, es la encargada de gestionar los materiales entre las zonas de recepción y las zonas de producción de la organización y resulta de gran relevancia para las actividades subsiguientes a esta y aquellas que dependen de su eficaz funcionamiento como lo son las que le siguen en la cadena (fabricación o logística interna, y distribución o logística de salida). Otra definición que ayuda a reforzar la idea expuesta del concepto, es la dada por (Emilio, 1995, pág. 17), de acuerdo a la cual se le atribuye al aprovisionamiento, *a obtener del exterior de la empresa, los materiales, productos y/o servicios que necesite para su funcionamiento, en las cantidades y plazos establecidos, con los niveles de calidad necesarios, y al menor precio que permita el mercado*. En contraposición, algunos autores cuentan la función de compras como parte del aprovisionamiento, como es en el caso de (Fernández, 2014, pág. 26), que define el aprovisionamiento como *la encargada de cubrir las necesidades de materiales y productos que la empresa necesita para su funcionamiento (...) teniendo en cuenta sus prioridades competitivas en lo que se refiere de calidad, coste y tiempo. La función del aprovisionamiento incluye dos funciones:*

- *Compras: encargada de adquirir los bienes y servicios a los proveedores.*
- *Gestión de stocks: supone tomar decisiones sobre los niveles de artículos que se deben almacenar, las cantidades que tenemos que pedir al proveedor cada pedido, el momento de emitir cada uno de estos pedidos, etc.*

De acuerdo a la definición dada anteriormente, y buscando un significado más amplio de la función del aprovisionamiento, podemos apoyarnos en los postulados de (Boubeta, 2007, pág. 7), de acuerdo a los cuales, *el aprovisionamiento es una operación logística que consiste en asegurar el abastecimiento de mercancías (stock) en una tienda para evitar así vacíos incómodos a los clientes. Deberá ser constante y habrá de hacerse en las mejores condiciones de conservación, a fin de cumplir con*

*los objetivos del negocio.* Como analizaremos en apartados posteriores de la presente investigación, este aspecto se relaciona con el desempeño organizacional referente a los clientes como una de las variables del *balancedscorecard*. Esto se puede observar, ya que al asegurar un abastecimiento constante y evitar *stockout* para los clientes, repercute sobre el servicio y los tiempos de entrega de los productos ofertados.

### **2.1.2 Fabricación, flujo de producción o logística interna:**

De acuerdo con SMALLCO (1995, Pág. 30), *La logística interna, se relaciona con los movimientos que se producen dentro de la empresa, aunque tengan una vinculación muy estrecha con entidades externas a la organización (...) se encuentra íntimamente interrelacionada con las fases de producción u operaciones.* Basándonos en la apreciación dada por SMALLCO, podemos observar que la logística interna al ser el segundo eslabón de la cadena según (en seguida del aprovisionamiento) y tener una estrecha relación con la producción, tiene como objetivo abarcar las actividades relacionadas con la creación de los productos o servicios dentro de la organización, incluyendo procesos como la planificación de producción, implantación de procesos, el control de calidad y la evaluación de los trabajos realizados, entre otros.

Reforzando la idea anterior, y entendiendo la logística interna como producción, (Monterroso, 2000, pág. 4) afirma que *la producción es un subsistema dinámico de la organización, que transforma los recursos a medida que fluyen a través de las distintas etapas del proceso.* Por esto y teniendo en cuenta lo enunciado por Ballou acerca de la necesidad de agregar valor en cada proceso de la cadena es importante entender que en el ciclo de producción se encuentran muchas posibilidades para agregar valor y contribuir con el desempeño de la cadena.

Ahondando más en la definición previa de logística interna y enfocándonos en aquellos autores que se refieren a este enfoque como producción, (CUATRECAS ARBÓS, 2012, pág. 563)postuló que:

*La producción se compone de seis grandes funciones:*

- *Recepción de materiales y componentes.*
- *Flujo de materiales en el proceso.*
- *Montaje de subconjuntos secundarios y principales.*
- *Montaje final.*
- *Ensayo.*
- *Valoración de la calidad del producto.*

*La gestión de la producción, deberá responder también de la programación y la entrega a tiempo de materiales a una serie de puestos de trabajo.*

Podemos observar como la función de producción tiene una repercusión directa sobre la variable de procesos internos de las organizaciones, que como será explicado en apartados posteriores de la investigación, influye directamente sobre el desempeño organizacional, aspecto que se encuentra igualmente en estrecha relación con la administración de operaciones, que para autores como (Everett E. Adam, 1991, pág. 22) *tiene como objetivo general proporcionar capacidades de conversión para poder satisfacer las metas básicas de la organización y sus estrategias. El enfoque estratégico seleccionado por la organización puede entonces ser traducido en sub-metas de operaciones, en las que se especifica lo siguiente:*

1. *Producto (Servicio), características principales*
2. *Características del proceso*
3. *Calidad del producto (Servicio)*
4. *Eficiencia*

- a. *Buenas relaciones con los empleados y control adecuado del costo de mano de obra.*
  - b. *Control del costo de los materiales.*
  - c. *Control del costo del uso de las instalaciones.*
5. *Servicio al cliente (programa).*
- a. *Produciendo volúmenes que satisfagan la demanda esperada*
  - b. *Cumpliendo la fecha de entrega para los bienes y servicios.*
6. *Adaptabilidad para el subsistema en el futuro.*

Lo anterior se puede evidenciar en aspectos dentro de la organización tales como: producción esbelta, recepción de materiales y el flujo de los productos evitando tiempos muertos, impacto en la calidad del producto que será percibida por los clientes, nivel de servicio y satisfacción de la demanda del entorno; y se encuentra directamente relacionado con la perspectiva de procesos internos del BalancedScoreCard.

### **2.1.3 Distribución o logística de salida:**

La distribución de productos es un concepto que desde su aspecto teórico siempre ha estado ligado al desarrollo de la cadena de suministro y la logística. En sus inicios no se hacía una separación conceptual entre logística y distribución, tal como lo podemos ver en la definición de (Heskett, 1973, p. 14) “*La logística es la administración de las actividades que permiten facilitar el movimiento de mercancías de un lugar a otro en el momento que se necesitan*” En este punto tampoco se tenía un concepto de agregación de valor por parte de la logística y mejora en los procesos de la compañía.

Fue a partir de la década de los 80 en que los conceptos de logística y distribución comenzaron a diferenciarse, pues el primero comenzó a incluir no solo el movimiento de productos hacia los cliente sino también la recepción de los productos y la retroalimentación de la información para predecir la demanda Supeditando a la distribución como un sub proceso de la logística. (Rushton, 2010).

Finalmente en los últimos 20 años se hace una diferenciación entre la distribución y la administración de la cadena de suministro, pasando la primera a hacer parte de la segunda, a pesar de compartir objetivos como el producto en el momento y espacio requerido por el cliente la administración de la cadena de suministro se encargaria ademas de otros aspectos como la calidad, la logística inversa y el aprovisionamiento (Habib, 2011)

Lacalle (2013) enuncia que la logística de salida involucra todas aquellas actividades necesarias para ubicar los productos a disposición del cliente. Es decir, se encarga de la gestión de materiales entre las plantas y puntos de consumo o puntos de distribución de servicios. CUATRECAS ARBÓS (2012, Págs. 532 - 535), afirmó que las técnicas logísticas en el proceso de aprovisionamiento y en el proceso de distribución son muy similares, y sus actividades fundamentales son:

- *Proceso de pedidos: originando movimiento de los productos y cumplimiento de servicios solicitados.*
- *Gestión de inventarios: Este busca proporcionar la disponibilidad requerida de los productos que solicita la demanda.*
- *Actividad del transporte: Traslado de materiales o productos propios, así como productos finales.*
- *Nivel de servicio al cliente.*

- *Actividad de compras: Selección de fuentes, cantidades que se han de adquirir, momento de efectuar las adquisiciones y la planificación de los productos de acuerdo al aprovisionamiento que sea requerido, y al canal de distribución para establecer la cuantía y secuencia de los mismos.*
- *Almacenamiento: Que conlleva a decisiones tales como determinación de espacio requerido, diseño, configuración de almacenes y disposición de los productos en su interior entre otros.*
- *Tratamiento de mercancías: Implica selección del equipo de manipulación y detalle de los procedimientos de preparación de los pedidos y devolución de productos defectuosos.*
- *Gestión de la información: Fundamental para dar soporte a todo el sistema logístico.*

Como se ha logrado evidenciar el proceso de distribución tiene varios elementos complejos fundamentales en el proceso de agregación de valor en la cadena suministros. Por lo tanto es necesario prestar atención en el proceso de distribución para mantener los esquemas de calidad, cumplimiento, trazabilidad que influyen en la satisfacción de los clientes internos y externos; idea reforzada de manera general por los planteamientos de (Velazquez, 2012, pág. 3) según los cuales la distribución *Es el conjunto de actividades que permiten el traslado de productos y servicios desde su estado final de producción al de adquisición y consumo (...)*Incluye las actividades de la empresa que pone el producto a disposición de los consumidores meta.

## **2.2 Desempeño Organizacional y Balanced Scorecard**

STONER (1996, Pág. 6), define el desempeño organizacional como *la medida de la eficiencia y la eficacia de una organización; grado en que alcanza los objetivos acertados*. Para BERNANDEZ (2007, Pág. 28), el desempeño organizacional *estudia tanto el funcionamiento interno de las organizaciones como su funcionamiento externo, en relación con el ambiente en que operan. Las tres dimensiones son consideradas por el diseño y análisis de la estructura organizacional (racional), el diseño de la dinámica organizacional (abierta) y el análisis de la cultura organizacional (natural)*.

De acuerdo a la afirmación anterior, podemos observar una relación con la cadena de suministro, ya que se tiene en cuenta el funcionamiento interno de las organizaciones (que para este caso aplica a la logística interna) y su funcionamiento externo en relación con el ambiente en que operan (que aplica para las actividades de logística de entrada y de salida), convirtiéndose en cada uno de los eslabones que componen la cadena.

*Aparece, entonces, la dimensión del desempeño como elemento de interés para los diferentes actores de la organización; por ser la manera de medir la forma en que se ejecutan las estrategias organizacionales en los diferentes procesos, la evidencia de una forma de orden dada a los deberes de la organización (estructura), que permiten el logro de los objetivos a través de las estrategias ejecutadas; los resultados en las diferentes variables, dados por el comportamiento humano de las personas vinculadas de alguna forma con la dinámica de la organización, los deseos, motivaciones, valores e intereses de las personas vinculadas a los procesos ZAPATA(2009, Pág. 253).*

Respaldando esta idea, DEL CASTILLO (2009, Pág. 61) afirma que el desempeño se puede entender como un proceso de gestión que busca *la transformación de información, insumos, roles interdependientes y propósitos que atraviesa la organización, cuya marcha armónica o ciclo depende estrictamente de las interacciones entre sus componentes (procesos específicos) y, particularmente, de lo acertado que resulte su proceso estratégico. El objetivo de toda esta lógica es maximizar la eficiencia y la eficacia de las decisiones y las acciones que realiza una organización*.

Es importante comprender que para alcanzar una medida positiva de la eficiencia y la eficacia de la organización, se debe contar (como ha sido expuesto en los enunciados anteriores) con una visión holística de las compañías, que integre aspectos tanto internos como externos a las organizaciones, y que opte por un enfoque sistémico que posibilite el fortalecimiento de las relaciones con cada uno de los eslabones de la cadena de suministros, que como ha sido expuesto, influyen en el aumento de la competitividad y del valor otorgado a los clientes.

Como herramienta de medición del desempeño organizacional y de acuerdo a las necesidades observadas de lograr una categorización de los enfoques vistos en la cadena de suministros, proponemos el *balancedscorecard* como instrumento de relación entre el desempeño superior de las organizaciones y las actividades contempladas en la gestión de la cadena de suministros.

En cuanto al *balancedscorecard*, Robert Kaplan y David Norton propusieron cuatro conjuntos de parámetros:

*Primero, ¿cómo es vista la empresa por sus clientes? Se deben medir los tiempos de antelación, la calidad, el desempeño y el servicio, y los costos. Segundo, ¿en qué debe ser la empresa mejor que las demás? Se deben determinar los procesos y competencias que son más cruciales y especificar indicadores, tales como tiempos de ciclo, calidad, habilidades de los empleados y productividad. Tercero, ¿puede la empresa continuar mejorando y creando valor? Se deben monitorear la capacidad para lanzar productos nuevos, crear más valor para los clientes y mejorar las eficiencias operacionales. Cuarto, ¿cómo es percibida la empresa por sus accionistas? Se deben medir el flujo de caja, el crecimiento trimestral de las ventas, el ingreso operacional, los aumentos en participación de mercado y el retorno sobre el patrimonio.* KAPLAN ROBERT S. (2005, Págs. 5 - 7).

Estos cuatro parámetros son el fundamento del cuadro de mando integral o *BalancedScorecard* el cual,

*“Monitorea todos los elementos importantes en la estrategia de una empresa, desde la mejora continua y las alianzas hasta el trabajo en equipo y la escala global. Y eso permite que las empresas alcancen la excelencia.(...)minimiza la sobrecarga de información al limitar el número de indicadores usados. Las empresas rara vez padecen de una escasez de indicadores. Por lo general, agregan más y más de ellos cada vez que un empleado o un consultor hacen una sugerencia digna de considerarse. El BalancedScorecard obliga a los ejecutivos a enfocarse en el puñado de mediciones que son las más cruciales.”* KAPLAN ROBERT S. (2005, Pág 4 -6).

El objetivo del cuadro de mando integrado es genera una herramienta gerencial que permita a los altos mandos de las organizaciones tener una visión general de su compañía teniendo en cuenta unos pocos indicadores que deben ser monitoreados constantemente pero que generan una gran influencia en la capacidad de la empresa para adaptarse y sobrevivir a los mercados. Por esto esta herramienta con más de 20 años se puede considerar una poderosa aliada a la hora de afrontar mercados turbulentos y cambiantes.

BROWN (2007) postuló que:

*El cuadro de mando integral, presentado por Kaplan y Norton como un enfoque revolucionario para la medición en 1992, se había llevado a muchas organizaciones a una gama más amplia de indicadores para sus cuadros de mando más allá de los indicadores operativos y financieros tradicionales (...), las cuatro primeras categorías son los recursos financieros, cliente, interno, y el aprendizaje, la innovación y el crecimiento. Las empresas fueron llegando a la conclusión de que menos medidas son mejores y que tenían que equilibrar sus métricas para mirar cómo se estaban llevando a cabo para diferentes grupos de partes interesadas, como clientes y accionistas. Este enfoque se está afianzando en las organizaciones de salud, educación y gobierno. (...). Un cuadro típico*

*balanceado incluye en su mayoría indicadores rezagados, y cada medida es una sola estadística diseñada para medir compleja dimensión de rendimiento.* (Brown, 2007, p. 126)

Según la investigación de D' Avanzo (2003) en un futuro la competencia no se dará entre empresas individuales sino en las diferentes cadenas de suministro. De este modo será la administración de la cadena de suministro la que dará las ventajas competitivas a las empresas que serán líderes en el mercado. Respaldando esta afirmación, Alexander Correa afirma que la SCM es un medio para que la empresa mejore la competitividad y genere valor a los clientes. Por lo cual una empresa que reduce costos y satisface las necesidades de los clientes, depende de una cadena de suministro bien gestionada, integrada y flexible que se maneja en tiempo real y fluye información de manera eficiente. (Alexander Correa Espinal, 2008). Mark Johnson y Simon Templar afirman que:

*La rentabilidad de una organización es el excedente de los ingresos generados por las ventas (precio) menos los costos. Las cadenas de suministro pueden mejorar tanto el precio - a través de un aumento de los niveles de servicio - y los costos - mediante la reducción de gastos de funcionamiento* (Templar, 2009, págs. 3 - 6)

De acuerdo a lo anterior, la gestión de la cadena de suministro cumple un importante rol en el crecimiento de las utilidades, la reducción de costo y la maximización del uso eficiente del capital de trabajo. Esto se logra a través de la adecuada gestión de proveedores, así como la gestión de los procesos internos de la compañía. De esta forma se evidencia una relación directa entre la administración de la cadena de suministro y un mayor rendimiento financiero en las empresas, ya que de acuerdo a los postulados expuestos por Mark Johnson y Simon Templar, El impacto de

la gestión de la cadena de suministro se extiende más allá de la reducción de costes, y se ha sugerido que la excelencia en la gestión de cadenas de suministro está directamente relacionada con el desempeño organizacional superior (Templar, 2009)

Respaldándonos en las afirmaciones de Norton y Kaplan y en nuestro anterior postulado podemos observar que:

*Obtenemos lo que medimos. Los altos ejecutivos saben que el sistema de medición de su organización afecta fuertemente el comportamiento de gerentes y empleados. Los ejecutivos también saben que los indicadores tradicionales de contabilidad financiera, tales como el retorno sobre la inversión y los beneficios por acción, pueden entregar señales engañosas para la mejora continua y la innovación, actividades que el entorno competitivo de hoy demanda. Los indicadores tradicionales de desempeño financiero funcionaron bien en la era industrial, pero marchan a destiempo frente a las habilidades y competencias que las empresas están tratando de dominar actualmente. (KAPLAN ROBERT S., 2005, pág. 10)*

Es decir, frente al entorno competitivo, las habilidades y competencias que las empresas tratan de dominar actualmente y los desafíos en las nuevas formas de hacer el trabajo, se hace indispensable generar mediciones más efectivas para obtener mejores resultados, acordes a las mediciones que realizamos. Una alternativa como ha sido expuesto es la adecuada medición de la administración de la cadena de suministro, ya que esta influye sobre todos los eslabones presentes en las actividades que desarrolla cada empresa, y de acuerdo a las afirmaciones de Christopher Martin, La gestión de la cadena de suministro abarca tanto la gestión interna de los procesos de logística que apoyan el flujo de producto y la información relacionada, así como, los vínculos ascendentes y descendentes con proveedores y clientes. Como resultado, las decisiones sobre la forma en la cadena de suministro está diseñado y gestionado puede tener un impacto significativo en el valor del accionista (Christopher Martin, 1999).

### 3. CONCLUSIONES

A través del desarrollo de esta investigación se buscó describir el grado de relación que existe entre la administración de la cadena de suministro y el desempeño organizacional, haciendo uso de un análisis documental que permitiera contrastar diferentes posturas y generar un marco de conocimiento en torno a la temática deseada. Para ello, se estudiaron en total 60 fuentes bibliográficas, obtenidas mediante la búsqueda de información en bases de datos como ‘Global conference and system’, ‘International journal of logistics management’, e International journal of operations & production management, entre otras.

En el desarrollo de las conclusiones del presente trabajo de grado, se ha definido un orden que permita al lector entender los postulados de los autores, sus conclusiones y la relación que tiene con el marco teórico que se ha construido para el presente trabajo. Finalmente se abordarán las conclusiones que arroja la investigación de tipo documental.

- 1) Se presentarán los principales papers consultados que contribuyen en el cumplimiento del objetivo definido, contrastándolos con el marco conceptual para establecer relaciones y establecer una correspondencia conceptual entre las propuestas de los autores y las definiciones encontradas.
- 2) Se hará una breve exposición de las conclusiones a las que se han llegado respecto a la relación entre la cadena de suministros y el desempeño organizacional a los ojos del modelo de medición Balanced ScoreCard como una herramienta que involucra

los conceptos inherentes al objetivo de la organización (desempeño organizacional y cadena de suministros).

- 3) Finalmente, se presentarán las conclusiones de los investigadores, sintetizando la recolección de la información a través de diferentes fuentes y generando un conocimiento sustentado por los diferentes estudios y conceptos analizados.

El primer paper a analizar, es el artículo escrito por Carmen Estela Carlos Ornelas, Alberto Rodríguez Steffani, del Carmen Liquidano Rodríguez, de los Angeles Silva Olvera y María González Adame, titulado “Impacto de la gestión de la cadena de suministros sobre el desempeño competitivo de empresas manufactureras de Aguascalientes, México” publicado en Revista internacional administración y finanzas ( RIAF 2014), tiene como objetivo analizar si existe una relación directa entre la gestión de la cadena de suministros y el desempeño y competitividad de las organizaciones. Para lograr este objetivo se tomó una muestra de 60 empresas en el estado mexicano de Aguascalientes donde se aplicó un cuestionario a los directivos de las compañías con el propósito de corroborar la hipótesis de investigación y establecer el grado de relación existente entre las variables.

Respecto a las dimensiones tomadas para hacer el análisis de la gestión en la cadena de suministros en el estudio se tuvo en cuenta: el enfoque al cliente, la cooperación, integración, coordinación, desarrollo y gestión de la información para alcanzar la mejora continua. Respecto a los factores que impactan el desempeño competitivo se tuvo en cuenta el desempeño competitivo en costos, desempeño competitivo en flexibilidad, también el desempeño competitivo en calidad y capacidad de innovación. Para medir el grado de relación y conexión entre los conceptos se utilizaron cuatro análisis de regresiones lineales múltiples teniendo como variables dependientes las dimensiones del desempeño competitivo antes nombradas.

Las conclusiones de este estudio arrojaron como resultado una fuerte relación entre las variables analizadas. Por lo tanto se logró evidenciar la importancia de invertir esfuerzos para fortalecer la cadena de suministros con el objetivo de mejorar el desempeño de la organización en sus factores competitivos frente a sus clientes, procesos de cooperación con proveedores, capacidad de flexibilidad ante eventualidades, desempeño competitivo, innovación y desempeño competitivo en calidad. También se pudo establecer relación entre el desempeño financiero y competitivo de las compañías con una correcta gestión de la cadena de suministros.

En coherencia con los autores analizados en la fundamentación teórica, se puede observar una concordancia entre los conceptos y las dimensiones abarcadas en este paper, ya que para los autores como ha sido mencionado anteriormente, el análisis de la gestión de la cadena de suministros se fundamenta en el enfoque al cliente, la cooperación, integración, coordinación y desarrollo de las actividades; aspectos inherentes en las definiciones de Sunnil Chopra (2008), según las cuales la cadena de suministros integra todas las actividades que se involucran en el servicio y satisfacción del cliente, sea o no directamente, abarcando una coordinación y cooperación entre todos los integrantes e interesados del proceso como lo son los fabricantes y proveedores, los transportistas, almacenistas, vendedores e incluso los mismos consumidores.

Se puede de esta forma sustentar el objetivo propuesto por los autores, ya que desde el marco conceptual, el desempeño organizacional es tomado por Ologunde & Akinlolu (2007) como aquello que se obtiene posterior a la articulación de políticas, estrategias y condiciones, que como ha sido argumentado anteriormente, se tiene en cuenta durante la gestión de la cadena de suministros en cada una de las consideraciones de los interesados del proceso, obteniendo de esta forma una visión integral de la realidad organizacional que permite establecer una relación entre las variables y el desempeño organizacional luego de una interacción que lo determine.

La investigación de Mark Johnson y Simon Templar, titulada “Las relaciones entre la cadena de suministro y los resultados empresariales” (2011), y publicada en el *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, tiene como objetivo identificar la relación existente entre la cadena de suministros y el rendimiento de las organizaciones, esto enfocado a hacer aproximaciones al desarrollo de la cadena de forma integral, demostrando de este forma, que influye en la diferenciación y costo de los productos o servicios.

Para cumplir con el objetivo descrito anteriormente, se utilizaron los datos financieros secundarios de 117 empresas manufactureras del Reino Unido que cotizaron en bolsa durante el periodo comprendido entre 1995 y 2004, desarrollando de esta forma una metodología de análisis de factores y un trabajo experiencial que concluyó como resultados los siguientes aspectos:

En primer lugar, los autores concluyen que una mejora en la cadena de suministros y en su administración, implica en un impacto positivo en el desempeño de las organizaciones como consecuencia de un aumento en el apoderamiento de la cadena que implica en incrementos tanto en la tasa de capital empleado y la de ciclo efectivo, indicadores que le apuntan directamente al desempeño de la cadena de suministro y que por ende representan un acrecentamiento en el nivel de valor agregado tanto en procesos internos como en servicio a los clientes como consecuencia del desarrollo de las actividades de la cadena.

En segundo lugar, concluyen que el impacto de la gestión de la cadena de suministro, tiende a ir más allá de la reducción de costes, relacionándola con el rendimiento y la rentabilidad de las organizaciones como consecuencia de una mejora en

el nivel de los precios a causa del nivel de servicio descrito anteriormente, impactando directamente sobre la productividad (medida como la eficacia de las empresas para generar ventas).

Por último, los autores concluyen que otra de las ventajas de una adecuada gestión de la cadena de suministro para la organización es la eficiencia en la utilización de los activos empresariales, ya que permite reducir desperdicios en la operación y hacer más con menos durante cada una de las actividades involucrada en el proceso.

Los hallazgos descritos anteriormente, pueden sustentarse a partir de los conceptos abordados por Del Castillo (2009) en la fundamentación teórica respecto al desempeño organizacional, que es visto como un proceso de gestión que persigue el incremento en la eficiencia y eficacia de decisiones y caminos seleccionados por las empresas, esto mediante una adecuada interacción de los componentes del proceso estratégico. El motivo por el que se sustenta, es que de acuerdo a esta mejora que se persigue, Young (2000) concluye que el objetivo de la cadena de suministro es agregar valor a la compañía independiente del enfoque abordado, que de acuerdo a los postulados del paper de Johnson y Templar (2011), puede darse desde la perspectiva de los clientes, desde la perspectiva financiera, e incluso desde la perspectiva interna y de activos organizacionales, todo con el objetivo de mejorar el rendimiento y alcanzar un desempeño superior.

En cuanto a la investigación realizada por D' Avanzo (2003) titulada "El vínculo entre la administración de la cadena de suministro y el desempeño financiero", que tiene como objetivo demostrar la relación entre el rendimiento financiero y la administración de la cadena de suministro podemos encontrar que esta influye directamente en el desempeño organizacional por las conclusiones que serán expuestas a continuación.

Según la investigación de D' Avanzo (2003) en la que como se ha descrito anteriormente se busca establecer el vínculo entre la administración de la cadena de suministros y el desempeño financiero,

*En un futuro la competencia no se dará entre empresas individuales sino en las diferentes cadenas de suministro. De este modo será la administración de la cadena de suministro la que dará las ventajas competitivas a las empresas que serán líderes en el mercado (..)La gestión de la cadena de suministro cumple un importante rol en el crecimiento de las utilidades, la reducción de costo y la maximización del uso eficiente del capital de trabajo. Esto se logra a través de la adecuada gestión de proveedores, así como la gestión de los procesos internos de la compañía. De esta forma se evidencia una relación directa entre la administración de la cadena de suministro y un mayor rendimiento financiero en las empresas (D'AVANZO, LEWINSKI, & VAN WASSENHOVE, 2003)*

El estudio realizado por D' Avanzo, llevó a cabo la investigación mediante una serie de entrevistas a 75 ejecutivos de 60 empresas, a la vez que comparo los resultados financieros de las empresas con la importancia que estas le daban a la administración de la cadena de suministro.

Esta investigación encontró que las empresas líderes incorporan la administración de la cadena de suministro como parte esencial de su estrategia de negocios y prestan especial atención a desarrollar modelos integrados de cadenas de suministro con sus proveedores y clientes. “De igual manera estas empresas líderes desarrollan sus estrategias de innovación en sus modelos operativos mediante la integración de procesos internos y externos, lo cual les permite adaptarse rápidamente a las condiciones cambiantes del mercado” (D'AVANZO, LEWINSKI, & VAN WASSENHOVE, 2003)

En coherencia con el marco teórico, Ballou (2004), define la cadena de suministro como un “conjunto de actividades funcionales que se repiten muchas veces a lo largo del canal de flujo del producto, mediante los cuales la materia prima se convierte en productos terminados y se añade valor para el consumidor”. Aspecto que se relaciona directamente con la definición de Stoner (1996) de desempeño organizacional, visto como el grado de cumplimiento desde una perspectiva eficiente de las metas propuestas por las organizaciones.

La investigación de Julio Blanco Fernández, Jorge Luis García Alcaraz, Liliana Avelar Sosa, Aidé Araceli Maldonado Macías, Ismael Canales Valdivieso titulada: La logística internacional y su impacto en la eficiencia de la cadena de suministro en maquiladoras de ciudad Juárez (2013) tiene como objetivo establecer el vínculo entre la logística nacional, internación y el abastecimiento. Adicionalmente se estudia cómo estas variables tienen un impacto directo en el desempeño de la cadena de suministros. Para lograr esto los autores han construido un modelo de ecuaciones estructurales para establecer de manera cuantitativa el grado de relación entre las variables y el impacto que estas generan tomando como muestra 63 empresas del sector de las maquilas en Ciudad Juárez. Chihuahua México.

En este artículo se mencionan 8 hipótesis base por parte de los autores que se corroboran o correlacionan a través de métodos estadísticos midiendo el impacto de las variables y su relación con las demás. El aporte es la identificación de variables de influencia de las empresas maquila para mejorar su desempeño a la hora de ejecutar los procesos y realizar la exportación de los productos fabricados; donde se relacionan temas como la satisfacción del cliente, la eficiencia de la cadena y los aspectos de logística interna y logística internacional. Todos estos aspectos muestran grados de relación directa e indirecta.

El análisis de la logística internacional, tradicional, abastecimiento y satisfacción del cliente arroja las siguientes conclusiones; tiene un impacto directo la logística tradicional sobre la logística internacional, haciéndola más eficiente y logrando reducir tiempo en su ciclo de distribución, también se logra establecer la satisfacción de los clientes de forma indirecta a la hora de la entrega de los productos de manera oportuna y cumpliendo los tiempos de entrega. Finalmente, se menciona como estas buenas practicas afianzan los vínculos comerciales entre los actores involucrados en la cadena de distribución de los productos y la cadena de abastecimiento y suministros que se pueden derivar de ella impactando positivamente el desempeño de la empresa y su nivel de competitividad en el mercado.

En coherencia con el marco conceptual, Bernández (2007) afirma que el desempeño organizacional analiza el funcionamiento empresarial tanto en las vías internas como en las externas y la congruencia de cada ente con el ambiente en que operan, aspecto relacionado directamente con la logística internacional que constantemente desarrolla perpetuidad en las relaciones organizacionales con entes externos a los límites geográficos de las compañías, y que puede ser sustentado en una relación sólida con la cadena de suministro de acuerdo a la definición del Original Equipment Manufacturer de Estados Unidos, según el cual la cadena de suministros es una “asociación de consumidores y proveedores quienes, trabajando juntos en sus propios intereses, compran, transforman, distribuyen, y venden bienes y servicios entre ellos mismos, resultando al final la creación de un producto final específico” (OEM, 2000).

La investigación de Iván A. Arana-Solares, Rafaela Alfalla-Luque y José A.D. Machuca, titulada: “Análisis de las variables que proporcionan una competitividad sostenible de la cadena de suministro” (2012), tiene como objetivo exponer la cadena de suministros bajo el análisis de 3 variables que permiten un mejor desempeño, buscando

una cadena de suministros ágil, adaptable y alineada (triple A). Además con este trabajo se pretende generar un marco conceptual y de referencia para futuros investigadores que quieran hacer un trabajo empírico al respecto concibiendo uniformidad en los conceptos que en la literatura se encuentran bastante dispersos.

Dentro del estudio se encontró la importancia en la relación de la agilidad, adaptabilidad y alineamiento entre los diferentes componentes de la cadena de suministros con el objetivo de mejorar el desempeño de la cadena y el desempeño organizacional en la empresa. Cada una de estas variables ha sido desagregadas en diferentes componentes que deben ser abordados de manera integral buscando su relación y alineación con la estrategia organizacional.

1. Respecto a agilidad los componentes son :

- Sensibilidad al mercado en corto plazo, con el objetivo de responder ante cambios inesperados en el mercado.
- Integración de procesos: tiene como objetivo la creación de sinergias entre las actividades para mejorar el control, calidad y respuesta ante situaciones contingentes.
- CS virtual: el objetivo es modernizar los sistemas de comunicación de la CS con los diferentes actores involucrados con la cadena de suministros
- Enfoque en la red de la CS: este último tiene como objetivo la cooperación y respuesta ágil de los integrantes de la cadena para poder dar respuesta de manera efectiva a las demandas de los participantes en la cadena.

2. Referente a la adaptabilidad se encuentran los siguientes conceptos :

- Conocimiento del mercado a mediano y largo plazo: este aspecto se refiere a la posibilidad de predecir y anticiparse ante las contingencias del mercado.
- Diseño organizacional de la CS: este aspecto se refiere a la adaptabilidad de la manera de organizar la CS para responder ante las contingencias y cambios del entorno

- Uso de tecnología: este tiene el objetivo de integrar sistemas que agilicen y permitan tener un sistema más adaptable a las contingencias y cambios con la mayor agilidad posible.
3. También se encuentra el componente de alineación el cual está compuesto por :
- Alineación de información: este elemento tiene como objetivo mantener una información estandarizada en toda la cadena de suministros para poder mantener control y tomar decisiones pertinentes.
  - Alineación de procesos: con este componente, se busca mantener los estándares de calidad, tiempo y manejo de los diferentes productos o servicios para siempre agregar valor y tener un proceso uniforme.
  - Alineación de incentivos: esto tiene como objetivo mantener la equidad en la cadena de suministro con los participantes para mantener a todo el equipo motivado y trabajando en conjunto para buscar los beneficios colectivos.

Como se puede evidenciar el objetivo de estos proceso es mantener estándares de calidad, cumplimiento y capacidad de respuesta ante las contingencias que se ´puedan presentar en la CS y sobre todo agregar valor en todos los procesos de ser posible. Con esto se pretende impactar a todas las organizaciones y mantener un desempeño superior que genere competitividad y altos rendimientos para las firmas.

La investigación de Fontalvo Herrera y Tomás José Gomez Jose, titulada: Estrategias para el mejoramiento de la cadena de suministro para el modelo SCOR (2013), tiene como objetivo presentar los resultados obtenidos en el proyecto de mejora en la cadena de suministros utilizando el modelo SCOR para una empresa de comercialización de productos farmacéuticos en la ciudad de Cartagena. Para ello se hizo uso de la metodología cualitativa y de caso para llegar a esas conclusiones.

Como hallazgos el paper presenta los beneficios del modelo SCOR y la utilización de herramientas como el benchmarking, aplicación de lean manufacturing para mejorar el desempeño de la cadena de suministros. Se menciona que mediante el mejoramiento de la cadena de suministros la compañía ha logrado mejorar su desempeño organizacional y la capacidad de la compañía para enfrentarse a sus competidos locales.

La investigación de Gregorio Calderón-Hernández, Claudia Milena Álvarez-Giraldo y Julia C. Naranjo-Valencia, titulada: “Estrategia competitiva y desempeño organizacional en empresas industriales colombianas” (2010), tiene como objetivo realizar un estudio que permita evidenciar el potencial impacto en el desempeño organizacional de las estrategias empresariales estructuradas enfocadas en la diferenciación vs estrategias semi diferenciadas donde se hace énfasis en la estructura de costos. Este estudio se basó en una metodología de tipo experiencial y cuantitativa. Para el estudio cuantitativo se realizaron encuestas a 199 empresas industriales localizadas en Colombia con activos superiores a 30,000 SLMV al año 2004.

Respecto a los resultados del artículo se logró evidenciar una relación entre un mejor desempeño organizacional y las estrategias estructuradas enfocadas en la diferenciación vs las estrategias semi estructuradas, con este artículo se corrobora la teoría de la búsqueda de una ventaja competitiva frente a la competencia como un elemento que lleva al éxito o mejor desempeño de las organizaciones.

Los aspectos que tienen un mejor desarrollo en las estrategias estructuradas son: mayores tasas de crecimiento para la compañía, aumento en la participación de mercado, incremento en el retorno de la inversión, mayores avances en el desarrollo de nuevos productos y mercados, mejor desempeño en investigación, desarrollo e innovación y finalmente mejores planes de desarrollo de personal. Adicionalmente los factores estratégicos que tienen mayor repercusión en el desempeño de la empresa son los

relacionados con orientación a la mejora de proceso, aumento de calidad de producto, orientación al cliente y búsqueda de mayor productividad del negocio.

La investigación de Leslier Valenzuela y Francisco Villegas titulada “Variables que influirían en la gestión orientada al valor del cliente y el desempeño organizacional” (2013), tiene como objetivo establecer la relación existente entre el desempeño organizacional y experiencia de la fuerza de ventas , satisfacción del equipo y experiencia del personal .Adicionalmente se busca medir el grado de impacto de la orientación al cliente por parte de la fuerza de ventas. En este estudio se realizó una descripción teórica de las variables mencionadas anteriormente y un estudio cuantitativo llevado a cabo con 327 ejecutivos de jefatura media y alta de varias empresas en Chile.

En este artículo se explica cómo hacer énfasis en el valor agregado que se le entrega al cliente desde la fuerza de ventas y mercadeo de una organización contribuye en la mejora del servicio al cliente y relación comercial con mismos. Además se demuestra como aspectos como la capacitación, experiencia y motivación son factores fundamentales a la hora de agregar valor para la organización en la fuerza de ventas y así obtener un mejor desempeño corporativo.

Quiroga Parra Darío, en su investigación titulada: “Comunicación, clima y cultura organizacional para la gestión del conocimiento: Pymes metalmecánicas de Cali” publicada en el año 2010, tiene como objetivo demostrar la importancia de las variables como Clima, cultura y comunicación organizacional para mejorar el desempeño organizacional gracias a la transmisión de mensajes y conocimiento al interior de la organización lo cual generar una ventaja competitiva para las firmas. Adicionalmente se menciona la importancia de la gestión de las tecnologías de la comunicación para fortalecer y mejorar los canales internos y externos de la compañía, así como los tiempos de comunicación y capacidad de difusión de los mismos.

En el estudio se llevó a cabo un proceso analítico tipo caso donde se utilizaron herramientas estadísticas cuantitativas, cualitativas y analíticas de carácter exploratorio. La muestra fue de 50 empresas del sector metalmecánico en la ciudad de Cali, Colombia.

Finalmente el estudio arroja una descripción de los problemas de gestión en las empresas a las cuales se les aplicó la encuesta donde se evidencia un bajo interés o nula acción por parte de las empresas para mejorar su sistema de comunicación al interior de la compañía y para diferentes personas externas. También se menciona como esta problemática se puede observar en el contexto de Colombia en un gran número de PYMES, convirtiéndose en una oportunidad de mejora para las compañías nacionales si desean agregar valor a sus firmas y mejorar su gestión de comunicación, información, aprendizaje organizacional que terminan impactando directamente en el desempeño organizacional

En coherencia con el análisis conceptual desarrollado en el marco teórico, es posible relacionar los postulados del paper con la postura de Patterson (2000), ya que en la investigación se concluye la gran oportunidad de mejora en el desempeño de las organizaciones nacionales, específicamente debido a la amplia presencia de PYMES que buscan una mejora en su gestión; aspecto que se encuentra en concordancia con Patterson que afirma desde el perspectiva de la cadena de suministros que los gerentes de las pequeñas empresas no implementan una adecuada administración de la misma debido a la escasez de recursos para desplegar estrategias en la temática, es allí, donde surgen oportunidades de mejora constantemente para desplegar dichas estrategias de una forma más eficaz, aun sobre las restricciones que implica el desarrollo de la cadena de forma integral.

Teniendo en cuenta el escrito hecho por: Julian Pérez Zapata y Juan Alejandro Cortés Ramírez, titulado “Medición y validación del desempeño organizacional como resultado de acciones de aprendizaje” escrito en el año 2009 se encuentra que su objetivo es determinar el grado de relación existente entre el aprendizaje y desempeño organizacional, abordándolo desde el aprendizaje individual, grupal y organizacional.

Adicionalmente se desea medir los flujos de aprendizaje hacia atrás (feedback) y el aprendizaje hacia adelante (feedforward)

Los resultados fueron obtenidos mediante una metodología experiencial, también se ha utilizado el muestreo en una organización compuesta por 28 personas donde a través de encuestas se ha logrado un análisis cuantitativo de los resultados respaldando los aspectos cualitativos que se han expuesto.

Este estudio logra evidenciar la importancia de los flujos de aprendizaje dentro de las organizaciones para mejorar el desempeño de las mismas y poder generar una ventaja competitiva dentro de las organizaciones. También se resalta como el feedback tiene un mayor impacto y recurrencia dentro de las organizaciones. Adicionalmente se menciona como la transferencia de conocimiento a nivel individual es más rápido que el aprendizaje grupal u organizacional.

Finalmente se resalta la importancia de entender el aprendizaje y desempeño como una articulación de políticas, estrategias y condiciones que deben ser abordadas de manera integral y conjunta. No posible entender el desempeño organización analizando las variables de manera aislada e independiente. Es necesario reconocer la interdependencia al interior y exterior de la organización entre todas las variables y como se deben manejar en conjunto. En conclusión el aprendizaje y transmisión de conocimiento dentro de las organizaciones es una herramienta que permite entender la compañía de manera holística para poder abordar las variables como un conjunto y no como entidades separadas no dependientes.

De acuerdo a los postulados expuestos en el paper, es posible integrar la perspectiva descrita del desempeño organizacional con las definiciones de la administración de la cadena de suministros abordada en la investigación, esto con el objetivo de hacer evidente la relación existente entre ambos aspectos y demostrar la influencia que existe entre ambas perspectivas. Patterson (2002) afirma que la principal ventaja de la aplicación de la cadena de suministro, es la gran disponibilidad de

información en tiempo real, relevante e inherente a la toma de decisiones, asunto que se hace evidente en el paper en los procesos de aprendizaje mediante los procesos de feedback y feedforward y que tienen un incidencia preponderante en el desempeño organizacional.

La investigación de Karmen Muratoglu, titulada “Medición del Desempeño de la Cadena de Suministro Vía Cuadro de Mando Integral: el caso de un grupo de elaboración de la cerveza” (2008) tiene como objetivo proporcionar una revisión de la literatura acerca de la gestión de la cadena de suministro y la medición del desempeño organizacional, adicionalmente busca la mejor manera de medir el desempeño de la cadena de suministros en un contexto organizacional. La segunda sección del trabajo ofrece un modelo de medición del desempeño de una de las mayores cadenas de suministro en Turquía, a través de la aplicación del cuadro de mando integrado (BSC). En la realización de este paper se llevó a cabo una investigación de tipo documental seguida de un estudio cualitativo.

En el trabajo se hace una exposición del desarrollo y construcción del BSC para medir el desempeño de la cadena de suministros de la compañía y ver su impacto en el desempeño de la organización. Entre las variables que se miden se encuentran: personal, las ventas, las finanzas, la productividad, la rentabilidad, el crecimiento, etc. También se menciona la importancia en el seguimiento de la ejecución de toda la cadena de suministro, así como el análisis constante y monitoreo de la situación real de la compañía en contraste de la inspección de estimaciones y metas fijas a largo plazo, respecto a lo anterior se observa una mejoría en la ejecución y desempeño de la cadena con el monitoreo constante.

Adicionalmente se menciona como factor de éxito la alineación y gestión de alianzas y operaciones con los clientes de la firma, proveedores y los otros actores involucrados en la cadena, seguido de una estandarización en los indicadores de medición

y el lenguaje que se maneja en la cadena de suministros para mantener un control en todos los eslabones y desarrollar relaciones cooperativas de información y corrección ante imprevistos o inconvenientes. Todo esto con el objetivo de medir de la manera más efectiva el rendimiento de la cadena de suministros y monitorear el desempeño organizacional de la compañía entendiendo los impactos generados y los planes de acción a tomar.

Reforzando los postulados del paper, es posible retomar desde la fundamentación teórica la necesidad de medir el desempeño de las organizaciones, necesidad solventada de acuerdo al artículo por el cuadro de mando integral y que puede ser argumentado por Zapata (2009), que afirmó: “Aparece, entonces, la dimensión del desempeño como elemento de interés para los diferentes actores de la organización; por ser la manera de medir la forma en que se ejecutan la estrategias organizacionales en los diferentes procesos” (JULIAN PÉREZ ZAPATA, 2009)

De acuerdo con los papers estudiados y la estructura conceptual construida durante la investigación, se encontraron diferentes herramientas de medición del desempeño organizacional, sin embargo, ha sido el Balance ScoreCard la metodología seleccionada debido a su constante uso y aceptación por las grandes empresas para el desarrollo y crecimiento de cada una de las actividades y procesos a cargo desde una perspectiva estratégica que asegure una perpetuidad para quienes la utilicen. Prueba de lo anterior son las afirmaciones dadas por el Balanced ScoreCard Institute y Gather Group, de acuerdo a las cuales se menciona que:

*Más del 50 % de las firmas más grandes de US han adoptado el BSC. Más de la mitad de las mayores compañías en US, Europa y Asia están usando el blancedscorecard actualmente, también se presenta crecimiento en su implementación en algunas áreas de medio oriente y Asia. Un estudio reciente a nivel global hecho por Bain& Co ha colocado de quinto al Balance scorecard como una de las herramientas de gestión en el mundomás utilizadas, en este*

*listado la planeación estratégica se ha colocado como la numero uno. Tambien el Balancedscorecard ha sido seleccionado por los editores de Harvard BusinnesReview como una de las ideas más influyentes en el mundo de los negocios en los últimos 75 años” (Balanced Scorecard Institute, a Strategy Management Group company, 2014)*

Otro recurso que respalda igualmente la afirmación descrita anteriormente, es el hecho de que “el BSC se introdujo ampliamente en muchas organizaciones, incluyendo el 60% de las empresas Fortune 1000” (Zeng & Luo, 2013) También, teniendo en cuenta lo mencionado por el sondeo de Bain & Co es importante ver que el Balanced ScoreCard es una fuente de insumos para la utilización de herramientas de planeación estratégica que vincula la visión holística de la organización con cada uno de los entes que intervienen en el desempeño de las compañías en el mercado.

Con respecto a la aplicación de la metodología en la identificación de factores de cambio en el desempeño organizacional desde la perspectiva de la administración de la cadena de suministros, uno de los cambios más significativos estudiados en las investigaciones previas ocurre en la perspectiva de procesos internos, postura sustentada por Everett y Adam en sus investigaciones sobre la producción y las operaciones, en las que afirman que la administración de operaciones: “Tiene como objetivo general el proporcionar capacidades de conversión para poder satisfacer las metas básicas de la organización y sus estrategias”. (Everett E. Adam, 1991); aspecto relacionado directamente con las actividades internas de la organización y las capacidades adquiridas en cada una de estas, que desde una visión estratégica, permite generar una mejora en el desempeño organizacional al contribuir en el fortalecimiento interno de la compañía y al generar sinergias entre los procesos que permitan edificar un crecimiento sostenible desde las actividades y procesos.

En cuanto al enfoque financiero, se encontraron las investigaciones analizadas por y (Park, 2005), que fueron descritas anteriormente y que contribuyen en la generación de hallazgos inherentes al rendimiento de las compañías desde la perspectiva de generar habilidades para incrementar la productividad mediante el manejo de precios y disminución de costos, impacto que se da por la fuerte relación que existe entre la efectiva administración de la cadena de suministros y el desempeño organizacional y que permite llevar cabo de manera eficiente los planes y estrategias planteados por la compañía, generando constantemente un impacto sobre los rendimientos de las organizaciones. Todo lo anterior enmarcado en la medición del desempeño para controlar la efectividad con que se llevan a cabo las estrategias propuestas con el BalancedScoreCard como herramienta efectiva dentro de varias organizaciones.

Otra innovación que realiza el cuadro de mando integral es que no solo se centra en los resultados de la parte financiera de la empresa (Pasado), sino que le permite a la empresa proyectarse al futuro en su estrategia y visión (Futuro).

*Para poder realizar esto las organizaciones no deben establecer como objetivo el control del comportamiento sino el desarrollo de la estrategia y la visión, esto significa que los gerentes establecen cual debe ser el resultado final de la empresa, cuál debe ser su meta y los empleados son los encargados de realizar los cambios necesarios para llegar allá (Kovsca, Dvorski, & Dobrinic, 2005).*

Posterior al estudio de los documentos e investigaciones que se han publicado respecto a la relación entre la cadena de suministros y el desempeño organización es posible afirmar que existe un alto grado de relación entre estos componentes.

Es importante anotar que el grado de relación entre las variables es directo, donde la mejora de alguna de las variables repercute en el aumento de la otra. Esta

relación directa se genera porque el buen desempeño de la cadena de suministros mejora el impacto que se tiene en el desempeño organización gracias en la mejora de indicadores de atención al cliente, calidad, innovación, desempeño financiero entre otras. Del mismo modo un buen desempeño organización repercute en la correcta administración y planeación de la cadena de suministros. Esto se da porque cuando la organización tiene un buen comportamiento mejora las relaciones con los clientes, permite la firma de acuerdos estratégicos entre proveedores, igualmente se fomenta el aprendizaje organizacional y la implementación de las buenas prácticas empresariales lo cual mejora la gestión de la CS

Esta relación se ha evidenciado desde los aspectos cualitativos y cuantitativos que se han expuesto En la parte cualitativa se ha logrado evidenciar como las variables de desempeño organizacional se encuentran presentes en la gestión de la cadena de suministros y como se ha podido demostrar desde diferentes perspectivas y variables de análisis siempre se genera un impacto total o parcial en la interacción de las variables.

Ahora bien desde la parte cuantitativa se logró evidenciar la relación existente entre la cadena de suministro y el desempeño organizacional en diferentes contextos locales en el caso de estudios en Colombia, a nivel regional como los casos en Chile y Mexico e incluso a nivel global con muestras de España y Turquía entre otros. En los diferentes estudios los autores encontraron relación entre las variables y se hizo un alto énfasis en la influencia de las mismas en la consecución de los objetivos organizacionales y el éxito en el mercado.

En ambos tipos de hallazgos tanto cuantitativos como cualitativos se hizo énfasis en la necesidad de abordar las variables de manera integral, no lineal y siempre bajo una mirada estratégica enfocada en la diferenciación y mejoramiento organizacional en todos los aspectos posibles. Por lo tanto se debe entender la relación

entre desempeño y cadena de suministro como una red compleja de relaciones donde cada elemento tiene más de un factor que influye en su comportamiento y cada elemento genera un impacto masivo en otro compendio de variables dependientes entre si . Y no se puede ver como un grupo de conexiones simples, unidireccionales y con un solo elemento de influencia e impacto dentro de la organización.

Lo anterior deja claro la necesidad de abordar esta relación entre desempeño y cadena de suministros como un sistema complejo donde se ven inmersas muchas variables que deben estar acordes a un plan unificado por parte de la compañía. En este plan se deben tener en cuenta las capacidades reales de ejecución que tiene la compañía y la posibilidad de controlar y medir efectivamente el impacto de los planes de gestión para generar beneficios al interior de la compañía.

Entre las variables que se deben tener en cuenta están presentes la capacidad de adaptabilidad, aprendizaje de la organización , dinámicas internas de producción y procesos , recursos propios , instalaciones físicas , entre muchos otros elementos que deben ser medidos y cuantificados en su impacto positivo o negativo sobre el sistema . Estos elementos se deben alinear con el objetivo de alcanzar un desempeño superior en la organización y dar una respuesta ágil ante las contingencias que puedan estar afectando el desempeño.

También es necesario entender que el grado de relación que existente no está supeditado exclusivamente al desempeño al interior de la compañía o la gestión de la cadena por parte de la organización. Esta relación tiene un fuerte vínculo con el entorno en que se desenvuelve ya que se puede ver afectada por las variables del macro entorno siempre cambiante y difícil de predecir con exactitud.

Por lo tanto es importante para las organizaciones generar planes flexibles de gestión que puedan ser adaptados fácilmente ante contingencias provenientes del entorno buscando que estos cambios inesperados generen un bajo impacto en el desempeño de la cadena de suministros y el desempeño organizacional. Sin embargo para lograr esto es necesario tener un efectivo sistema de control y medición al interior de la organización que permita identificar las variables que mayor afectación tienen en el plan estratégico de la compañía para generar un paquete de medidas que contrarresten el efecto negativo al interior de la firma.

Después de describir el grado de relación existente entre la cadena de suministros y el desempeño organizacional es importante analizar tres componentes de la cadena de suministros que tiene un alto impacto en el desempeño organizacional, los cuales se encuentran a cargo de la cadena de suministros.

La administración de la cadena de suministro impacta el desempeño organizacional pues esta es la encargada de gerenciar la logística de entrada, la logística interna y la logística de salida de las organizaciones. Siempre enfocada en la satisfacción del cliente, la innovación y aprendizaje organizacional, mejora continua en procesos internos y generación de impactos financieros para las compañías. En estos componentes se ven envueltas variables que tienen sensible impacto en el desempeño de las compañías.

Respecto a la logística de entrada, en este aspecto se tiene la misión de recibir los insumos necesarios para el desarrollo de las actividades de la compañía. Es desde este punto que inician los procesos de calidad dentro de la organización, donde se hace necesario mantener los estándares con el objetivo de satisfacer los requerimientos de los clientes, así como evitar las pérdidas de material e impactar los costos de la operación.

A su vez la cadena de suministro administra los procesos internos de las compañías a través del gerenciamiento de inventario y el recibimiento de mercaderías lo cuales gestionados de una manera adecuada ayudan a la empresa a tener mejores rendimientos en la administración de su capital (Maquinaria, equipo, etc) Además de asegurar la calidad en los productos y presentar grandes oportunidades de aprendizaje al interior de la compañía.

Finalmente la logística de salida de las empresas tiene la labor de cumplir con los requerimientos y pedidos de los clientes generando un despacho efectivo, con bajos costos y sobre todo con un alto nivel de cumplimiento con los clientes. Esto permite a la compañía obtener los ingresos esperados y mantener una buena relación con los clientes. Adicionalmente se presentan una alta posibilidad de mejoras en el e innovación en los procesos de despacho mediante acuerdos y técnicas concertadas con los clientes.

Por lo tanto se puede evidenciar como la CS impacta transversalmente el desempeño organizacional, en las firmas. Es por esto que una correcta administración y alineación de la cadena de suministros con los planes organizacionales generan un efecto positivo dentro de las compañías.

Ahora bien durante la revisión teórica se encontró una herramienta de medición que permite analizar la situación de la compañía de acuerdo a indicadores claves de desempeño y también analiza el comportamiento de la cadena de suministros de acuerdo a lo que ha sido planeado por la compañía. El balance score card se ha constituido como una herramienta a nivel global que permite medir el desempeño de las compañías con una gran aceptación y fidelidad con la realidad.

Por lo tanto se puede decir que el Balanced ScoreCard es una herramienta de gestión que contribuye al buen desempeño de las compañías al permitir un monitoreo constante de las variables claves dentro de la organización y sobre todo que permite identificar el conjunto de variables sobre los que se deben tomar planes de acción. Ya que como se ha mencionado no se puede hacer énfasis en una única variable es necesario interpretar el conjunto y su relación mutua.

También evidencia de la importancia de esta herramienta de medición son los estudios que demuestran como una gran cantidad de compañías con un tamaño considerable a nivel global han implementado esta metodología que abarca macro variables como clientes, procesos internos, aprendizaje organizacional y desempeño financiero.

Por todo lo expuesto anteriormente se ha podido evidenciar una fuerte relación entre el desempeño organizacional y la administración de la cadena de suministros. Entendiendo esta relación como una ventaja competitiva para las firmas que centren su esfuerzo en gestionar de manera efectiva estos elementos dentro de la compañía.

Adicionalmente se ha podido evidenciar la influencia de la logística de entrada, la logística interna y logística de salida dentro de la organización como elementos con un fuerte impacto en el desempeño organizacional. Por lo tanto es necesario hacer una fuerte gestión de estos procesos para mejorar el desempeño de la compañía.

También se ha podido evidenciar como el Balanced ScoreCard se puede constituir como una herramienta de gestión para las compañías, este elemento permite medir el impacto de las variables al interior de la organización y poder tomar planes de acción que permitan impactar las variables fundamentales en la gestión.

#### **4. RECOMENDACIONES**

En coherencia con el trabajo de investigación desarrollado, se ha logrado evidenciar un importante grado de relación entre el desempeño organizacional y la administración de la cadena de suministros. Esto debido a la constante necesidad de mejorar la administración de la cadena para mantener altos niveles de competitividad y mantenerse en un mercado global cambiante, agresivo y cada vez más demandante para las organizaciones que decidan entrar a competir en él.

Teniendo en cuenta lo anterior, al lograr un alto nivel de competitividad se consigue impactar positivamente los diferentes indicadores de medición con que cuenta la compañía mejorando el desempeño y obteniendo mejores rendimientos por parte de la misma. La herramienta que posibilita la medición y control de estas variables es el balance scorecard que mediante el control de 4 variables cliente, aprendizaje organizacional, financiero y procesos internos abarca los puntos claves que deben ser medidos en los mercados.

Por otra parte es necesario resaltar el objetivo principal del macro proyecto de investigación al cual se encuentra vinculado este grupo de estudiantes. Analizar la relación que existe entre la administración de la cadena de suministro y la maximización del desempeño organizacional, este objetivo está orientado a crear un modelo de gestión y medición de que sirva a las PYMES exportadoras colombianas como herramienta para mejorar su desempeño organizacional y condiciones de competitividad en los mercados globales generando crecimiento constante y oportunidades reales de desarrollo con la adaptación de un modelo propuesto por la academia.

De acuerdo a lo anterior el grupo de investigación en el desarrollo del trabajo de grado ha logrado evidenciar varios puntos de convergencia entre las diferentes teorías, escritos y propuestas académicas encontradas en la amplia revisión bibliográfica que apuntan a variables específicas que merecen un especial cuidado para lograr generar un trabajo final de la calidad requerida y que logre cumplir satisfactoriamente con el objetivo del proyecto planteado por los profesores.

A continuación se desarrollaran las diferentes recomendaciones para las siguientes etapas del proyecto que permitirán complementar desde la parte académica, como del sector real la construcción de un proyecto integral con un amplio alcance y sobre todo que logre generar un impacto positivo para la sociedad colombiana mejorando las oportunidades de las Pymes exportadoras en Colombia para llegar a nuevos mercados y ser competitivas.

En primera instancia se recomienda realizar un estudio de los ejes de desarrollo propuestos por el “programa de transformación productiva”, Estos ejes de desarrollo han sido seleccionados por el gobierno y por departamento nacional de planeación para enfocar los esfuerzos de las compañías colombianas que tiene una alta capacidad de

crecimiento y oportunidades de mercado, esto gracias a las condiciones locales e intrínsecas del mercado

Con el estudio de estos sectores se puede desarrollar un trabajo que este enfocado y acorde con la política nacional de desarrollo que ha sido estudiada de acuerdo a la realidad nacional y capacidades del país por lo tanto apoyar a las Pymes que estén vinculadas con este sector será un acierto por parte del grupo investigador.

Adicionalmente es recomendable la realización de un estudio de los nuevos tratados de libre comercio que ha firmado el país en los últimos 4 años ya que con esto se podrá entender las mayores oportunidades de mercado que se han conseguido con la firma de estos convenios, lo cual permitirá entender hacia qué sectores productivos o de servicios se están enfocando la política del gobierno para buscar la manera de fortalecerlos y lograr el objetivo productivo.

Es importante entender que estos tratados dan entrada a diferentes productos en mejores condiciones lo cual eleva la competitividad de los mismos y de las compañías locales, sin embargo el hecho de tener una entrada más fácil a los mercados no implica que las compañías rivales no hayan elaborado acciones de choque ante la entrada de nuevos competidores con beneficios especiales. Por lo tanto se debe aprovechar esta oportunidad de entrada pero se debe continuar elevando la propuesta y agregación de valor al producto o servicio para el cliente final logrando ser más atractivos en el mercado.

Teniendo en cuenta lo anterior se recomienda igualmente hacer un cruce entre la investigación de los pilares de desarrollo propuesto por el “plan de transformación productiva” y los TLC firmados por el gobierno nacional con el objetivo de generar un

empalme de información para identificar los sectores con mayor potencial de crecimiento acorde a los planes de desarrollo y tratados comerciales que ha suscrito el país. Con esto se enfocara en Pymes con un alto potencial de crecimiento y oportunidades de mercado.

Continuando con la anterior idea es necesario enfocarse en el objetivo principal del trabajo de grado buscando “Analizar la relación que existe entre la administración de la cadena de suministro y la maximización del desempeño organizacional “ lo anterior enfocándose en los sectores identificados para lograr generar un modelo que aproveche la entrada a nuevos mercados globales para las compañías Pyme colombianas y de igual forma fortalezca los procesos al interior del país y de la distribución física internacional (DFI) para la agregación de valor .

Otra de las grandes recomendaciones es levantar un panorama competitivo con países de la región sudamericana contiguos a Colombia para analizar si se constituyen como potenciales competidores o mercados objetivo, incluso pueden representar ambos dependiendo de los productos que se pretenda comercial. Este estudio tiene como objetivo hacer un marco comparativo para identificar las fortalezas de las compañías locales y debilidades de las mismas. A su vez también se deben mirar componentes del entorno en que se desarrollaran las actividades para identificar falencias y fortalezas a nivel país.

También es importante hacer este análisis a nivel de políticas de incentivo a las Pymes en la región y de estrategias en la gestión de la cadena de suministros y desempeño organización en los diferentes mercados para mirar puntos de convergencia en las tendencias regionales y fortalecer las falencias a nivel local.

Finalmente este análisis debe ser hecho también con países de otras regiones del mundo con condiciones económicas, de desarrollo y crecimiento similares a las de Colombia, esto con el objetivo de identificar tendencias de crecimiento de participación de mercados, gestión de la cadena de suministros, desempeño organizacional y las capacidades de las empresas Pyme de estos países vs las pyme colombianas y finalmente las ventajas y desventajas comparativas que ofrecen los países.

Es igualmente importante el acercamiento con los actores que se pretende fortalecer en el proyecto, es decir empresarios que estén desarrollando proyectos a escala de Pyme, académicos relacionados con los estudios de pyme y entidades gubernamentales que fomentan la creación y crecimiento de este tipo de empresas.

Lo anterior tiene como objetivo la identificación de puntos a tratar para fortalecer la administración de la cadena de suministros en Colombia ya que las personas tendrán conocimiento de causa de las problemáticas locales y los problemas que tiene mayor impacto en las compañías. De igual manera tendrán conocimiento de las fortalezas y puntos a mejorar en las compañías con esta información se podrá establecer un modelo que realmente impacte el desempeño organizacional mejorando la gestión en la cadena de suministros dando mayor valor a los procesos y actividades que se desarrollen.

Resulta muy relevante también, el acercamiento al sector real del país, es decir acudir directamente a una Pyme para hacer aproximaciones a las metodologías concluidas desde la academia, en la práctica, y de esta forma alimentar el conocimiento adquirido con perspectivas y prácticas recopiladas en la marcha.

## 5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acevedo, J. y. (2001). *El diseño del servicio al cliente*. Ciudad de la Habana: ISPJAE.
- Alexander Correa Espinal, R. A. (2008). TEGNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN EN LA CADENA DE SUMINISTRO. *DYNA*, 37-48.
- Balanced Scorecard Institute, a Strategy Management Group company. (2014). Recuperado el 15 de Octubre de 2014, de Balanced Scorecard organization:  
<http://balancedscorecard.org/Resources/About-the-Balanced-Scorecard>
- Ballou, R. H. (2004). *Logística administración de la cadena de suministro*. México DF: PEARSON EDUCACIÓN.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación* (Tercera Edición ed.). Bogotá, Colombia: PEARSON EDUCACIÓN.
- Bernandez, M. (2007). *Desempeño Organizacional*. Global Bussines Press.
- Boubeta, A. I. (2007). *Distribución logística y comercial, la logística en la empresa*. España: Ideaspropias Editorial.
- Bowersox D, C. D. (2007). *Administración y logística en la cadena de suministro*. Mexico DF: McGraw-Hill.
- Brown, M. G. (2007). *Beyond the Balanced Scorecard: Improving Business Intelligence with Analytics*. New York: Productivity Press.
- Christopher Martin, L. R. (1999). Estrategia de la cadena de suministro: Su impacto en el valor del accionista. *International Journal of logistics management*.
- Cuatrecas Arbós, L. (2012). En *Organización de la producción y dirección de Operaciones* (págs. 535-535). Madrid : Diaz de Santos.
- D'AVANZO, R., LEWINSKI, H. V., & VAN WASSENHOVE, L. N. (2003). El vinculo entre la administración de la cadena de suministro y el desempeño financiero. *Supply chain management review*.

- Del Castillo, C., & Vargas, B. (2009). *EL PROCESO DE GESTIÓN Y EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL Una aproximación a la gestión pública desde el ámbito de los gobiernos locales*. Lima.
- Emilio, M. M. (1995). *Gestión de compras: Negociación y estrategias de aprovisionamiento*. (Vol. IV). Madrid: Fundación Confemetal.
- Everett E. Adam, R. J. (1991). *Administración de la producción y las operaciones: Conceptos, modelos y funcionamiento* (cuarta ed.). Ciudad de México: Pearson Educación.
- Fernández, R. L. (2014). *Logística de Aprovisionamiento*. Madrid, España: Ediciones Paraninfo.
- GUILLERMO, L. (2013). *Gestión logística y comercial*. editex.
- GUNASEKARANA, A. L. (2008). Responsive supply chain: A competitive strategy in a networked economy. *Omega*.
- Habib, M. (2011). *Supply Chain Management (SCM): Theory and Evolution*. Singapore: Intech.
- Hénder, P. N. (2006). Aportes de la teoría literaria estructuralista en la distinción de los conceptos de relato, narración y discurso, y sus consecuencias para el enfoque constructor social. *Revista diversitas – Perspectivas en psicología.*, 2(1), 11-19.
- Heskett, J. G. (1973). *Business Logistics* (Vol. 2nd ed). (T. R. Press, Ed.) New York.
- Jacoby, D. (2009). *Guide to Supply Chain Management: How Getting it Right Boosts Corporate Performance*. New York: Profile Books Limited.
- Jhon T Mentzer, W. D. (2001). *Defining Supply Chain Management* (Vol. 22).
- JULIAN PÉREZ ZAPATA, J. A. (2009). MEDICIÓN Y VALIDACIÓN DEL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL COMO RESULTADO DE ACCIONES DE APRENDIZAJE. *Revista Ciencias Estratégicas*, 17, 251 - 271.
- Julio Blanco Fernández, J. L. (2013). *LA LOGÍSTICA INTERNACIONAL Y SU IMPACTO EN LA EFICIENCIA DE LA CADENA DE SUMINISTRO EN MAQUILADORAS DE CIUDAD JUAREZ*. Ciudad Juárez: Culcyt.
- KAPLAN ROBERT S., N. D. (2005). El Balanced Scorecard: Mediciones que impulsan el desempeño. *Harvard Business Review (América Latina): Copyright ©2005 Harvard Business School Publishing Corporation. All rights reserved.*
- Kevin Burgess, P. J. (2006). *Supply chain management: a structured literature review and implications for future research*. *International Journal of Operations & Production Management*, supl. Supply chain management theory and practice.

- Kovsca, V. B., Dvorski, S., & Dobrinic, D. (2005). *El Balanced Scorecard: Mediciones que impulsan el desempeño*. New York: Harvard Business Review.
- Lindlof, T. (1995). *Qualitative communication research methods*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- MAR, A. L. (2001). *Empresas de restauración alimentaria: un sistema de gestión global*. España: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- MINTZBERG, H. (1997). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. Naulcalpán de Juárez, México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Monterroso, E. (Agosto de 2000). *El proceso logístico y la gestión de la cadena de abastecimiento*. Recuperado el 4 de 11 de 2014, de unlu.edu.ar: <http://www.unlu.edu.ar/~ope20156/pdf/logistica.pdf>
- Mundial, B. (2012). *INTERNATIONAL LPI GLOBAL RANKING*.
- MUNDIAL, B. (2014). Connecting to compete: Trade logistics in the Global Economy. 46.
- Ologunde, A. O., & Akinlolu, A. A. (2007). *On measuring company performance within a supply chain*. International Journal of production research.
- Pardinas, F. (1971). *Metodología y Técnicas de Investigación en Ciencias Sociales* (3 Ed ed.). La Habana: Instituto Cubano del Libro.
- Park, J. H. (2005). *Un marco para el diseño del cuadro de mando integral de la cadena de suministro*. Palgrave McMillan.
- Patterson, R. m. (2002). *An Empirical Analysis of the Financial Impact of Supply Chain Management on Small Firms*. The journal of entrepreneurial finance & business.
- R Gómez, P. M. (2012). El Seis Sigma en La Cadena de Suministro. *Entre Ciencia e Ingeniería*, ISSN 1909-8367.
- RIVEROS, D. P. (2008). IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN LOGÍSTICA. *Scientia et Technica Año XIV*, 218.
- Ruiz, Y. B., & Naranjo, J. C. (2012). La investigación sobre cultura organizacional en Colombia: una mirada desde la difusión en revistas científicas. *REVISTA DIVERSITAS - PERSPECTIVAS EN PSICOLOGÍA - Vol. 8*, 285-307.
- Rushton, A. (2010). *The Handbook of Logistics and Distribution Management*. Philadelphia, PA: Kogan page.
- Sampieri, R. H. (2000). *Metodología de la investigación*. Mexico DF: MCGRAW HILL.

- SMALL BUSINESS RESEARCH & PUBLISHING CO. (SMALLCO). (1995). *Purchasing and Inventory management for owners*. Madrid- España: Diaz de Santos.
- STAFF, N. R. (2000). *Surviving Supply Chain Integration: Strategies for Small Manufacturers*. National Academies Press.
- STONER, R. F. (1996). *Administración*. Prentice Hall.
- Templar, M. J. (2009). Las relaciones entre la cadena de suministro y los resultados empresariales. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*.
- TERRADO, A. (2007). *La Cadena de Suministro*. Argentina.
- The chartered institute of marketing. (22 de Julio de 2009). *CIM*. Recuperado el Diciembre de 2013, de <http://www.cim.co.uk/resources/glossary/home.aspx>
- Tranporte, M., Ministerio de Comercio, I. y., DIAN, & DNP. (2008). *Documento Compes 3547*. Bogota.
- Universidad del Rosario. (s.f.). *Escuela de Administración*. Recuperado el 19 de Noviembre de 2013, de Misión - Visión: <http://www.urosario.edu.co/Administracion/ur/Quienes-Somos/Mision---Vision/>
- Universidad del Rosario. (s.f.). *Misión y Visión*. Recuperado el 19 de Noviembre de 2013, de <http://www.urosario.edu.co/La-Universidad/Informacion-General/Mision-y-Vision/>
- Universidad del Rosario, Escuela de Administración, Dirección de investigacions. (2013). Documento Maestro de Estrategia. Bogotá, Colombia.
- Velazquez, E. V. (2012). Canales de distribución y logística. *Red Tercer Milenio*.
- Young, R. (2000). *Managing residual disposition: achieving economy, environmental responsibility, and competitive advantage using the supply chain framework*. Journal of Supply Chain Management.
- ZAPATA, J. P. (2009). MEDICIÓN Y VALIDACIÓN DEL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL COMO RESULTADO DE ACCIONES DE APRENDIZAJE. *Revista Ciencias Estratégicas*, 17, 251 - 271.
- Zeng, K., & Luo, X. (Septiembre - Octubre de 2013). The balanced scorecard in China: Does it work? *Elsevier*, 611-620.

