

Orientación a la cadena de suministro y su relación con diferentes grupos de interés. Una revisión bibliográfica

Orientation to the supply chain and its relationship with different interest groups. A bibliographical review

Ocampo Pablo, Prada Ricardo

Resumen



Con el objetivo de satisfacer los grupos de interés y la organización, supply chain orientation tiene diferentes definiciones, modelos y terminologías. Algunos líderes empresariales y académicos, creen conocer la estrategia de SCO, pero una vez profundizan en la temática, concluyen que son temas relacionados con supply chain management (SCM). Estos términos, aunque son diferentes, corresponden a la intención de las empresas por visualizar e integrar sus procesos hacia la gestión de proveedores y de las relaciones con los clientes.

Colombia ha mejorado 5 puestos en competitividad, pasando de la posición 66 en el año 2015 al 61 en el año 2016 (Klaus Schwab; Xavier Sala-I-Martin, 2017). El escaso trabajo de investigación que se ha hecho en este tema, es una oportunidad para aportar en la mejora del desempeño organizacional. Según el ranking de (Jean-François Arvis, 2016) para el mismo año, el país se encuentra tan sólo en el puesto 97 dentro 160 países, lo cual invita no sólo a analizar la situación de SCO en el país sino a conocer sus múltiples relaciones

Abstract



In order to satisfy the stakeholders and organization, supply chain orientation has different definitions, models and terminologies. Some business leaders and academics, think they know the strategy of SCO, but once you delve into the subject, conclude that they are issues related to supply chain management (SCM). Although these terms are different, they correspond to the intention of companies to visualize and integrate their processes to supplier management and customer relations.

Colombia has improved 5 places in competitiveness, from position 66 in 2015 to 61 in 2016 (Klaus Schwab; Xavier Sala-I-Martin, 2017) The little research that has been done on this issue, it is an opportunity to contribute in improving organizational performance. According to the ranking of Logistics Performance Index for the same year, the country is only in the 97th in 160 countries, which invites not only to analyze the situation in the country but SCO announced its multiple relationships.

Recibido / Received: Marzo 23 de 2016 Aprobado / Approved: Abril 29 del 2016

Tipo de artículo / Type of paper: Investigación Científica y Tecnológica Terminada.

Afiliación Institucional de los autores / Institutional Affiliation of authors: Facultades de Ingeniería y Administración, Finanzas y Ciencias Económicas, Universidad EAN

Autor para comunicaciones / Author communications: Pablo Ocampo, pabloc.ocampo@universidadean.edu.co

Los autores declaran que no tienen conflicto de interés.

El propósito de este artículo es ofrecer una revisión sistemática de los aportes que a nivel mundial consideran que el SCO, es un camino adecuado para mejorar la productividad y la competitividad empresarial. Para ello se ha aplicado una metodología de revisión de referentes internacionales examinando autores representativos y sus principales contribuciones científicas, clasificándolas a partir de las definiciones clave y las respectivas orientaciones con interacciones tales como: hacia los proveedores, a la integración, a la cadena de valor, a los clientes, mercados y al desempeño. A partir de esta revisión se concluye que existe relación entre la cadena de valor y el mercado. Al respecto, (Min, S. and Mentzer, 2004) enfatiza que la cadena de abastecimiento no trabaja de manera aislada con SCO y sugiere que se investiguen variables tales como confianza, credibilidad, benevolencia así como su correlacionamiento para el mejoramiento del desempeño organizacional.

Palabras Clave: orientación a la gerencia de la cadena de abastecimiento, orientación a los grupos de interés, integración, procesos aguas arriba, procesos aguas abajo, desempeño.

The purpose of this article is to provide a systematic review of the contributions worldwide believe that SCO is an appropriate way to improve productivity and business competitiveness. This has been considered representative authors and major scientific contributions, classifying from the key definitions and the respective orientations with interactions such as to suppliers, to integration, to the value chain, customers, markets and performance. From this review it is concluded that there is relationship between the value chain and market. In this regard, (Min, S. and Mentzer, 2004) stresses that the supply chain does not work in isolation with SCO and suggests those variables such as trust, credibility, benevolence and its correlation to improve organizational performance are investigated.

Keywords: Stakeholder orientation, supply chain orientation, supply chain management, interactions, performance, upstream process, downstream process

Definición de términos clave

Con el fin de contextualizar las diferentes modelos de integración en la red de valor, se presentan a continuación los diferentes factores tales como son SCM y SCO, que es el nivel que interesa en este estudio.

Cadena de suministro

El concepto de la cadena de suministro y sus componentes surge a partir de materias primas extraídas desde el primer proveedor hasta los productos de venta al por menor, listos para su compra por los consumidores (Ellram & Cooper, 2014). La cadena de suministro se determina como un conjunto de tres o más entidades (organizaciones o individuos) que participan directamente en los flujos de aguas arriba y aguas abajo de los productos, servicios, finanzas, y/o información de una fuente a un cliente (Mentzer et al., 2001) the purpose of this paper is to examine the existing research in an effort to unders-

tand the concept of supply chain management. Various definitions of SCM and supply chain are reviewed, categorized, and synthesized. Definitions of supporting constructs of SCM and a framework are then offered to establish a consistent means to conceptualize SCM. Antecedents and consequences of SCM are identified, and the boundaries of SCM in terms of business functions and organizations are proposed. A conceptual model and unified definition of SCM are then presented that indicate the nature, antecedents, and consequences of the phenomena.”, “author” : [{ “dropping-particle” : “”, “family” : “Mentzer”, “given” : “Jt John T.”, “non-dropping-particle” : “”, “parse-names” : false, “suffix” : “” }, { “dropping-particle” : “”, “family” : “Dewitt”, “given” : “William”, “non-dropping-particle” : “”, “parse-names” : false, “suffix” : “” }, { “dropping-particle” : “”, “family” : “Keebler”, “given” : “Js James S”, “non-dropping-particle” : “”, “parse-names” : false, “suffix” : “”

}, { "dropping-particle" : "", "family" : "Min", "given" : "Soonhong", "non-dropping-particle" : "", "parse-names" : false, "suffix" : "" }, { "dropping-particle" : "", "family" : "Nix", "given" : "Nancy W", "non-dropping-particle" : "", "parse-names" : false, "suffix" : "" }, { "dropping-particle" : "", "family" : "Smith", "given" : "Carlo D", "non-dropping-particle" : "", "parse-names" : false, "suffix" : "" }, { "dropping-particle" : "", "family" : "Zacharia", "given" : "Zach G", "non-dropping-particle" : "", "parse-names" : false, "suffix" : "" }], "container-title" : "Journal of Business Logistics", "id" : "ITEM-1", "issue" : "2", "issued" : { "date-parts" : [["2001"]] }, "page" : "1-25", "title" : "Defining supply chain management", "type" : "article-journal", "volume" : "22" }, "uris" : ["http://www.mendeley.com/documents/?uuid=187fe663-2aa9-4a0c-8dbe-eb2ad73289d2"] }, "mendeley" : { "formattedCitation" : "(Mentzer et al., 2001. Una cadena de suministro se compone de todas las partes involucradas, directa o indirectamente, para satisfacer la petición de un cliente (Chopra, S & Meindl, 2013). Según (Paiva, Teixeira, Vieira, & Finger, 2014) trust and integration, and the influence of them on operational performance. Design/methodology/approach \u2013 The paper used a survey with 335 respondents from three different industries. The paper analyzed the data with structural equation modeling. Findings \u2013 The results suggest that supply planning and trust are positively related and both influence supply integration and operational performance. At the end the paper proposed a classification for supply integration based on planning use and trust. Research limitations/implications \u2013 The sample is composed by companies from only three industries (machinery, electronics and automobile, la cadena de suministro es un fenómeno que siempre se produce cuando las empresas establecen relaciones, independientemente del nivel de gestión existente. Según (Christopher, 1992), una cadena de suministro es una red de organizaciones que están involucradas, en los diferentes procesos y actividades que producen valor en forma de productos y servicios en las manos del cliente final.

Una de las razones para el aumento del interés en la cadena de suministro, es que las organizaciones se encuentran progresivamente dependientes de que tengan cadenas de suministro eficaces, o redes, para competir con éxito en el mercado global económico (Lambert, D. M., García-Dastugue, S. J., & Croxton, 2008), lo cual requiere de una

verdadera armonización de sus actores para un adecuado flujo de actividades. (Wang, Tai, & Wei, 2006) expresa que la competitividad actual es entre cadenas de suministros y no entre empresas, lo que tiene un pensamiento lógico (Naslund & Williamson, 2010).

Gestión de la cadena de suministro

SCM es el conjunto de actividades encaminadas a gestionar eficientemente el desarrollo de productos, el mercadeo, las operaciones productivas, la distribución, las finanzas y el servicio al cliente. El objetivo de toda empresa es incrementar su utilidad, lo cual puede lograrse ya sea por incremento de precios de venta, o por disminución de costos en SCM (Chopra, S & Meindl, 2013). Desde su introducción como concepto en 1980, la gestión de la cadena de suministro SCM ha sido objeto de modificación y expansión significativa. Se ha discutido con frecuencia e investigado por profesionales y académicos sobre SCM en las últimas dos décadas. Por ejemplo, (Boyer, 1990) describen cómo el número de artículos en SCM sigue subiendo anualmente después del aumento rápido que se inició en la mitad de 1990. Además, el número de disertaciones académicas relacionadas con temas de SCM ha aumentado de forma constante desde principios de 1990 (Naslund & Williamson, 2010). Un análisis de (Boyer, 1990) encontró que hay 166 definiciones únicas que hacen referencia con SCM en la literatura académica. Este autor identifica 3 principales temas asociados a SCM, donde se encuentra las actividades, beneficios; y componentes. La utilización de estos temas, las preguntas de investigación y los aspectos clave dentro de la cadena de suministro y la gestión de la cadena de suministro podrían ser examinadas por los estudiosos de mercadeo (Stock, J, stefanie L. Boyer, 2010). Un informe de (Moreno, 2010) que parte de un punto de vista médico, establece que SCM es críticamente importante o muy importante para el 89% de los ejecutivos encuestados y el 51% de los ejecutivos afirmó que sus inversiones en SCM se han incrementado significativamente en los últimos tres años.

Orientación a la cadena de suministro (SCO)

SCO, definida como un concepto naciente, es la medida en que existe una predisposición entre los miembros de la cadena hacia la visualización de la cadena de sumi-

nistro con una entidad integrada y en la satisfacción de necesidades de la cadena de forma integrada (Hult, G; Tomas, M; Ketchen, Jr; David, J, Garry, L; J, Mena, 2008); (Tucker, 2011). SCO, como lo describe, puede ser vista como una subcultura particular con un conjunto identificado de conocimientos desarrollados en torno a una solución particular para un grupo. En esta conceptualización, la orientación adquiere una perspectiva cultural. En lugar de la cultura creando comportamientos, como lo propone (Slater, S. F., 1994), sugiere una orientación que crea un conjunto de percepciones; además realiza un refinamiento de las relaciones en la cadena de valor, caracterizado por un análisis de factor exploratorio en la cual se evaluaron 4 factores tales como: La benevolencia, la confianza, los criterios internos y la confiabilidad de los socios. Por su parte, (Hult, G; Tomas, M; Ketchen, Jr; David, J, Garry, L; J, Mena, 2008) menciona que el SCO es una filosofía administrativa siendo la suma de todas las acciones que emprende la gestión para materializar esa filosofía. Para (Min, S., & Mentzer, 2000), SCO es el grado en el cual existe una predisposición entre los miembros de la cadena de suministros, hacia la visualización de la red y en la satisfacción de las necesidades de la cadena integrada, con el propósito de la satisfacción al cliente final. Como lo argumenta (Tucker, 2011), es el nacimiento de un nuevo constructo que toma importancia en el ámbito empresarial

La orientación de una cadena de suministro entonces es la capacidad que tiene una organización para mantener una relación fundamentada en la una cultura colaborativa entre los socios de una cadena de suministros. Esta colaboración se sostiene en un paquete de conocimientos y experiencias que tienen las organizaciones junto con su grupo de proveedores y clientes, que no pueden ser imitadas por las organizaciones de un mismo sector (Tinney, 2012). Las empresas que poseen SCO, deben tener primero una comprensión clara que las iniciativas lanzadas por las empresas deben cumplir con los procesos de colaboración, tanto a nivel interno como externo, así como ampliar los procesos de colaboración más de la cadena de suministro (Min, S., & Mentzer, 2000). Al respecto, (Lengnick-Hall, Lengnick-Hall, & Riggsbee, 2013), hacen hincapié en los posibles beneficios de rendimiento; con SCO se espera que se aumente la probabilidad de optimizar los resultados en toda la cadena. (Min, S. and Mentzer, 2004) describe la filosofía

SCM como la sincronización de las capacidades operativas y estratégicas dentro de las empresas. Según (Tinney, 2012) el SCO de una empresa se desarrolla sobre la base de una cultura organizacional y se define como una filosofía de gestión que requiere un enfoque sistemático para la visualización de la cadena de suministro. También considera que el SCO es el reconocimiento por parte de una organización de las implicaciones sistemáticas y estratégicas en las actividades tácticas que participan en la gestión de los diversos flujos en una cadena de suministro. Influye directamente en los resultados empresariales a través del desarrollo y mantenimiento de los elementos que le permiten a una empresa construir relaciones con sus socios de la cadena de suministro y, es un factor necesario en la creación de valor dentro de una organización proporcionando un beneficio a la empresa mientras se mantiene un nivel deseado del servicio al cliente. Los elementos de la SCO que son necesarios para iniciar una filosofía SCM son: credibilidad, benevolencia, compromiso, normas cooperativas, la compatibilidad de organización y apoyo de dirección.

(Robinson, 2014) comparte las definiciones planteadas por (Tinney, 2012) y agrega que las perspectivas de las estrategias de SCO se refieren a tomar en cuenta los elementos culturales dentro de una organización que influye en las relaciones de la cadena de suministro. Se centra en que las organizaciones deben tener 6 elementos que constituyen el SCO en donde se concentran todos sus esfuerzos: la credibilidad, la benevolencia, el compromiso, apoyo de la dirección, normas y la compatibilidad. Para (Gligor, 2013) SCO es una filosofía de SCM, que puede ser descrita como un modelo que junta la solución de problemas e involucra todo lo interno y externo de la cadena de suministro. Tener éxito con un SCO requiere un alto grado de ajuste entre las estrategias de la organización y su estructura.

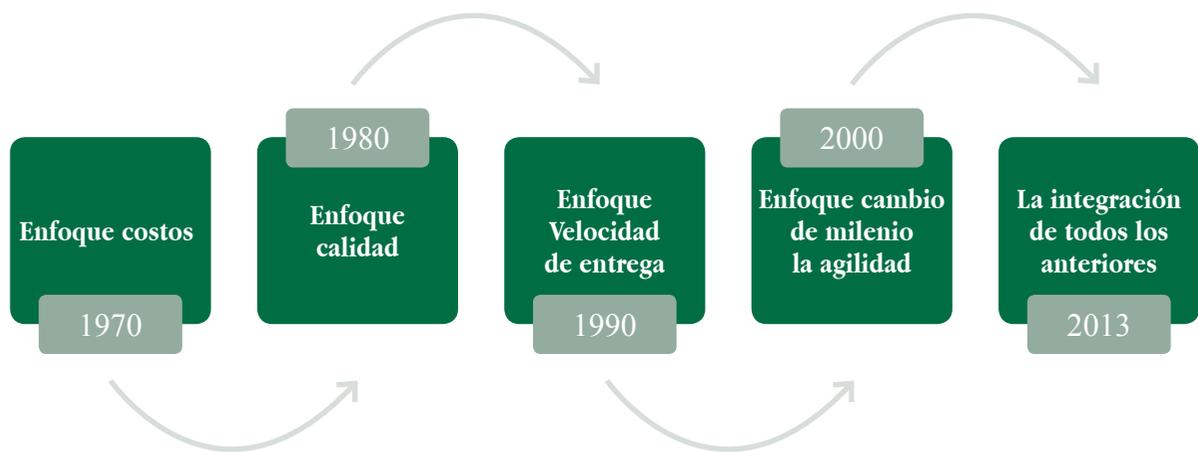
Línea del tiempo SCO

La orientación a la cadena de suministro es una medida de la capacidad de una organización para construir y mantener una cultura y una filosofía que soporte las relaciones con los socios de la cadena de suministro. Según (Shanmugan & Kabiraj, 2012) strategic, implications of the activities and processes involved in managing the various flows in a supply chain. Thus, a company possesses a

supply chain orientation if its management (in its entirety, not just one or two individuals en términos muy simples se produce orientación de la cadena de suministro cuando la empresa focal comienza considerar proveedor de su proveedor y el cliente de su cliente al mismo tiempo. A medida que las empresas se centran en ser más eficientes y flexibles en su producción métodos para manejar la incertidumbre en el entorno empresa-

rial, las empresas necesitan una orientación de la cadena de suministro. La orientación a la cadena de suministro consiste en: Orientación al Mercado (Orientación al cliente, Orientación al competidor, a coordinación interfuncional). A continuación se visualizan los diferentes enfoques que ha venido presentando SCO a través de la modernización e innovación que implica las prioridades competitivas (Greis, N & Kasarda, 1997).

Figura 1. Línea del tiempo SCO (Greis, N & Kasarda, 1997)



Fuente: Propia de los Autores

SCO como única estrategia

(Wacker, 1998) enmarcó el SCM como una orientación estratégica, concepto válido que podría interactuar con el SCO, a través de sus componentes, la estrategia, el alineamiento y la estructura. También se detalla en cada uno de sus extremos el concepto de cadena de suministro y por el otro extremo la orientación al mercado. Este constructo integra los dos grandes componentes de la investigación que es el SCO y el mercado global. Las implementaciones de estrategias efectivas en la cadena de suministro llevan a mejorar notablemente el valor que el cliente percibe de la empresa, pero implementarlas no es posible si no se acoge la filosofía SCO. Se han hecho varios estudios acerca de la importancia de la implementación del SCO, sin embargo hay poca información acerca de que ocurre en la mente de los gerentes y su comportamiento vocacional, quienes tienen que procesar la transición del SCM tradicional al SCO como cambio organizacional y nueva filosofía (Omar, A; Sramek, B; Fugate, B; Mentzer, 2012).

Múltiples orientaciones en SCO

Orientación a la red de valor.

Las grandes barreras que alcanzan el resultado exitoso de las iniciativas del SCM han sido relacionadas a la gestión de la actitud, las prácticas y valores y, como las buenas prácticas generan un adecuado desempeño (BOWERSOX, Closs, & DRAYER, 2005). En lo que respecta al SCO es un antecedente de SCM (Min, S. and Mentzer, 2004), (Boettger & Jeong, 2009). Por otro lado, un estudio realizado por autores chinos, han determinado que la innovación en la logística puede ser positiva para el desempeño operacional, incrementando la eficiencia, la efectividad y los portafolios de servicios. También posee una positiva relación con los clientes, con el crecimiento en las ventas, reputación además del desempeño financiero.

Dentro de la revisión bibliográfica realizada y tomando algunos criterios del artículo denominado Supply Chain Orientation and Balanced Scorecard Performance y que se relaciona a continuación, el constructo de SCO, se dividió

en seis grandes orientaciones tales como al clientes y desempeño; la integración y a la logística, estructura; al proveedor; al mercado; las operaciones y la cadena de valor. El SCO, por otro lado enfatiza estrategias organizacionales que facilita la gestión del SCM (Min, Mentzer, & Ladd, 2007) and the potential mediating role of SCO and SCM in the MO-firm business performance (PERF. Un aspecto clave para ser competitivo es la orientación estratégica en la gestión de la cadena de suministro (Boettger & Jeong, 2009) y la confianza se ha señalado como un activo de asociaciones a largo plazo (Cannon, J; Doney, P; Mullen., & Petersen, 2010). Sin embargo, todavía hay algunos vacíos en la literatura sobre gestión de la cadena de suministro. En primer lugar, hay pocos estudios que comparan el nivel de confianza existente en las asociaciones en las de cadenas de suministro establecidas en distintos países, como señalaron (Dyer, J.H., & Chu, 2011). (Anderson, 1995) aclaran que la búsqueda de objetivos comunes (por ejemplo, un aumento en el valor total de la cadena) es crucial para la cooperación. Los valores y objetivos comunes son fundamentales para el concepto de SCO (Esper, T.L, Defee, C.C & Mentzer, 2010) ,(Ketchen & Hult, 2007) y de la persistencia de las relaciones comerciales, incluso en períodos difíciles (Wilson, 1995).

Orientación a la integración

Otro punto importante para la justificación de investigar es la variable de integración. La integración dentro de la empresa es el punto de partida para una integración más amplia a través de la SC (Alfalla-Luque, Medina-Lopez, & Dey, 2012). Hace referencia al alcance de la red, énfasis hacia arriba de la cadena, manejo de los flujos y la integración nuevamente. Previos análisis de estudios en Supply Chain Integration, se consideran tres principales alcances: Uno, las relaciones con externos, el cliente-proveedor; dos, integraciones internas y tres, integración de flujos de materiales con información de datos.

Como disciplina incipiente, el SCM en la actualidad está pasando por un periodo de gran actividad de investigación, en el esfuerzo de definir sus límites y construir un sólido cuerpo de conocimientos que se ponen al servicio del progreso de los negocios, por lo tanto el principal factor para la negociación consiste en la integración de la cadena de abastecimiento (Alfalla-Luque et al., 2012), énfasis en la variable integración y el

alcance. Los cambios de prioridades competitivas para determinar cómo ha madurado la logística y su énfasis a través del tiempo, entre 1970 a 2013, se desarrollaron de la siguiente manera, en los 70s, la cadena de abastecimiento se enfocaba en los costos; en los 80s, el énfasis era la calidad; en los 90s, la velocidad de entrega, en 2000, la agilidad y para 2013 la mezcla de las anteriores (Greis, N & Kasarda, 1997).

Cadena de valor

El concepto de cadena de valor fue desarrollado como una herramienta para el análisis y la estrategia competitiva. Se compone de las actividades primarias (logística de entrada, operaciones, logística de salida, mercadeo y ventas, y servicio) y las actividades de apoyo (infraestructura, gestión de recursos humanos, de desarrollo tecnológico y de adquisición) que proporcionan valor a sus clientes y trabajar juntos para generar beneficios la organización (Michael Porter, 1985)

Una cadena de valor y una cadena de suministro son vistas complementarias de una empresa extendida, con los flujos de productos y servicios integrados que permiten procesos de la cadena de suministro en una dirección, y la cadena de valor que genera la demanda de los clientes y los flujos de efectivo (Zhou, Li, Zhou, & Su, 2008).

Orientación a los proveedores

Dada la importancia de las relaciones colaborativas de la cadena de suministro, la estrategia de compras debe considerarse como una pieza clave que agrega valor, materializado en efectividad de los procesos. Diferentes autores (Moicevic, D & Karanovic, 2011),(Zhou et al., 2008) han encontrado una influencia positiva entre SCO y la gestión de las relaciones con los proveedores sobre la compra efectiva organizacional. Además, la relación con los proveedores son suficientes mediadores entre la orientación a la cadena de abastecimiento, como una medida de comportamiento de compra efectiva.

Orientación hacia las operaciones

(Alfalla-Luque et al., 2012) sostienen que las alianzas estratégicas entre proveedores y fabricantes tienen un impacto significativo en la actuación de la cadena de suministro. La colaboración está agregando valor para

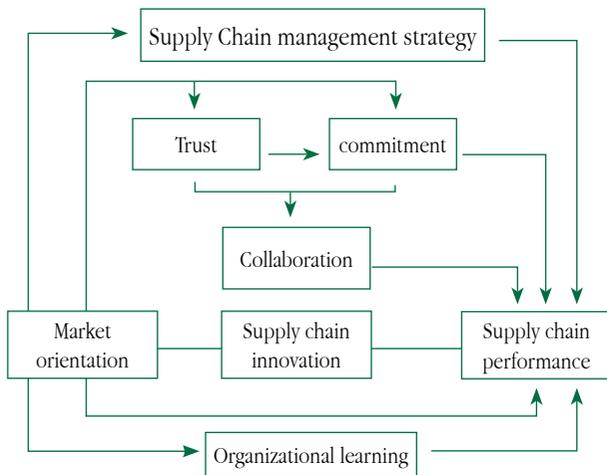
las empresas que buscan reducir costos, aumentar su agilidad y satisfacer a sus clientes (Spekman, R., 1994). (Ntabe, LeBel, Munson, & Santa-Eulalia, 2015) it is increasingly mandatory for business organisations to make a transition toward integrating environmental performance as a constituent element for success. With its GreenSCOR component, the SCOR-model, which is a diagnostic tool for supply chains, can serve as a strategic tool for such environmental performance. However, evidence of environmental considerations in the application of the model within an array of industries in the last decade has not been investigated. This article uses a number of SCOR assessment criteria and elements to review selected SCOR model application papers, published between 2000 and 2012 with special attention to environmental criteria. Results indicate that although the innovative paradigm of moving from single firms to supply chain outfits has been embraced by business organisations, no paper experimented the model based on an end-to-end supply chain approach. While a generally timid interest in GreenSCOR was observed, annual distribution of the articles shows a positive trend in the number of environment and return process related papers. 11.1% of the papers attempted the environmental dimension of the model while 24.4% attempted the return process. The study notes that while the SCOR model is suitable for supply chain financial performance evaluation, it is also a practical decision support tool for environmental assessment and competing decision alternatives along the chain.”, “author” : [{ “dropping-particle” : “”, “family” : “Ntabe”, “given” : “E. N.”, “non-dropping-particle” : “”, “parse-names” : false, “suffix” : “” }, { “dropping-particle” : “”, “family” : “LeBel”, “given” : “L.”, “non-dropping-particle” : “”, “parse-names” : false, “suffix” : “” }, { “dropping-particle” : “”, “family” : “Munson”, “given” : “A. D.”, “non-dropping-particle” : “”, “parse-names” : false, “suffix” : “” }, { “dropping-particle” : “”, “family” : “Santa-Eulalia”, “given” : “L. A.”, “non-dropping-particle” : “”, “parse-names” : false, “suffix” : “” }], “container-title” : “International Journal of Production Economics”, “id” : “ITEM-1”, “issued” : { “date-parts” : [[“2015”]] }, “page” : “310-332”, “publisher” : “Elsevier”, “title” : “A systematic literature review of the supply chain operations reference (SCOR) model: environmental performance and return process reference (SCOR) encontraron que hay un fuerte impacto positivo de relaciones de colaboración en el rendimiento de la cadena de suministro de las PYME. Por su parte (Alflayyeh, Member, Member, Member, & Member, 2013) argumenta que las asociaciones de cola-

boración entre proveedores y fabricantes pueden tener un impacto significativo en la actuación cadena de suministro. Mientras que para (Alfalla-Luque et al., 2012), la construcción de relaciones de colaboración implica el intercambio de información, la sincronización de decisiones y la alineación de incentivos. La gestión eficaz de la cadena de suministro a través de una estrategia adecuada mejora el rendimiento de la cadena de suministro. Dentro de los beneficios de la colaboración están la reducción de costos, la flexibilidad y la reducción en los tiempos de entrega; estos aspectos conducen a la mejora de la cadena de suministro. Este estudio, estableció que los niveles más altos de las dimensiones de la orientación al mercado son: la orientación al cliente, orientación a los competidores y la coordinación inter-funcional (Shanmugan & Kabiraj, 2012) strategic, implications of the activities and processes involved in managing the various flows in a supply chain. Thus, a company possesses a supply chain orientation if its management (in its entirety, not just one or two individuals, (Slater, S. F., 1994). Esto influye positivamente en la estrategia de gestión de la cadena de suministro.

Los estudios encontraron que la gestión de proveedores y la estrategia de relaciones con los clientes son compatibles con la orientación al mercado. Se deben mejorar las dimensiones de la estrategia de gestión de la cadena de suministro, que incluyen la creación de un mayor nivel de confianza en toda la cadena de suministro, la identificación y la participación en las cadenas de suministro adicionales, estableciendo más contacto frecuente con los miembros de la cadena de suministro, la creación de una comunicación en la cadena de suministro compatible y la participación de todos miembros de la cadena de suministro en la empresa, planes de mercadeo de producto/servicio. Este estudio también encontró una relación positiva entre la orientación al mercado, la confianza y el compromiso. Cuando la confianza en los socios aumenta, su compromiso en la relación también aumenta. La confianza y el compromiso deben ser correspondidos. Si los socios de la cadena de suministro se comprometen con sus roles, su desempeño dentro de la misma mejorará. Con la investigación pudieron establecer que tanto la confianza como el compromiso resultan de una colaboración entre las empresas y ayuda a mejorar la situación de todos los actores de la misma.

Varios estudios afirman que si los socios de cadena de suministro comparten información de manera abierta

Figura 2. Modelo conceptual estrategia Gestión de la cadena de abastecimiento



Fuente: (Tukamuhabwa, Eya, & Derek, 2011)

Figura 3. Alineaciones de SCO



Fuente: (Shanmugan & Kabiraj, 2012)strategic, implications of the activities and processes involved in managing the various flows in a supply chain. Thus, a company possesses a supply chain orientation if its management (in its entirety, not just one or two individuals

y llegan a tener una perspectiva de la relación a largo plazo e incluso se pueden reducir los comportamientos oportunistas (Patel, Azadegan, & Ellram, 2013)(Ellram & Cooper, 2014). La figura 3 muestra que a su vez SCO está compuesto por nueve alineaciones: orientación al mercado, al cliente, a los competidores, interfuncional, de las relaciones inter-compañías, de la venta directa,

orientación a Investigación y Desarrollo, a producción y a compras(Shanmugan & Kabiraj, 2012)strategic, implications of the activities and processes involved in managing the various flows in a supply chain. Thus, a company possesses a supply chain orientation if its management (in its entirety, not just one or two individuals.

Orientación a los clientes y el mercado

No existen muchos estudios acerca del compromiso y la confianza en las cadenas de suministro, sin embargo (Enrique Bigne, 2003) en su estudio sobre la orientación al mercado, hablan del tema en las relaciones de los actores de las cadenas de suministro. (Min, S., & Mentzer, 2000) encontró que el concepto de mercadeo, orientación al mercado, las relaciones de mercadeo y el SCM, no son separados, más bien están integrados (Min et al., 2007) and the potential mediating role of SCO and SCM in the MO-firm business performance (PERF. (Terry, E., Defee, C., Mentzer, 2010) discute que el SCO, es un concepto empresarial interno, dentro de la operación del SCM y se encuentra orientado al mercado global. Estudios previos han evaluado la mediación del SCO sobre la orientación al mercado y al desempeño de los negocios (Tukamuhabwa et al., 2011), en su estudio teorizan que SCO está muy relacionado con la orientación al mercado, mejorando el aprendizaje organizacional, la estrategia de gestión de la cadena de suministro, la innovación en la cadena de suministro y en sí, el desempeño organizacional.

Dentro de la revisión de la literatura (Boettger & Jeong, 2009) mencionan a (Trevile, S.D., Shapiro, R.D. andHammeri, 2004) quienes definen la integración de la demanda como aquella que apoya la mediación del mercado, cuya función principal es la integración de la demanda. Es la transferencia de información a la demanda que facilita una mayor capacidad de respuesta a las cambiantes necesidades de los clientes. Ellos argumentan que se incrementa el acceso a la información de la demanda a través de una cadena de suministro que permita una entrega rápida y eficiente, una planificación coordinada y una mejor comunicación logística. Según (Boettger & Jeong, 2009) los actores de la cadena de suministro deben estar comprometidos con la orientación al cliente para satisfacer las múltiples necesidades de los clientes. Para ello, identificaron tres aspectos de la orientación al cliente en las cadenas de suministro (cercanía al cliente, flexibilidad cliente y accesibilidad al cliente) la accesibilidad al cliente requiere una estrategia operacional para

el desarrollo eficaz de los sistemas de entrega, de los servicios operativos y de soporte al cliente (Boyer, 1990)

Orientación al desempeño

La problemática radicó en basarse, en que el concepto del SCO puede ser una estrategia empresarial de éxito, donde se pretende desglosar si este puede convertirse en una ventaja competitiva al tener miembros fuertemente inclinados a divisar la cadena de suministro como una integración de todo el proceso de la cadena de valor; esto indica que converge en la satisfacción del cliente. (Hult, G; Tomas, M; Ketchen, Jr; David, J, Garry, L; J, Mena, 2008) (Rafael Teixeira, Xenophon Koufteros, 2012) determinan cómo las compañías al aproximarse al buen manejo de la cadena de suministros basados en la implementación de la filosofía SCO pueden determinar su rendimiento. SCO está relacionada con las cuatro dimensiones del Balance Scorecard: actuación de los clientes, rendimiento financiero, rendimiento de los procesos internos (basado principalmente en la velocidad, calidad, costos y flexibilidad existente en los procesos de la cadena de valor) y por último, la dimensión de la innovación y aprendizaje medidos también en su rendimiento.

Orientación a los stakeholder

(Ferrell, Gonzalez-Padron, Hult, & Maignan, 2010) (Tucker, 2011) Estos autores han determinado que la orientación enfocada en los grupos de interés mejoran el desempeño organizacional.

Conclusiones

El concepto de SCO, no está bien interiorizado por parte de la comunidad con quien interactúa y no es lo mismo entre SCM y SCO (Min, S. and Mentzer, 2004). SCO es una predisposición a la visualización y a la integración desde la parte interna de la cadena de abastecimiento, y podría considerarse el Internal Supply Chain Management, ISCM, que menciona (Chopra, S & Meindl, 2013) frente a los macroprocesos de la cadena de abastecimiento. SCO posee múltiples interacciones con más áreas, procesos y actividades que están concentradas en estrategias. Sin embargo, es posible enfocar el tema de investigación entre la gestión de las relaciones con los proveedores, mediante la utilización de la estrategia de alineamiento del SCO inmerso en organizational Buying Competitiveness y Key Supply Relationship Management (Ph.D. & Dipl.-Wi.-Ing., 2008). (Min, S. and Mentzer, 2004) han realizado

el análisis y la conceptualización de SCO, evidenciando múltiples interacciones en la red de valor como también ven una relación muy cercana entre la cadena de suministros y el mercado que tienen una positiva relación.

No hay muchos artículos que hagan referencia entre las dimensiones tales como la confianza, comprometimiento y otras más, que relacionen el alineamiento del SCO con la gestión de proveedores, por lo que hay una oportunidad de investigación referente a la integración, alcance y visualización en el SCO para conocer acerca del suministro de los servicios y gestión de proveedores (Hult, G; Tomas, M; Ketchen, Jr; David, J, Garry, L; J, Mena, 2008), (Tucker, 2011), (Cannon, J; Doney, P; Mullen., & Petersen, 2010), (Touboulis & Walker, 2015).

Recomendaciones

Es pertinente que las empresas adopten estrategias integradoras, donde se determine el grado de alineamiento entre proveedores, negocios empresariales, parte interna de la cadena, los clientes, hacia el mercado y otros. Todas las integraciones deben estar alineadas al desempeño, con un solo propósito la mejora de los flujos en pro de la satisfacción de los grupos de interés. Tanto la estrategia de supply chain orientation, como las demás orientaciones son la piedra angular para la mejora de la productividad de la red de valor y a su vez la mejora de la competitividad del sector empresarial que implemente estas máximas. El SCO, es una estrategia que lo pretende es preparar a líderes empresariales que la red de valor, revise las diferentes conexiones con todos los flujos tanto arriba como abajo, desde la perspectiva interna de la empresa. Finalmente, la orientación de la gestión de la cadena de abastecimiento o SCO, deben trabajar de manera coordinada y con una adecuada sinergia con la orientación al mercado o market orientation, que también lo que se pretende es mejorar el desempeño de la red.

Bibliografía

- [1] Alfalla-Luque, R., Medina-Lopez, C., & Dey, P. K. (2012). Supply chain integration framework using literature review. *Production Planning & Control*, 1–18. <https://doi.org/10.1080/09537287.2012.666870>
- [2] Alflayyeh, S., Member, C., Member, C., Member, C., & Member, C. (2013). Supply Chain Complexity , Integrative Network and Competence Practices for Effective Performance Outcomes : Research Model and Empirical Test, (December 2013).

- [3] Anderson, N. &. (1995). Using teams to manage collaborative relationship in business markets. *Journal of Business to Business Marketing*, 2.
- [4] Boettger, J. A., & Jeong, M. (2009). Effects of organizational attributes on adoption of technology for supply chain management in large school nutrition programs. *Foodservice and Lodging Management*, Ph.D, 119.
- [5] BOWERSOX, D. J., Closs, D. J., & DRAYER, R. (2005). the digital transformation: technology and beyond. *supply chain management review.*, 9(1). Retrieved from <https://trid.trb.org/view.aspx?id=751438>
- [6] Boyer, J. R. S. and S. (1990). Developing a consensus definition of supply chain management: a qualitative study. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*.
- [7] Cannon, J.; Doney, P; Mullen., & Petersen, K. (2010). Building long-term orientation in buyer-supplier relationship: The moderating role of culture. *Journal of Operations management*, 28.
- [8] Chopra, S & Meindl, P. (2013). *supply chain management*. In *Supply Chain Management*, fifth edition (p. 2). New York.
- [9] Christopher, M. (1992). (1992). *Logistics and Supply Chain Management*. Pitman Publishing.
- [10] Dyer, J.H., & Chu, W. (2011). The determinants of trust in supplier-automaker relation in the US, Japan & Korea: A retrospective. *Journal of International Business Studies*, 42(1).
- [11] Ellram, L. M., & Cooper, M. C. (2014). Supply chain management: It's all about the journey, not the destination. *Journal of Supply Chain Management*, 50(1), 8–20. <https://doi.org/10.1111/jscm.12043>
- [12] Enrique Bigne, A. B. (2003). Market orientation, trust and satisfaction in dyadic relationships: a manufacturer retailer analysis. *International Journal of Retail & Distribution Management*. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/09590550310503302>
- [13] Esper, T.L, Defee, C.C & Mentzer, J. . (2010). A framework of supply chain. *International Journal of Logistics Management*, 161–179.
- [14] Ferrell, O. , Gonzalez-Padron, T. L., Hult, G. T. M., & Maignan, I. (2010). From Market Orientation to Stakeholder Orientation. *Journal of Public Policy & Marketing*, 29(1), 93–96. <https://doi.org/10.1509/jppm.29.1.93>
- [15] Gligor, D. M. (2013). The concept of supply chain agility: conceptualization, antecedents, and the impact on firm performance. Doctoral Thesis.
- [16] Greis, N & Kasarda, J. (1997). Enterprise logistics in the information era. *California Management Review* (39) (4), 39.
- [17] Hult, G; Tomas, M; Ketchen, Jr; David, J, Garry, L; J, Mena, J. (2008). Supply Chain Orientation and Balanced Scorecard. *Journal of Managerial Issues*, 20.
- [18] Jean-François Arvis. (2016). Connecting to Compete 2016 Trade Logistics in the Global Economy. Retrieved from <http://api.worldbank.org/>
- [19] Ketchen, D. J., & Hult, G. T. M. (2007). Bridging organization theory and supply chain management: The case of best value supply chains. *Journal of Operations Management*, 25(2), 573–580. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2006.05.010>
- [20] Klaus Schwab; Xavier Sala-I-Martin. (2017). *The global competitiveness report 2016-17*. Columbia University.
- [21] Lambert, D. M., García-Dastugue, S. J., & Croxton, K. L. (2008). The role of logistics managers in the cross-functional implementation of supply chain management. *Journal of Business Logistics*, 29, 113–132.
- [22] Lengnick-Hall, M. L., Lengnick-Hall, C. A., & Rigsbee, C. M. (2013). Strategic human resource management and supply chain orientation. *Human Resource Management Review*, 23(4), 366–377. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2012.07.002>
- [23] Mentzer, J. J. T., Dewitt, W., Keebler, J. J. S., Min, S., Nix, N. W., Smith, C. D., & Zacharia, Z. G. (2001). Defining supply chain management. *Journal of Business Logistics*, 22(2), 1–25. <https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2001.tb00001.x>
- [24] Michael Porter. (1985). *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Harvard Business Review.
- [25] Min, S., & Mentzer, J. T. (2000). (2000). The role of marketing in supply chain management. *International Journal of Physical Distribution and Logistics*

- Management, 30(9), 765–787. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 30(9), 765–787.
- [26] Min, S. and Mentzer, J. . (2004). Developing and measuring SCM concept. *Journal of Business Logistics*, vol25, N°1.
- [27] Min, S., Mentzer, J. T., & Ladd, R. T. (2007). A market orientation in supply chain management. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35(4), 507–522. <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0020-x>
- [28] Moicevic, D & Karanovic, B. (2011). the mediating role of key supplier relationship management practices on supply chain orientation—the organizational buying effectiveness link. University of Split, Faculty of Economic Marketing Department, Matice Hrvatske 31, 21000, Split, Croatia.
- [29] Moreno, V. (2010). Informe de responsabilidad empresarial. Retrieved from https://www.accenture.com/t20150728T053559__w__/es-es/_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Local/es-es/PDF_4/Accenture-Espana-Informe-Responsabilidad-Empresarial-2010.pdf#zoom=50
- [30] Naslund, D., & Williamson, S. (2010). What is Management in Supply Chain Management?—A Critical Review of Definitions, Frameworks and Terminology. *Journal of Management Policy & Practice*, 11(4), 11–28. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&profile=ehost&scope=site&authtype=crawler&jrnl=19138067&AN=59258132&h=UZK910plfzbhylv11M/eF4RwzrkeEp4DG1r/FAsiDnZCyRmR2Uf89Tzs0A0d0odC7a5bCm6MQ9wU0egqLV4t+A==&crl=c%5Cnhttp://search.ebscohost.com/>
- [31] Ntobe, E. N., LeBel, L., Munson, A. D., & Santa-Eulalia, L. A. (2015). A systematic literature review of the supply chain operations reference (SCOR) model application with special attention to environmental issues. *International Journal of Production Economics*, 169, 310–332. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2015.08.008>
- [32] Omar, A; Sramek, B; Fugate, B; Mentzer, J. (2012). Exploring the complex social process of organizational change: SCO from a managers prospective. *Journal of Business Logistics*, 33(1). <https://doi.org/DOI:10.1111/j.0000-0000.2011.01034.x>
- [33] Paiva, E. L., Teixeira, R., Vieira, L. M., & Finger, A. B. (2014). Supply chain planning and trust: two sides of the same coin. *Industrial Management & Data Systems*, 114(3), 405–420. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/IMDS-07-2013-0324>
- [34] Patel, P. C., Azadegan, A., & Ellram, L. M. (2013). The effects of strategic and structural supply chain orientation on operational and customer-focused performance. *Decision Sciences*, 44(4), 713–753. <https://doi.org/10.1111/dec.12034>
- [35] Ph.D., S. M. W., & Dipl.-Wi.-Ing., C. B. (2008). empirical examination of supply chain performance along several dimensions of RISK. *Journal of Business Logistics*. <https://doi.org/DOI:10.1002/j.2158-1592.2008.tb00081.xView/save>
- [36] Rafael Teixeira, Xenophon Koufteros, X. D. peng. (2012). organizational structure, integration, and manufacturing performance: A conceptual model and proposition. *Journal of Operations and Supply Chain Management*, 5(1).
- [37] Robinson, J. L. (2014). Organizational identification and supply chain orientation: examining a supply chain integration paradox.
- [38] Shanmugan, J., & Kabiraj, S. (2012). A Case Study Approach for Understanding Supply Chain Orientation in Indian Pharmaceutical Firms. Kuwait Chapter of the *Arabian Journal of Business and Management Review*, 1(9), 45–78. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/1268718374?accountid=14495%5Cnhttp://diana.uca.es:4550/resserv?genre=article&issn=&title=Kuwait+Chapter+of+the+Arabian+Journal+of+Business+and+Management+Review&volume=1&issue=9&date=2012-05-01&atitle=A+Case+Study+Approa>
- [39] Slater, S. F., and J. C. N. (1994). Market orientation, customer value. *Business Horizons*.
- [40] Spekman, R., D. S. and J. K. (1994). (1994). At Last Procurement Becomes Strategic”, Long- Range Planning, . *Long Range Planning*, 27(2), 76–84.
- [41] Stock, J, stefanie L. Boyer, S. (2010). Research opportunities in supply chain management. *Journal of the Academic of Marketing Science*, 38(1), 32–41.
- [42] Terry, E., Defee, C., Mentzer, J. (2010). A Framework of Supply chain Orientation. *International Journal of Logistics Management*.

- [43] Tinney, J. M. (2012). the Effects of Supply Chain orientation and collaboration on perceived performance. Ohio: Wright-Patterson Air Force Base.
- [44] Touboulic, A., & Walker, H. (2015). Love me, love me not: A nuanced view on collaboration in sustainable supply chains. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 21(3), 178–191. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2015.05.001>
- [45] Trevile, S.D., Shapiro, R.D. and Hameri, A. (2004). From supply chain to demand chain: the role of lead time reduction in improving demand chain performance. *Journal of Operations Management*, 21, 616–627.
- [46] Tucker, T. R. (2011). Supply Chain Orientation : Refining a Nascent Construct by.
- [47] Tukamuhabwa, B., Eyaa, S., & Derek, F. (2011). Mediating Variables in the Relationship between Market Orientation and Supply Chain Performance: A Theoretical Approach. *International Journal of Business ...*, 2(22), 99–107. Retrieved from http://www.ijbssnet.com/journals/Vol_2_No_22_December_2011/12.pdf
- [48] Wacker, J. (1998). (1998). Wacker, J. (1998). A definition of theory: Research guidelines for different theory-building research methods in operations management. *Journal of Operations Management*, 16(4), 361–385. [https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(98\)00019-9](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(98)00019-9)
- [49] Wang, E., Tai, J., & Wei, H.-L. (2006). A Virtual Integration Theory of Improved Supply-Chain Performance. *Journal of Management Information Systems*, 23(2), 41–64. <https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222230203>
- [50] Wilson, I. (1995). Distribution control systems within the supply chain. *Logistics Information Management*. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/09576059510091689>
- [51] Zhou, K. Z., Li, J. J., Zhou, N., & Su, C. (2008). Market orientation, job satisfaction, product quality, and firm performance: Evidence from China. *Strategic Management Journal*, 29(9), 985–1000. <https://doi.org/10.1002/smj.700>

Los Autores



Pablo Ocampo

Experiencia Docente: Universidad del Bosque / Universidad Autónoma de Colombia / Universidad Militar Nueva Granada / Fundación Universitaria Agraria de Colombia.

Experiencia Empresarial: (Auxiliar - Universidad Autónoma) / (Director de Proyectos - High Logistic Ltda) / (Consultor y Analista - TSA) / (Interventor técnico - FOMIPYME) / (Pasantía - Fuerzas Militares de Colombia - Fuerza Aérea).

Management, Business Process outsourcing and offshoring strategies, en los sectores defensa, OEMS, hospitalario, third party logistics.

Director del departamento de procesos, Facultad de Ingeniería, Universidad EAN



Ricardo Prada Ospina

Experiencia Docente: Fundación Universitaria Agraria de Colombia.

Experiencia Empresarial: (Asesor - Kokoriko) / (Gerente Técnico - SKF Latin American LTDA) / (Gerente de Planta - Hilandería Fontibón SA) / (Gerente de Producción - Savoy Brands Colombia SA).

Publicaciones: La actitud de servicio, clave del éxito del líder innovador en las organizaciones.

Docente de planta, facultad de Ciencias Económicas, administrativas y financieras, Universidad EAN