

Desempeño de la orientación de la cadena de abastecimiento en armonía con operaciones y mercadeo en empresas del sector eléctrico en bogotá

Supply chain oriented performance in accordance with business and marketing procedures of the electrical sector in bogota

Ocampo Pablo, Prada Ricardo, García Maira

Resumen



El presente artículo ofrece un análisis descriptivo acerca del factor desempeño de la orientación a la cadena de abastecimiento (DOGCA) en empresas del sector eléctrico, mediante la armonización entre las estrategias

de mercadeo en varias empresas del sector eléctrico y electrónico, mediante la evaluación de tres constructos fundamentales: la alineación de la estrategia de mercadeo, el rendimiento de la orientación a la cadena de abastecimiento y el rendimiento organizacional, componentes fundamentales para el óptimo flujo de los procesos operacionales con el fin de satisfacer las necesidades de los grupos de interés. Se aplicó un instrumento como encuesta a 121 personas con diferentes macro ambientes y posiciones dentro de sus organizaciones. En el proceso investigativo se encontró una desalineación entre las estrategias de logística y mercadeo debido a la falta de articulación entre los procesos funcionales además de sus respectivas áreas, desde los planes estratégicos, tácticos y operacionales.

Palabras clave: Orientación a la gerencia de la cadena de abastecimiento, Gerencia de la Cadena de abastecimiento, estrategia de mercadeo, rendimiento organizacional.

Abstract



This article offers a descriptive analysis about the performance factor of supply chain orientation (SCOP) based on the harmonization between marketing strategies in several companies in the electrical and electronic sector, through the evaluation of three fundamental constructs: the alignment of the marketing strategy, the performance of the orientation to the supply chain and the organizational performance, fundamental components for the optimal flow of the operational processes in order to satisfy the needs of the stakeholders. An instrument was applied as a survey to 121 people with different macro environments and positions within their organizations. In the research process, there was a misalignment between the logistics and marketing strategies due to the lack of articulation between the functional processes in addition to their respective areas, from the strategic, tactical and operational plans.

Key words: Supply chain orientation, marketing strategy, organizational performance, supply chain performance, marketing performance, market orientation, financial performance.

Recibido / Received: 04 de Abril de 2018 Aprobado / Aproved: 21 de Junio de 2018

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

Afiliación Institucional de los autores / Institutional Affiliation of authors: Universidad EAN

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

El autor declara que no tiene conflicto de interés.

Introducción

Con el fin de analizar el comportamiento funcional y de procesos dentro de algunas empresas del sector eléctrico y electrónico en Colombia, el grupo de investigación se basó en el artículo *“Alignment of marketing strategies throughout the supply chain to improve performance”*, donde se evaluaron algunos factores tanto en el ámbito logístico como de mercadeo impactando el desempeño la red de valor (Green et al., 2012) (Ocampo & Prada, 2018).

El análisis del desempeño de la cadena de abastecimiento es una pieza clave a la hora de optimizar procesos donde se evalúa de forma integral como una organización interactúa con los integrantes de toda la red logística, desde los proveedores de los proveedores (*Upstream-Process*) hasta los clientes de los clientes (*Down stream process*) (Mentzer, 2000; Lambert & Pohlen, 2001; Juettner, Christopher, Godsell, Jüttner, & Martin, 2010). Para esto, es importante contextualizar diferentes factores, tales como, la orientación a la gerencia de la cadena de abastecimiento; la estrategia de la gerencia de la cadena de abastecimiento; la estrategia de alineamiento de mercadeo, el desempeño de la gerencia de la cadena de abastecimiento y finalmente, el desempeño financiero.

La orientación a la gerencia de la cadena de abastecimiento o *supply chain orientation* (SCO) es un concepto relativamente nuevo y se define como la medida en que existe una predisposición entre los miembros de la red logística hacia la visualización de un completo alcance de la cadena de abastecimiento y la satisfacción de necesidades de la red de forma integrada. Puede ser vista además, como una subcultura particular con un conjunto identificado de conocimientos desarrollados entorno a una solución particular para un grupo empresarial (Tellefsen, 1999). Este tipo de orientación adquiere una perspectiva cultural que crea comportamientos, sugiriendo un enfoque que crea un conjunto de percepciones y realiza un refinamiento de las relaciones en la cadena de valor, caracterizado por evaluar factores para la mejora del desempeño organizacional como la benevolencia, la confianza, los criterios internos y la confiabilidad de los socios (Narver & Slater, 1994; Tellefsen, 1999). Funciona como un antecedente antes de la adopción de la gerencia de la cadena de abastecimiento en las compañías lo que permite que este tipo de estrategia sea un éxito en la red

de valor donde se caracteriza por alinear las perspectivas estratégica y estructural y su integración (Hurley & Hult, 1998; Hult, et al., 2008; Tucker, 2011; Matsuno, Ken, & Mentzer, 2000).

El siguiente factor es la gerencia de la cadena de abastecimiento o *Supply Chain Management* (SCM) es considerada como el conjunto de actividades encaminadas a gestionar eficientemente y efectivamente 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, & Meindl, 2013). Desde su introducción como concepto en los 80s, la gestión de la cadena de abastecimiento SCM ha sido objeto de cambios significativos y donde también ha tenidos muchos desaciertos debido a la falta de integración entre los integrante de la red, como también la falta de claridad dentro de las anteriores perspectivas mencionadas como la estratégica y estructural, es por esto que cobra mucha fuerza el primer factor (SCO).

La alineación de la estrategia de marketing, es el tercer factor y se define como el desarrollo y la aplicación de una estrategia de comercialización a nivel de los diferentes socios de la red logística, con el fin de proporcionar el mayor valor a los clientes finales de la cadena de abastecimiento. El marketing exitoso corresponde a la alineación estratégica que requiere que los líderes de la organización colaboren con los socios de la cadena de suministro con el fin de planificar y ejecutar la concepción de nuevos productos y los servicios para clientes al igual que, la planificación y ejecución de los precios, la promoción y la distribución de las estrategias para la venta de productos y los servicios, y finalmente, el desarrollo de los procesos integrados que creen valor para los clientes finales y el desarrollo de los procesos integrados que comuniquen el valor para los clientes finales (Chen & Paulraj, 2004; Cavinato, 1992; Matsuno, Ken, & Mentzer, 2000; Natarajan & Weinrauch, 1990).

El desempeño de la gestión de la cadena o *Supply Chain performance* (SCP) es el cuarto factor de análisis y se define como el rendimiento en la gerencia de la cadena de suministro, su eficiencia

y efectividad (Gunasekaran, Patel y McGaughey, 2004) (Gunasekaran, Patel, y Tirtiroglu, 2001). Estos autores sugieren que el desempeño de la gerencia de la cadena de suministro debe evaluarse en términos de la fabricación y la determinación de los costos del inventario, la capacidad de respuesta a los cambios en el requerimiento de la entrega y la integración con los socios. Además, este constructo posee variables de análisis como la flexibilidad, la integración y la capacidad de respuesta del cliente.

El último factor pertenece al rendimiento financiero. Daugherty, Chen, Mattioda, & Grawe, (2009) examinaron los determinantes desde dos dimensiones, es decir, la creación de valor para los accionistas y la rentabilidad de las empresas son componentes fundamentales para el desempeño de las organizaciones.

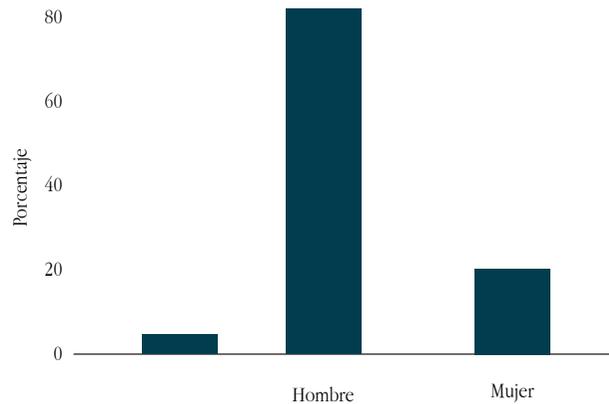
Metodología

El presente artículo analiza una base de datos tomado de entrevistas semi-estructuradas de diferentes líderes de proceso y áreas inter-funcionales en diferentes condiciones sociodemográficas. Además, se determinó la percepción frente a la estrategia implementada en la cadena de abastecimiento en la compañía.

La investigación es descriptiva-exploratoria con base en el análisis de contenido de la publicación *“Aligning marketing strategies throughout the supply chain to enhance performance”* (Green et al., 2012) validado con el método de alfa de Cronbach y con una fiabilidad era apropiada y apoyados en el análisis de expertos. La encuesta fue enviada a la red de proveedores y clientes de la empresa que aplicaba la gerencia de la cadena de abastecimiento. Se recibieron y admitieron 121 encuestas.

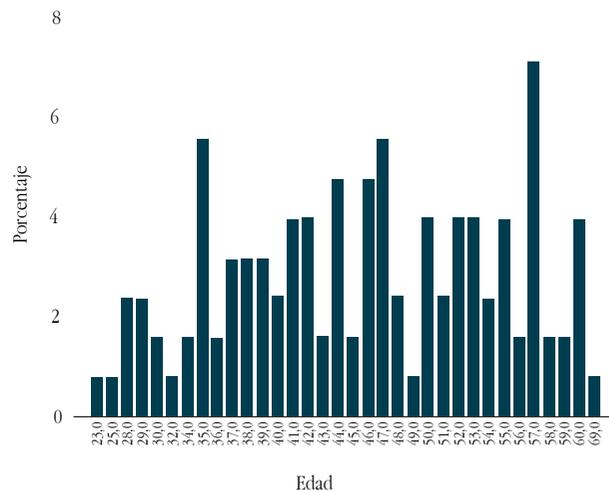
Recolección de datos

Algunas características sociodemográficas de la muestra obtenida, respecto al género de la población de estudio, se observa en la siguiente tabla. Del total de los encuestados, 77.6% hombres y un 19.2% mujeres respondieron. Con una proporción masculina mayor en el sector económico analizado.



Genero				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	4	3.2	3.2	3.2
Hombre	97	77.6	77.6	80.8
Mujer	24	19.2	19.2	100.0
Total	125	100.0	100.0	

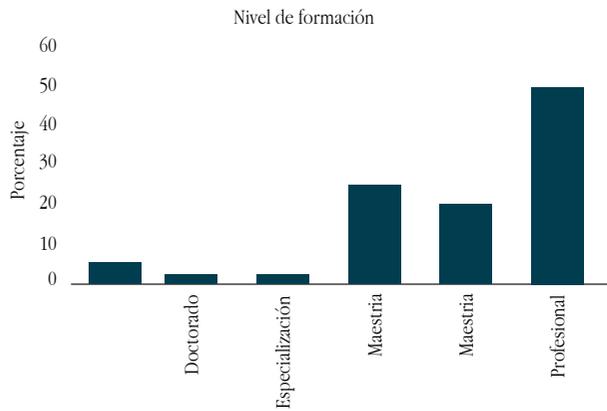
En cuanto a la edad, se evidencia que, en un rango de entre los 23 y 69 años, la mayor tendencia del total de los encuestados, estuvo entre los 57 años, con un porcentaje del 7,2%, con respecto al resultado obtenido y la media estuvo entre de 45 años, por otra parte las edades menos frecuentes, se dieron entre los 23, 49 y 69 años.



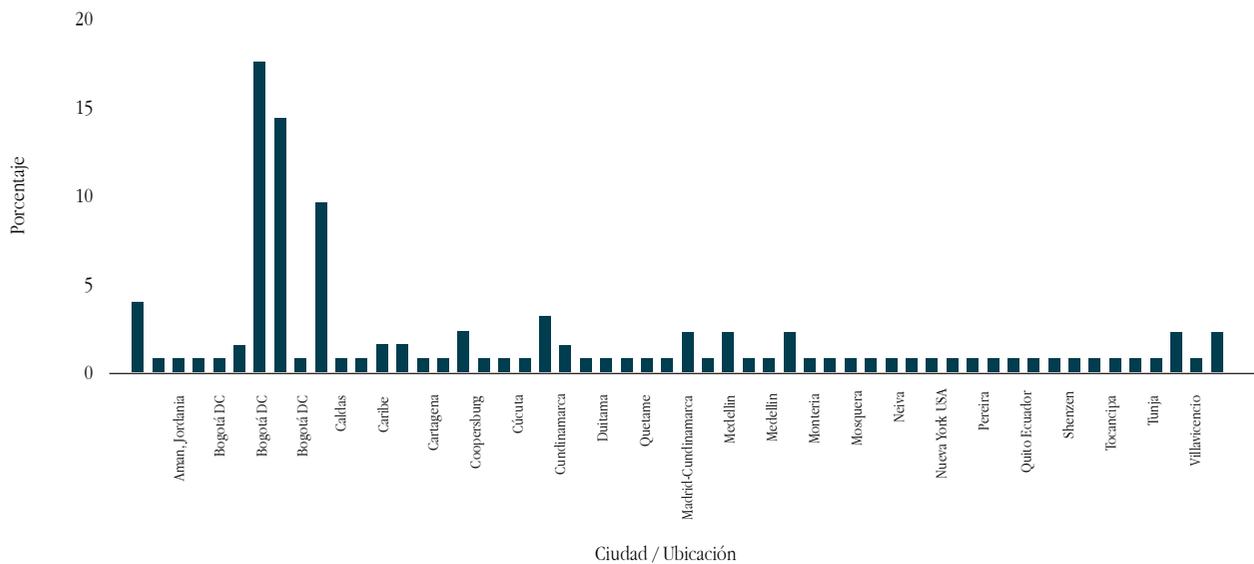
Edad		
N	Válido	121
	Perdidos	4
Media		45,603
Mediana		46,000
Moda		57,0
Suma		5518,0

Las respuestas de la muestra sobre el nivel de formación académica, basadas en los títulos técnicos, tecnológicos, profesionales o con postgrados, arrojó los siguientes resultados: carreras profesionales con un porcentaje del 50%, frente aquellos con estudios de Maestría cuyo resultado estuvo entre el 19,2 % del total. Se destaca que en este sector de la industria hay participación estudios con doctorado y especialización en menor medida.

Nivel de formación				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	4	3,2	3,2	3,2
Doctorado	2	1,6	1,6	4,8
Especialización	30	24,0	24,0	28,8
Maestría	2	1,6	1,6	49,6
Maestría	24	19,2	19,2	48,0
Profesional	63	50,4	50,4	100,0
Total	125	100,0	100,0	



En total fueron 23 ciudades las incluidas en el estudio. De los datos anteriormente expuestos, se tuvo en cuenta también la ubicación y lugar de trabajo de las partes, para este sector, donde se refleja que Bogotá con el 49,6% fue la ciudad con la mayor población encuestada, Medellín con 20,8% la segunda, y con menor participación ciudades del exterior como New York, Quito, Aman, entre otras.

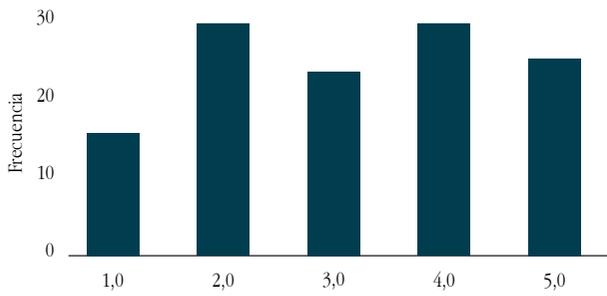


Resultados obtenidos en las preguntas realizadas por constructo

Las preguntas realizadas en la encuesta que se muestran a continuación corresponden a cada uno de los siguientes constructos:

- Alineamiento estratégico de mercadeo.

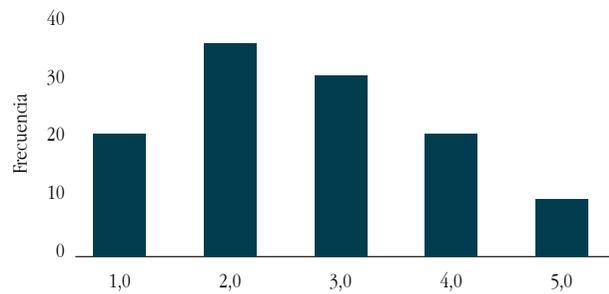
¿Esta organización y cada uno de los integrantes de la cadena de suministro para proyectos de iluminación industrial, tienen una filosofía de trabajo y de marketing compatibles para trabajar juntos con el objetivo de satisfacer a los clientes finales generando ganancias?



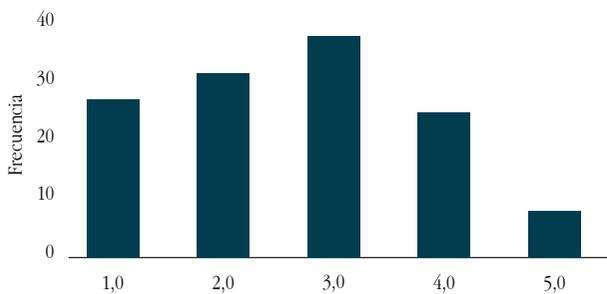
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1,0	23	18,4	19,0	19,0
	2,0	41	32,8	33,9	52,9
	3,0	28	22,4	23,1	76,0
	4,0	25	20,0	20,7	96,7
	5,0	4	3,2	3,3	100,0
	Total	121	96,8	100,0	
Perdidos	Sistema	4	3,2		
Total		125	100,0		

¿Los representantes de marketing de esta organización trabajan con los integrantes de la cadena de suministro para planificar y ejecutar una estrategia de distribución para la venta de productos y servicios a los clientes finales de la cadena de suministro?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1,0	16	12,8	13,2	13,2
	2,0	29	23,2	24,0	37,2
	3,0	22	17,6	18,2	55,4
	4,0	30	24,0	24,8	80,2
	5,0	24	19,2	19,8	100,0
	Total		121	96,8	100,0
Perdidos	Sistema	4	3,2		
Total		125	100,0		



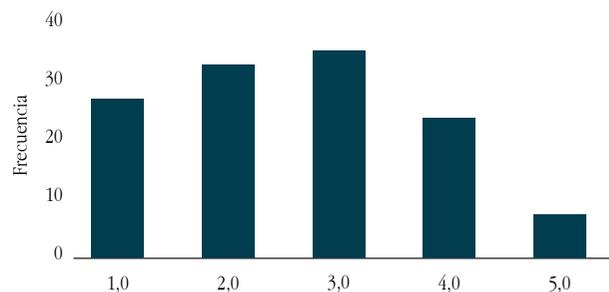
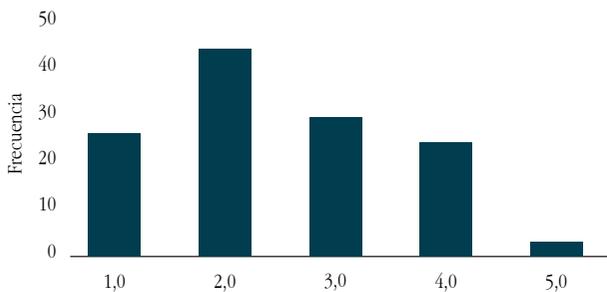
¿Los representantes de marketing de esta organización trabajan con la cadena de suministro socios para planificar y ejecutar una estrategia de fijación de precios para la venta de productos y servicios a los clientes finales de la cadena de suministro?



		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1,0	21	16,8	17,4	17,4
	2,0	38	30,4	31,4	48,8
	3,0	31	24,8	25,6	74,4
	4,0	21	16,8	17,4	91,7
	5,0	10	8,0	8,3	100,0
	Total		121	96,8	100,0
Perdidos	Sistema	4	3,2		
Total		125	100,0		

¿Los representantes de marketing de esta organización colaboran con los integrantes de la cadena de suministro para desarrollar procesos integrados que crean valor para los clientes finales de la cadena de suministro?

¿Los representantes de marketing de esta organización trabajan con los integrantes de la cadena de suministro para planificar y ejecutar la concepción de nuevos productos y servicios dirigidos a los últimos clientes de la cadena?



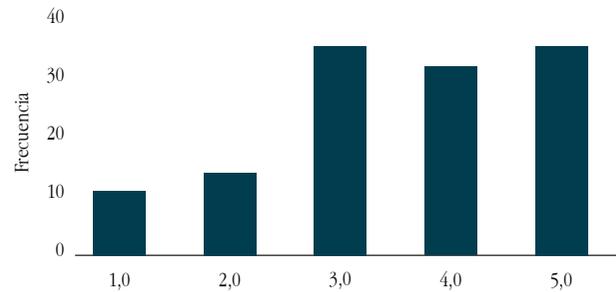
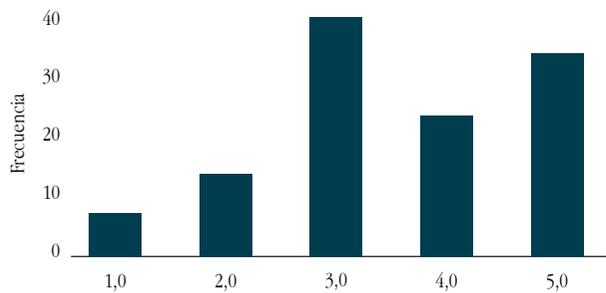
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1,0	8	6,4	6,6	6,6
	2,0	14	11,2	11,6	18,2
	3,0	40	32,0	33,1	51,2
	4,0	24	19,2	19,8	71,1
	5,0	35	28,0	28,9	100,0
	Total	121	96,8	100,0	
Perdidos	Sistema	4	3,2		
	Total	125	100,0		

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1,0	5	4,0	4,1	4,1
	2,0	16	12,8	13,2	17,4
	3,0	38	30,4	31,4	48,8
	4,0	23	18,4	19,0	67,8
	5,0	39	31,2	32,2	100,0
	Total	121	96,8	100,0	
Perdidos	Sistema	4	3,2		
	Total	125	100,0		

¿Los representantes de marketing de esta organización colaboran con los integrantes de la cadena de suministro para desarrollar procesos integrados que comuniquen el valor desarrollado para los clientes finales de la cadena de suministro?

- Supply Chain Performance

¿La cadena de suministro primaria de esta organización tiene la capacidad de entregar productos con cero defectos a clientes finales?

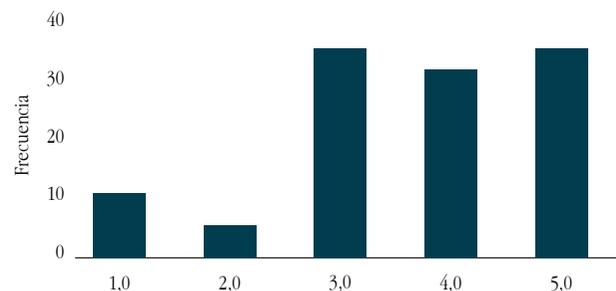
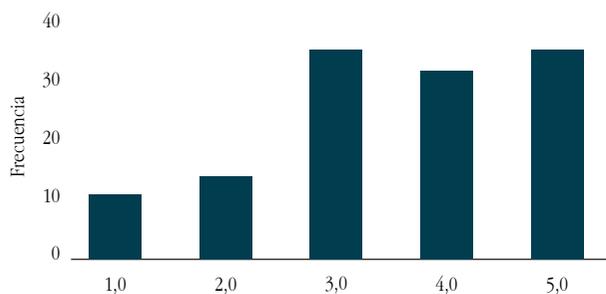


		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1,0	8	6,4	6,6	6,6
	2,0	14	11,2	11,6	18,2
	3,0	40	32,0	33,1	51,2
	4,0	24	19,2	19,8	71,1
	5,0	35	28,0	28,9	100,0
	Total	121	96,8	100,0	
Perdidos	Sistema	4	3,2		
	Total	125	100,0		

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1,0	10	8,0	8,3	8,3
	2,0	13	10,4	10,7	19,0
	3,0	34	27,2	28,1	47,1
	4,0	31	24,8	25,6	72,7
	5,0	33	26,4	27,3	100,0
	Total	121	96,8	100,0	
Perdidos	Sistema	4	3,2		
	Total	125	100,0		

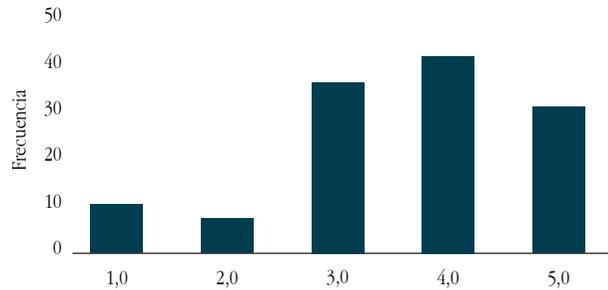
¿Los representantes de marketing de esta organización colaboran con los integrantes de la cadena de suministro para desarrollar procesos integrados que entregan el valor prometido a los últimos clientes de la cadena de suministro?

¿La cadena de suministro primaria de esta organización tiene la capacidad de ofrecer valor agregado en los servicios entregados a clientes finales?

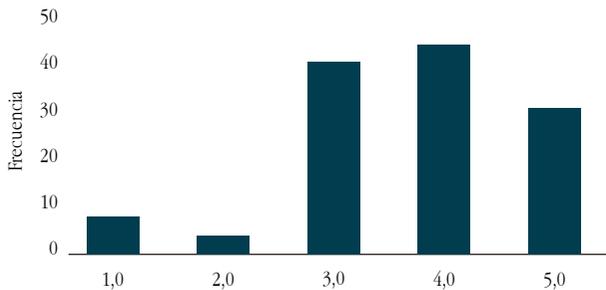


		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1,0	12	9,6	9,9	9,9
	2,0	4	3,2	3,3	13,2
	3,0	37	29,6	30,6	43,8
	4,0	32	25,6	26,4	70,2
	5,0	36	28,8	29,8	100,0
Total		121	96,8	100,0	
Perdidos	Sistema	4	3,2		
Total		125	100,0		

¿La cadena de suministro primaria de esta organización tiene la capacidad de entregar productos a tiempo para los clientes finales?



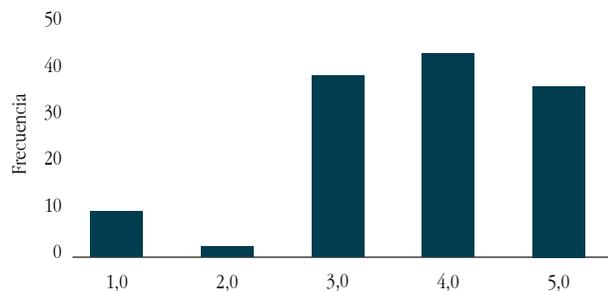
¿La cadena de suministro primaria de esta organización tiene la capacidad de eliminar órdenes retrasadas, dañadas e incompletas dirigidas a clientes finales?



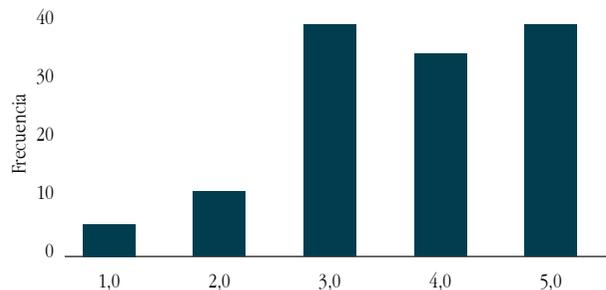
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1,0	8	6,4	6,6	6,6
	2,0	7	5,6	5,8	12,4
	3,0	37	29,6	30,6	43,0
	4,0	43	34,4	35,5	78,5
	5,0	26	20,8	21,5	100,0
Total		121	96,8	100,0	
Perdidos	Sistema	4	3,2		
Total		125	100,0		

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1,0	7	5,6	5,8	5,8
	2,0	3	2,4	2,5	8,3
	3,0	40	32,0	33,1	41,3
	4,0	43	34,4	35,5	76,9
	5,0	28	22,4	23,1	100,0
Total		121	96,8	100,0	
Perdidos	Sistema	4	3,2		
Total		125	100,0		

¿La cadena de suministro primaria de esta organización tiene la capacidad de ofrecer cantidades precisas a los clientes finales?



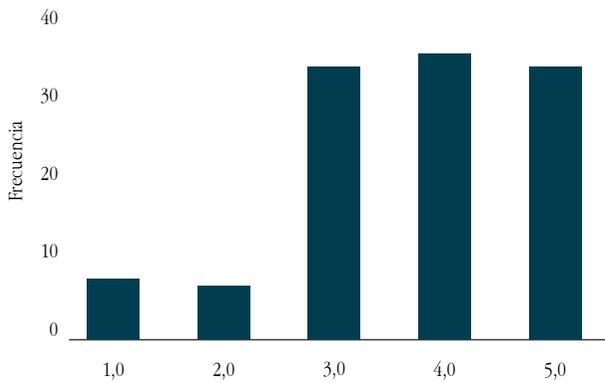
¿La cadena de suministro primaria de esta organización tiene la capacidad de responder rápidamente y resolver problemas a los clientes finales?



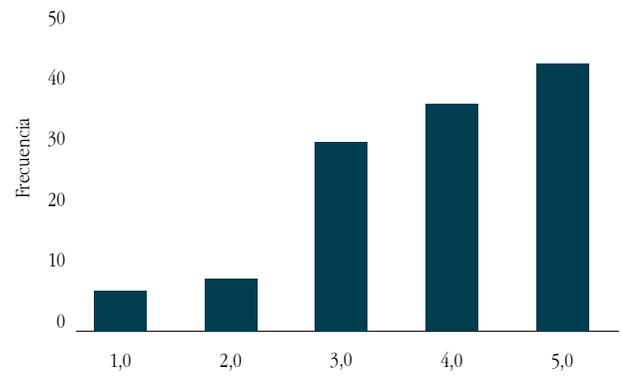
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1,0	8	6,4	6,6	6,6
	2,0	2	1,6	1,7	8,3
	3,0	37	29,6	30,6	38,8
	4,0	41	32,8	33,9	72,7
	5,0	33	26,4	27,3	100,0
Total		121	96,8	100,0	
Perdidos	Sistema	4	3,2		
Total		125	100,0		

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1,0	4	3,2	3,3	3,3
	2,0	10	8,0	8,3	11,6
	3,0	37	29,6	30,6	42,1
	4,0	32	25,6	26,4	68,6
	5,0	38	30,4	31,4	100,0
Total		121	96,8	100,0	
Perdidos	Sistema	4	3,2		
Total		125	100,0		

¿La cadena de suministro primaria de esta organización tiene la capacidad de entregar envíos de tamaño variable de manera frecuente a los clientes finales?



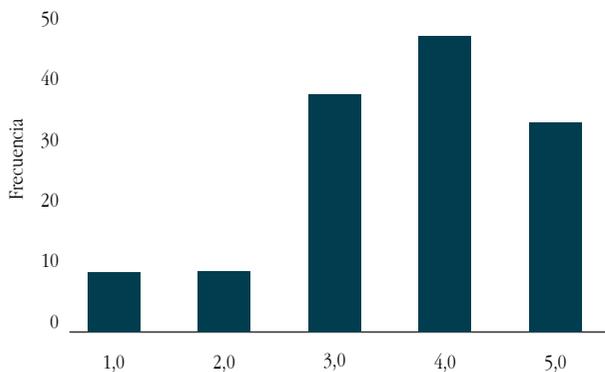
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 1,0	7	5,6	5,8	5,8
2,0	6	4,8	5,0	10,7
3,0	35	28,0	28,9	39,7
4,0	37	29,6	30,6	70,2
5,0	36	28,8	29,8	100,0
Total	121	96,8	100,0	
Perdidos Sistema	4	3,2		
Total	125	100,0		



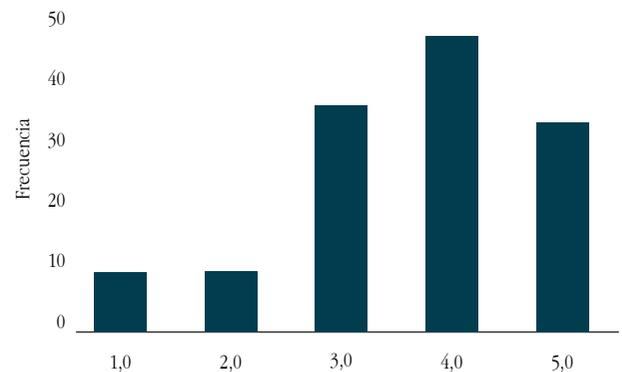
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 1,0	6	4,8	5,0	5,0
2,0	8	6,4	6,6	11,6
3,0	30	24,0	24,8	36,4
4,0	35	28,0	28,9	65,3
5,0	42	33,6	34,7	100,0
Total	121	96,8	100,0	
Perdidos Sistema	4	3,2		
Total	125	100,0		

¿La cadena de suministro primaria de esta organización tiene la capacidad de entregar pequeños tamaños de lotes y de cajas a clientes finales?

¿La cadena de suministro primaria de esta organización tiene la capacidad de minimizar todos los tipos de residuos en toda la cadena de suministro?



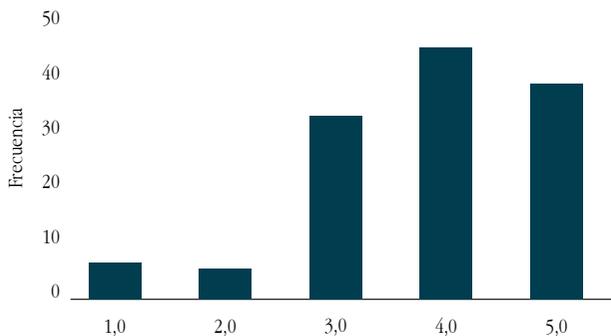
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 1,0	7	5,6	5,8	5,8
2,0	7	5,6	5,8	11,6
3,0	35	28,0	28,9	40,5
4,0	46	36,8	38,0	78,5
5,0	26	20,8	21,5	100,0
Total	121	96,8	100,0	
Perdidos Sistema	4	3,2		
Total	125	100,0		



	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 1,0	6	4,8	5,0	5,0
2,0	7	5,6	5,8	10,7
3,0	35	28,0	28,9	39,7
4,0	44	35,2	36,4	76,0
5,0	29	23,2	24,0	100,0
Total	121	96,8	100,0	
Perdidos Sistema	4	3,2		
Total	125	100,0		

¿La cadena de suministro primaria de esta organización tiene la capacidad de minimizar el costo total del producto a los clientes finales?

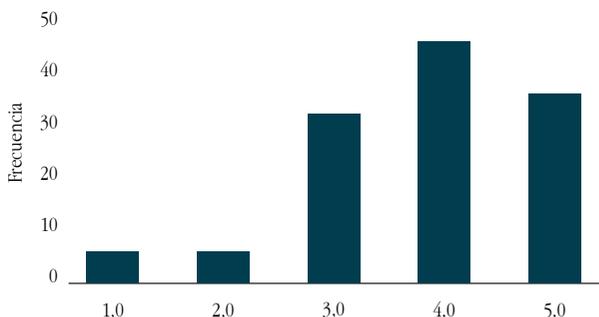
¿La cadena de suministro primaria de esta organización tiene la capacidad de minimizar el canal de stock de seguridad en toda la cadena de suministro?



		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1,0	7	5,6	5,8	5,8
	2,0	4	3,2	3,3	9,1
	3,0	38	30,4	31,4	40,5
	4,0	40	32,0	33,1	73,6
	5,0	32	25,6	26,4	100,0
	Total	121	96,8	100,0	
Perdidos	Sistema	4	3,2		
	Total	125	100,0		

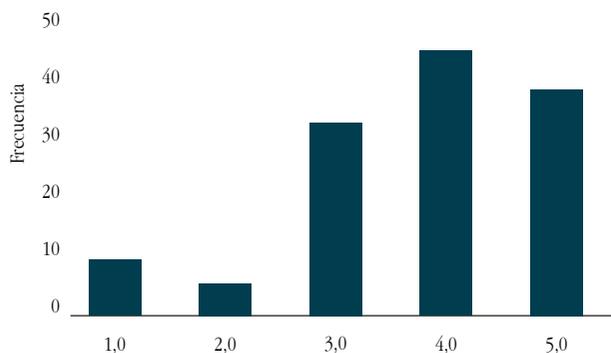
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1,0	6	4,8	5,0	5,0
	2,0	5	4,0	4,1	9,1
	3,0	31	24,8	25,6	34,7
	4,0	43	34,4	35,5	70,2
	5,0	36	28,8	29,8	100,0
	Total	121	96,8	100,0	
Perdidos	Sistema	4	3,2		
	Total	125	100,0		

Crecimiento de las ganancias (rentabilidad)



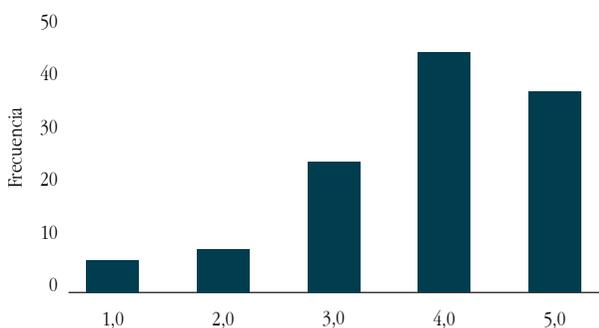
- Desempeño Organizacional –Desempeño Financiero

Promedio de retorno sobre la inversión (ROIP).



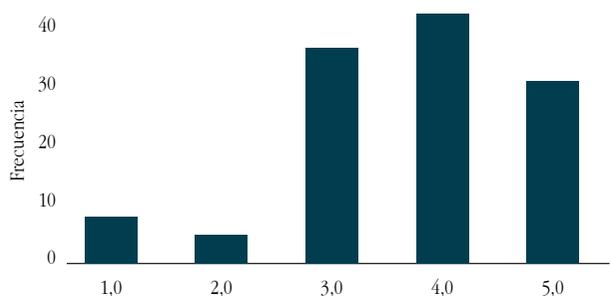
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1,0	4	3,2	3,3	3,3
	2,0	4	3,2	3,3	6,6
	3,0	30	24,0	24,8	31,4
	4,0	46	36,8	38,0	69,4
	5,0	37	29,6	30,6	100,0
	Total	121	96,8	100,0	
Perdidos	Sistema	4	3,2		
	Total	125	100,0		

Retorno promedio sobre las ventas



		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1,0	8	6,4	6,6	6,6
	2,0	5	4,0	4,1	10,7
	3,0	35	28,0	28,9	39,7
	4,0	39	31,2	32,2	71,9
	5,0	34	27,2	28,1	100,0
	Total	121	96,8	100,0	
Perdidos	Sistema	4	3,2		
	Total	125	100,0		

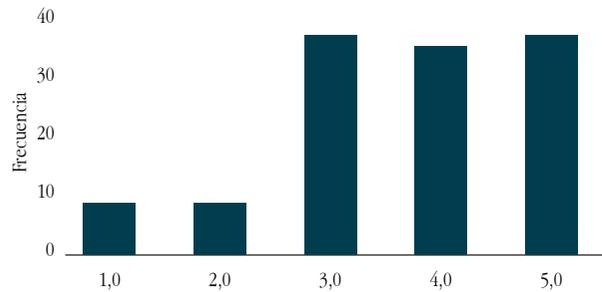
Ganancia promedio



		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1,0	6	4,8	5,0	5,0
	2,0	8	6,4	6,6	11,6
	3,0	24	19,2	19,8	31,4
	4,0	45	36,0	37,2	68,6
	5,0	38	30,4	31,4	100,0
	Total	121	96,8	100,0	
Perdidos	Sistema	4	3,2		
	Total	125	100,0		

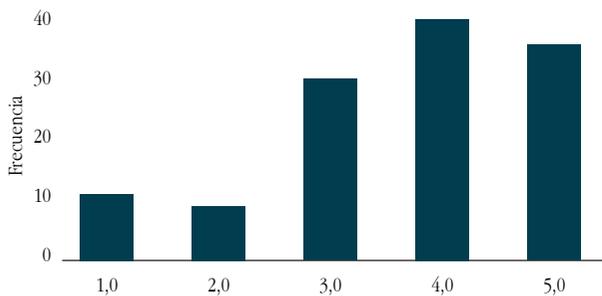
- Organizational Performance- Marketing Performance

Crecimiento promedio en la participación de mercado



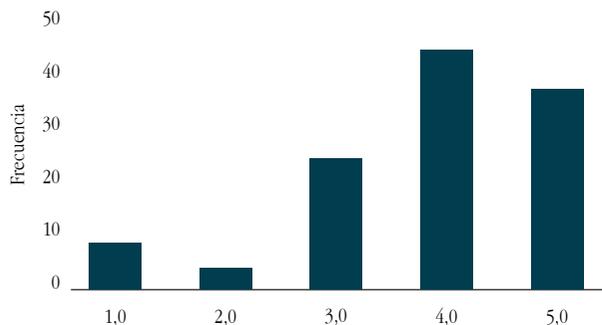
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 1,0	8	6,4	6,6	6,6
2,0	8	6,4	6,6	13,2
3,0	36	28,8	29,8	43,0
4,0	34	27,2	28,1	71,1
5,0	35	28,0	28,9	100,0
Total	121	96,8	100,0	
Perdidos Sistema	4	3,2		
Total	125	100,0		

Crecimiento promedio del volumen de ventas



Crecimiento promedio del volumen de ventas				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 1,0	9	7,2	7,4	7,4
2,0	6	4,8	5,0	12,4
3,0	31	24,8	25,6	38,0
4,0	40	32,0	33,1	71,1
5,0	35	28,0	28,9	100,0
Total	121	96,0	100,0	
Perdidos Sistema	4	3,2		
Total	125	100,0		

Crecimiento promedio de las ventas (en dólares)



	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 1,0	6	4,8	5,0	5,0
2,0	2	1,6	1,7	6,6
3,0	34	27,2	28,1	34,7
4,0	43	34,4	35,5	70,2
5,0	36	28,8	29,0	100,0
Total	121	96,8	100,0	
Perdidos Sistema	4	3,2		
Total	125	100,0		

Hallazgos

Alineamiento Estratégico del Mercadeo

Se evidenció que puede haber una mayor integración entre las áreas y procesos de marketing y la gerencia de la cadena de abastecimiento, debido a cierta homogeneidad en las respuestas. Si bien el acercamiento desde el interior de la empresa analizada no es evidente, los integrantes de la red logística tienen otra perspectiva, quizás orientada por la trazabilidad de los negocios desde un histórico de ventas.

Como propuesta en este caso, se recomienda trabajar el tema de una forma más cercana entre las dos áreas e integrar a los proveedores y clientes, convertirlos en aliados estratégicos que permitan mostrar de una forma más íntegra y asertiva en el desarrollo de los procesos comerciales y procesos logísticos en general y esa allí donde la gestión de las relaciones con los proveedores y clientes son fundamental para una adecuada integración y cohesión de procesos, como también adoptar dentro de la gestión de los proveedores los objetivos comunes organización (Alfalla-Luque, Medina-Lopez, & Dey, 2013; Miocevic & Crnjak-Karanovic, 2012; purchasing must be considered to be providing value, thereby implying its effective nature. This study introduces a conceptual model of the relationship between supply chain orientation (SCO Ocampo & Prada, 2018; Schulze-Ehlers, Steffen, Busch, & Spiller, 2014) SCO of the actors has been discussed as a precondition for successful implementation of SCM. Design/methodology/approach - SCO is operationalized as a two-dimensional attitudinal construct. In all, 279 German dairy farmers participated in an online-survey. By means of factor and cluster analysis and one-way analysis of variance, the relation between the two SCO dimensions and their link with willingness to implement several currently discussed SCM measures is

analysed. Findings - The SCO dimensions are not purely linearly related, as shown by three clusters with different patterns of vertical cooperation orientation and common goal orientation. No differences occur in terms of socio-economic characteristics, but the share of cooperative members varies. SCO is related to the intention to implement SCM. However, the greater the (monetary).

Por otro lado, se detectaron debilidades en el sector analizado frente a la capacidad de depreciar el producto por parte de los clientes que obtienen ganancia al integrar la gestión de producto con el proceso instalación ligado a la gestión de compras y abastecimiento, mientras otras compañías involucran el diseño de los tableros eléctricos, y el cableado, además de desarrollar la gestión de proyectos orientados a bajar el precio a la iluminación, drivers y balastos, y ganarla en instalación, tableros eléctricos y cableado. Es un paradigma interesante ya que el cliente final tiene demasiado poder de negociación, el 60% de los proyectos se cierran únicamente por distribuidores. Y en cuanto a manejo de producto, ellos consumen el 74% del producto nacionalizado por parte de la empresa analizada del sector eléctrico. Estas prácticas generan una gran confusión entre los múltiples tipos de clientes, lo cual genera una incertidumbre.

Como resultado de la encuesta se evidenció que no hay un desarrollo de valor agregado en los productos y servicios, además que la alta rotación existente en los productos, y la gran cantidad de referencias hacen que el cliente no tenga claridad sobre la continuidad de los productos, por lo que se recomienda alinear las áreas de ingeniería de producto, con ingeniería de mercados y logística, para entender puntualmente las demandas de los canales y los clientes, en general. Este tipo de integración debe realizarse teniendo en cuenta una integración de las métricas, históricos de venta y datos relacionales del comportamiento del mercado entre proveedores, la empresa como tal, áreas de manufactura y producto, y clientes (Mendoza, Avila & Ocampo, 2016).

Por otro lado, la compañía y el grupo empresarial debe fortalecer la gestión de compras basándose en las compras efectivas organizacionales (*Organization Buying Effectiveness*) (OBE) enfocándose en el portafolio de servicios basado en el valor del proveedor, donde las variables de análisis están basadas en la inter-funcionalidad de los

silos dentro de la empresa y la información de los requerimientos de los clientes que busca crear una mayor armonización con los actores, como también otro factor importante es la colaboración vertical organizacional, *vertical collaboration orientation* (VCO) entre los miembros de la red logística que pretende una mayor cohesión e integración entre los proveedores con la parte interna de la empresa focal (*supply chain orientation*) y finalmente, con tener presente los objetivos comunes con los miembros de la red logística (Moicevic, D & Karanovic, 2011; Schulze-Ehlers et al., 2014; SCO of the actors has been discussed as a precondition for successful implementation of SCM. Design/methodology/approach - SCO is operationalized as a two-dimensional attitudinal construct. In all, 279 German dairy farmers participated in an online-survey. By means of factor and cluster analysis and one-way analysis of variance, the relation between the two SCO dimensions and their link with willingness to implement several currently discussed SCM measures is analysed. Findings - The SCO dimensions are not purely linearly related, as shown by three clusters with different patterns of vertical cooperation orientation and common goal orientation. No differences occur in terms of socio-economic characteristics, but the share of cooperative members varies. SCO is related to the intention to implement SCM. However, the greater the (monetary Pickert & Rittippant, 2015; Patel et al., 2013; Saleh & Roslin, 2015; Hamid & Sukati, 2011; Alfalla-Luque et al., 2013).

El manejo de la estrategia del proceso de entrega es invisible muchas veces ante el cliente, debido a la inferencia en los negocios de distribuidores y productores. No hay un valor agregado visible ante el cliente, por ende este recae únicamente en la calidad del producto comercializado. Se recomienda, generar estrategias de recordación de marca por productos y aplicaciones que permitan a los mercados comprender el trabajo conjunto entre la empresa y proveedores y distribuidores. Al existir servicios de mantenimiento o reemplazo debe emplearse un software que permita manejar mantenimiento predictivo, preventivo, detectivo, como valor agregado al *maintenance repair overball* (MRO) (Ertogral & Ozturk, 2019).

Básicamente, el área de mercadeo se encuentra desalineada desde una perspectiva directamente operacional. Desde lo estratégico, si se analiza el componente interno en las compañías se encuentra que están realizando

planes concretos de desarrollo de mercadeo para alinear la gestión de proyectos, pero este tema es ambiguo, por ende, se plantean las siguientes soluciones a las problemáticas existentes en el proceso de Alineación de Marketing y su estrategia.

- Generación y levantamiento de data para la realización de un correcto *“business intelligence”*. Para poder así generar estrategias comerciales integradas con el área de logística y así poder cumplir los tiempos y expectativas del cliente (Rothe & Benson, 1974).
- Realización sistemática y en tiempo real de los inventarios, teniendo en cuenta los imprevistos y situaciones que pueden encontrarse en los envíos. Situando así el punto de reorden de estos productos según un pronóstico de ventas acertado, congruente y que deje evolucionar a los productos (Kleber, 2002)
- Implementación de políticas y procedimientos que permitan llevar más allá el proceso comercial, alineado a la logística. Estos procedimientos tienen que involucrar de una forma directa las áreas, no solo de clientes y proveedores sino de cada *stakeholder* en la cadena de suministro, generando valor agregado (Flynn et al., 2010)

Supply Chain Performance

Al revisar los resultados obtenidos en la muestra, se encuentra que la percepción de los integrantes tiene una distribución bastante amplia con un sesgo marcado entre las calificaciones de 3 a 5, esto quiere decir que las personas tiene claro que el desempeño de general de la cadena no es muy malo (calificación 1 a 2); sin embargo, tampoco tiene nivel excelente, pues en todas las preguntas la respuesta se ubica entre los 3 últimas calificaciones (3, 4 y 5), con aproximadamente un 85% a 95% de la población calificando en este rango. Estos resultados, también muestran una oportunidad de mejora marcada en todo el proceso evaluado, por tanto a continuación se exponen posibles soluciones:

- El departamento de aseguramiento de calidad debe liderar el control del proceso a lo largo de toda la cadena generando *check points* que garanticen el cumplimiento de requerimientos hasta el cliente

final. Al parecer, los procesos de calidad pueden estar controlados por dependencias distintas en cada una de las etapas de los procesos, lo que genera pérdida de responsabilidad sobre el producto final (Stanley & Fawcett, 2014).

- El sistema de entregas no es totalmente efectivo, ya que el tiempo que se toma la trazabilidad hasta el producto en punto de cliente es lenta, la capacidad para identificar o modificar órdenes erradas, además controlar los niveles de stock para llevarlos a un mínimo teórico causan incertidumbre y un poco de temor, y en general la resolución de inconvenientes relacionados con estas situaciones no tiene la mejor reputación entre los encuestados, así que es necesario mejorar el sistema de rastreo de órdenes de inicio a final de la cadena a través de un sistema computarizado basado en los fundamentos de ERP (Min, Mentzer, & Ladd, 2007) and the potential mediating role of SCO and SCM in the MO-firm business performance (PERF).
- Adicionalmente se presentan grandes oportunidades en el sistema de *picking y sorting*, ya que al existir altas cantidades de referencias la precisión de entrega a proveedores tiene oportunidades usando un sistema rudimentario con el que se cuenta. Por tanto, se sugiere la instalación de un sistema de *picking y sorting* gobernado por SKUs y tecnología RFID conectada al sistema de ERP propuesto repetidamente. Un sistema así generaría un gran cambio en la precisión de entrega que la empresa podría lograr, obteniendo además, un valor agregado sobre el producto final entregado al proveedor y tal vez reduciendo costos logísticos a largo plazo (Gligor & Esmark, 2015).

Organizational Performance - Financial Performance

La muestra y los resultados de las encuestas evidencian que los integrantes de la cadena de abastecimiento tienen claro el performance financiero de la empresa analizada, ya que son conscientes de la realidad de la empresa, que por ventas, por plusvalía y por rentabilidad de los negocios hacen que sea una empresa sólida para negociar. El cumplimiento de ciertos indicadores de rendimiento y

rentabilidad hace que se pierda el norte en la pulcritud de la operación. Si bien el área financiera se ve beneficiada por el éxito en los negocios desarrollados con *stakeholders*, pero opaca claramente la pérdida de otros negocios, que de cuantificarse son oportunidades que deben ser tenidas en cuenta para una mejora continua y un éxito organizacional (Maestrini & Maccarone, 2017).

Los clientes y los proveedores tienen claridad que la empresa analizada de enfoque global es sólida por la transparencia financiera para realizar negocios, pertinente a cada proyecto. Así mismo, las finanzas de la empresa son sanas lo que permite no solo un control operacional preciso sino mantener una cartera sana, evidenciando el potencial de inversión en diferentes negocios de distintos ámbitos que permita involucrarse cada vez en negocios con mayor potencial de rentabilidad.

El único ítem que podría afectar el buen desempeño financiero aún más, es la pérdida de negocios por una carencia de inventarios y disponibilidad de producto. Para esto, se recomienda el uso de Sistemas ERP, CRM y MRO para pronosticar productos, componentes y mantenimientos, y así pronosticar una operación seria del área logística en materia de inventarios y disponibilidad que conlleve a un crecimiento financiero considerable de la compañía (Greis & Kasarda, 1997; Wilson, 1995).

Organizational Performance - Marketing Performance

El área de mercadeo desde la perspectiva de la muestra evidencia claramente que es un área sostenible, y desde una perspectiva sólida evidencia el concepto de buen desempeño de la cadena de abastecimiento. Así mismo, su articulación con los *stakeholders*, no es correctamente acertada desde la práctica, ya que la gran problemática del área de marketing es no ser un área sostenible, ni que tienda al desarrollo. Es un área que cada día se reduce más a materias publicitarias y no está articulada con las ventas (Eskerod & Vaagaasar, 2014; Duesing, 2013). Esta área requiere financiación desde el presupuesto general de la compañía, no es un área que genere valor agregado, que esté generando nuevas opciones como lo es la omnicanalidad, que si bien es posible no se ha explotado ya que finalmente la empresa analizada tiene su origen en el consumo masivo (Silva, 2011; Kozlenkova, Hult, Lund, Mena, & Kekec, 2015).

En general, la percepción es positiva aun cuando no se desarrollan planes integrales teniendo en cuenta proveedores y clientes. Hay que elementar y articular las relaciones entre clientes y proveedores para poder llegar a acuerdos que beneficien la cadena de valor y así un desempeño claro de marketing (Bt, Yusoff, Ashari, Najib, & Salleh, 2016); (Bt et al., 2016; Carbonell & Rodríguez, 2010).

Referencias

- [1] Alfalla-Luque, R., Medina-Lopez, C., & Dey, P. K. (2013). Supply chain integration framework using literature review. *Production Planning & Control*, 24(8–9), 800–817. <https://doi.org/10.1080/09537287.2012.666870>
- [2] Bt, Y., Yusoff, M., Ashari, H. Bin, Najib, M., & Salleh, B. (2016). The Impact of Supply Chain Management as Mediator between Strategic Orientations and Supply Chain Performance, 5(2), 101–107.
- [3] Carbonell, Rodríguez, & E. (2010). The effect of market orientation on innovation speed and new product performance. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 25(7), 501–513.
- [4] Cavinato, J. L. (1992). A total cost/value model for supply chain competitiveness. *Journal of Business Logistics*, 13(2), 285–301.
- [5] Chen, I. J., & Paulraj, A. (2004). Towards a theory of supply chain management: The constructs and measurements. *Journal of Operations Management*, 22(2), 119–150.
- [6] Chopra, S & Meindl, P. (2013). *supply chain management. Supply Chain Management, fifth edition* (5th ed.). New york: Pearson Prentice Hall.
- [7] Daugherty, P., Chen, H., Mattioda, D., & Grawe, S. (2009). (2009). Marketing/Logistics Relationships: Influence on capabilities and performance. *Journal of Business Logistics*, 30, 30, 1–18.
- [8] Duesing, R. (2013). Integrating market and stakeholder orientation theory. *International Journal of Business, Humanities and Technology*.

- [9] Eskerod, P., Huemann, M., & Savage, G. (2015). Project Stakeholder Management—Past and Present. *Project Management Journal*, 46(6), 6–14. <https://doi.org/10.1002/pmj.21555>
- [10] Eskerod, P., & Vaagaasar, A. (2014). Stakeholder Management Strategies and Practices During a Project Course, 45(5), 71–85. <https://doi.org/10.1002/pmj>
- [11] Flynn, B. B., Huo, B., & Zhao, X. (2010). The impact of supply chain integration on performance: A contingency and configuration approach. *Journal of Operations Management*, 28(1), 58–71. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2009.06.001>
- [12] Gligor, D. M., & Esmark, C. L. (2015). Supply chain friends: The good, the bad, and the ugly. *Business Horizons*, 58(5), 517–525. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/j.bushor.2015.05.005>
- [13] Green, K. W., Whitten, D., & Inman, R. A. (2012). Aligning marketing strategies throughout the supply chain to enhance performance. *Industrial Marketing Management*, 41(6), 1008–1018. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2012.02.003>
- [14] Greis, N & Kasarda, J. (1997). Enterprise logistics in the information era. *California Management Review* (39) (4), 39.
- [15] Gunasekaran, A., Patel, C., & Tirtiroglu, E. (2001). (2001). Performance measures and metrics in a supply chain environment. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(1/2), 71–87. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1108/01443570110358468>
- [16] Gunasekaran, A. Patel, C. and McGaughey, R. E. (2004). (2004). “A framework for supply chain performance measurement”,. *International Journal of Production Economics*, 87, Pp., 87, 333–347.
- [17] H.Silva. (2011). Comportamiento de las superficies de Retail en Colombia.
- [18] Hamid, A. B. A., & Sukati, I. (2011). The relationship between firm integration and supply chain orientation. *Jurnal Kemamusiaan, Faculty of Management and Human Resource Development Universiti Teknologi Malaysia*, 17.
- [19] 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.
- [20] Hurley, R.F. and Hult, G. T. M. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: An integration and empirical examination,. *Journal of Marketing*, 62(3), 42–64.
- [21] Juettner, U., Christopher, M., Godsell, J., Jüttner, U., & Martin, C. (2010). A strategic framework for integrating marketing and supply chain strategies. *International Journal of Logistics Management*, 21(1), 104–126. <https://doi.org/10.1108/09574091011042205>
- [22] Kadir Ertogral, F. S. Ö. (2019). An integrated production scheduling and workforce capacity planning model for the maintenance and repair operations in airline industry. *Computers & Industrial Engineering*, 127, 832–840.
- [23] Kleber, R. et al. (2002). continuous time inventory model for a product recovery system with multiple options. *Internal Journal of Production Economics*.
- [24] Kozlenkova, I. V., Hult, G. T. M., Lund, D. J., Mena, J. A., & Kecec, P. (2015). The Role of Marketing Channels in Supply Chain Management. *Journal of Retailing*, 91(4), 586–609. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.03.003>
- [25] Lambert, D.M. and Pohlen, T. L. (2001). (2001). “Supply Chain Metrics”, *International Journal of Logistics Management*, Vol. 12, No. 1, pp. *International Journal of Logistics Management*, 12, 1–19.
- [26] Maestrini, L., & Maccarone, & C. (2017). Supply chain performance measurement systems: A systematic review and research agenda. *Int. J. Production Economics* 183 (2017), 183, 299–315.
- [27] Matsuno, Ken, & Mentzer, J. T. (2000). The effects of strategy type on the market orientation–performance relationship. *Journal of Marketing*, 64(4), 1–16.

- [28] Mendoza Martha, A. J. y O. P. (2016). Modelo Metodológico para la Articulación y Armonización de Sistemas de Gestión de Calidad ISO 9001:2008 y logística de empresas industriales. In *Modelo Metodológico para la Articulación y Armonización de Sistemas de Gestión de Calidad ISO 9001:2008 y logística de empresas industriales* (p. 26).
- [29] Mentzer, J. T. (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.
- [30] 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>
- [31] Miocevic, D., & Crnjak-Karanovic, B. (2012). The mediating role of key supplier relationship management practices on supply chain orientation-The organizational buying effectiveness link. *Industrial Marketing Management*, 41(1), 115–124. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.11.015>
- [32] 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.
- [33] Natarajan, R., & Weinrauch, J. D. (1990). JIT and the marketing interface. *Production and Inventory Journal*, 31(3), 42–46.
- [34] ocampo & Prada. (2018). Handbook of Research on Intrapreneurship and Organizational Sustainability in SMEs. In *Handbook of Research on Intrapreneurship and Organizational Sustainability in SMEs* (p. 392).
- [35] Ocampo, P & Prada, R. (2018). Bibliographic Analysis Between the Theory of the Supply Chain Orientation With Different Interactions in the Value Network of Small an Medium-Sized Enterprises. In *Handbook of Research on Intrapreneurship and Organizational Sustainability in SMEs* (pp. 391–411). IGI GLOBAL.
- [36] 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>
- [37] ROTHE, J. & BENSON, L. (1974). (1974). Intelligent Consumption: An Attractive Alternative to the Marketing Concept. *MSU Business Topics*, 29–34.
- [38] Saleh, Z. M., & Roslin, R. M. (2015). Supply Chain Integration Strategy: A Conceptual Model of Supply Chain Relational Capital Enabler in the Malaysian Food Processing Industry. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 172, 585–590. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.406>
- [39] Schulze-Ehlers, B., Steffen, N., Busch, G., & Spiller, A. (2014). Supply chain orientation in SMEs as an attitudinal construct: conceptual considerations and empirical application to the dairy sector. *Supply Chain Management: An International Journal*, 19(4), 395–412. <https://doi.org/10.1108/SCM-07-2013-0241>
- [40] Slater, S. F., & Narver, J. C. (1994). Market Orientation, Customer Value, and Superior Performance. *Business Horizons*, 37(March-April), 22–28. *Business Horizons*, 37, 22–28.
- [41] Stanley & Fawcett. (2014). The definitive guide to order fulfillment and customer service. In *The definitive guide to order fulfillment and customer service* (p. 117). pearson.
- [42] Tellefsen, B. (1999). (1999). Constituent Market Orientation. *Journal of Market Focused Management*, Vol 4 No 2(2), 103–124.
- [43] Tucker, T. R. (2011). Supply Chain Orientation : Refining a Nascent Construct by.
- [44] Wilson, I. (1995). Distribution control systems within the supply chain. *Logistics Information Management*. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/09576059510091689>

Los Autores



Maira Alejandra García Jaramillo

Docente Titular Facultad de Ingeniería, universidad EAN, Bogotá, Colombia Ingeniera de Sistemas de la Universidad Francisco de Paula Santander con Master en Tecnologías de la Información y Doctorado en Tecnología de la Universidad de Girona en España. Experiencia como investigadora y gestora de proyectos de investigación e innovación colombianos y europeos. Experta en el desarrollo de soluciones de TI aplicados a Salud y factibilidad económica del uso de energías renovables en Colombia. Cuenta con más de 15 artículos indexados en SCOPUS relacionados con el área. Actualmente es profesor titular en la Facultad de Ingeniería de la Universidad EAN. Docente en el área de programación, gestión tecnológica y del conocimiento, seminario de investigación, modelado y simulación e Ingeniería de software. Cuenta con formación en preparación de proyectos europeos, vigilancia tecnológica y uso de tecnologías para la docencia <https://orcid.org/0000-0001-6008-9068>



Pablo C Ocampo

Coordinador de la especialización en Gerencia Logística. Global Supply Chains Management. Business Process Outsourcing and Offshoring. Orientación a la gerencia de la cadena de abastecimiento (OGCA), supply chain orientation (SCO) Ingeniero Industrial Universidad Autónoma de Colombia, Bogotá. Master In Management of logistics Systems Swiss Federal Institute of Technology in Lausanne, EPFL. International Institute for the Management of Logistics, IML. Certified By European Logistics Association, ELA. Membership of the Council Supply Chain Management Professionals, CSCMP, Colombia Roundtable. Phd © Ingeniería de procesos, Universidad EAN, Bogotá, Colombia Pabloc.ocampo@ean.edu.co, pablo4610@yahoo.com <https://orcid.org/0000-0003-3768-2052>



Ricardo Prada Ospina

Magister en Administración de la Universidad de La Salle, Especialista en Ingeniería de Producción de la Universidad Francisco J. de Caldas, Ingeniero Mecánico de la Universidad de América. Conferencista y consultor de empresas de manufactura, docente universitario en diferentes universidades en áreas de Calidad, Mejoramiento continuo, Pensamiento estratégico, Mantenimiento y Seguridad Industrial. Actualmente, Coordinador de la Especialización en Gerencia de Procesos y Calidad en la Universidad EAN, y Docente-Investigador de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad EAN de Colombia. Experiencia profesional en diferentes organizaciones nacionales y extranjeras como Gerente de las plantas de Pepsico-Colombia, Gerente Técnico Centroamérica y cono sur en SKF Latinamerican, Gerente de la planta de Hilandería Fontibón y Electromanufacturas S.A. CC. 19386942 de B/manga Fecha de nacimiento: 01/marzo/1963 ORCID código 0000-0002-9716-3564 Colombiano