

# GESTIÓN DE LOS PROCESOS DE LA CADENA DE SUMINISTRO: UNA REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

---

## MANAGEMENT OF SUPPLY CHAIN PROCESSES: A LITERATURE REVIEW

---

Nelson Carbajal<sup>1</sup>; Eliana Werbin<sup>2</sup>

---

### RESUMEN:

La importancia de la gestión de procesos radica en que los procesos empresariales efectivos son cruciales para el éxito de la organización. Un proceso productivo bien diseñado ayuda a predecir y optimizar los recursos que va a necesitar, elimina operaciones superfluas y reduce costos. En este artículo se realiza una revisión bibliográfica de las principales herramientas para la gestión de los procesos internos de la cadena de suministro, partiendo de un marco teórico referencial hasta la descripción más detallada del cuadro de mando integral.

### SUMMARY

The importance of process management is that effective business processes are crucial to the success of the organization. A well-designed production process helps predict and optimize the resources you will need, eliminates superfluous operations and reduces costs. In this article, a bibliographic review of the main tools for managing the internal processes of the supply chain is carried out, starting from a theoretical reference framework to the most detailed description of the balanced scorecard.

**PALABRAS CLAVE:** Gestión – Procesos – Cadena de Suministro – Cuadro de Mando Integral.

**KEY WORDS:** Management – Processes – Supply Chain – Balanced Scorecard.

### I. Introducción

La gestión interna de los procesos que componen la cadena de suministro en una empresa es una disciplina clave en el ámbito de la dirección de negocios, ya que permite a las organizaciones tomar decisiones estratégicas en base a información confiable, con el

---

1 Nelson Carbajal, Contador Publico (UNC), Director de comercialización Laboratorio de Hemoderivados de la UNC. [nelson.carbajal@unc.edu.ar](mailto:nelson.carbajal@unc.edu.ar). Numero de ORCID: 0009-0005-2938-2852

2 Eliana Werbin, Dra. en Ciencias Económicas, Directora Instituto de Investigación en Contabilidad (FCE UNC), Autora de numerosos libros y publicaciones. [ewerbin@unc.edu.ar](mailto:ewerbin@unc.edu.ar). Número de ORCID: 0000-0002-0609-6862

fin no solo de optimizar el rendimiento económico y financiero, sino además con el objetivo de avanzar en una mayor y mejor competitividad en el mercado. Para abarcar este tema desde diferentes ópticas y realizar una revisión bibliográfica completa, se considera oportuno describir conceptos más generales tales como *performance management*, planificación estratégica, contabilidad de gestión y gestión presupuestaria, para abordar luego la gestión de la cadena de suministro y cuadro de mando integral, como ejes centrales para contextualizar la problemática y establecer una base sólida para la investigación.

### 1. Performance Management

El performance management, se refiere al proceso de establecimiento de metas, medición del desempeño y seguimiento de los resultados en relación con los objetivos organizacionales. La gestión interna de recursos es esencial para el éxito de una organización, y el enfoque de la gestión del rendimiento, es una herramienta efectiva para mejorar dicha gestión y dotarla de mayor eficiencia. El performance management permite evaluar la eficiencia y eficacia de las actividades y procesos internos, identificar áreas de mejora y establecer indicadores claves de desempeño (KPI's), con el fin de monitorear y controlar el logro de los resultados esperados.

Aguinis Herman (2009) sostiene que, *"la gestión de desempeño es un proceso continuo de identificación, medición y desarrollo del desempeño de personas y equipos, y de alineación del desempeño con los objetivos estratégicos de la organización"*. Siguiendo esta definición, profundiza sobre los dos componentes principales:

1. Proceso continuo. La gestión del rendimiento está en curso. Implica un proceso interminable de establecer metas y objetivos, observar el desempeño, dar y recibir capacitación y retroalimentación constante.
2. Alineación con objetivos estratégicos. La gestión del desempeño requiere que los gerentes se aseguren de que las actividades y los resultados de los empleados sean congruentes con los objetivos de la organización y, en consecuencia, ayuden a la misma a obtener una ventaja competitiva. Por lo tanto, la gestión de desempeño crea un vínculo directo entre el desempeño de los empleados y las metas organizacionales, y hace explícita la contribución de los empleados a la organización.

El autor sostiene que, para favorecer la gestión interna de recursos de una empresa, utilizando este enfoque, se debe:

- Establecer metas claras y medibles: la gestión de rendimiento se basa en establecer objetivos específicos y medibles para los empleados y los diferentes equipos. Al definir metas claras, se pueden alinear los recursos internos con los resultados deseados. Dichas metas deben estar alineadas con los objetivos estratégicos de la organización.
- Establecer expectativas y estándares: se deben definir claramente las expectativas y los estándares de desempeño para cada puesto y departamento. Esto ayudará a los colaboradores a comprender lo que se espera de ellos y a gestionar sus recursos de manera más efectiva para alcanzar esos estándares.
- Implementar sistemas de retroalimentación: la gestión del rendimiento implica la retroalimentación continua. Los empleados deben recibir comentarios sobre su desempeño de manera regular, con el fin de que les ayude a poder mejorar su rendimiento de manera continua.
- Fomentar el desarrollo y la capacitación: esta inversión, permitirá que los mismos ad-

quieran nuevas habilidades y conocimientos con el fin de favorecer una mejor gestión interna de los recursos y mejorar su performance.

- Reconocer y recompensar el desempeño sobresaliente: esto sirve para motivar a los empleados a utilizar de manera eficiente los recursos y lograr un rendimiento excepcional. Puede incluir premios económicos, ascensos o reconocimientos públicos.
- Evaluar y ajustar continuamente: la gestión del rendimiento implica una evaluación constante del desempeño y la eficiencia en el uso de los recursos internos. Es importante realizar revisiones periódicas y ajustar los planes de trabajo y los recursos, con el fin de lograr los objetivos estratégicos.
- Fomentar la comunicación y la colaboración: la comunicación y colaboración efectiva entre departamentos y los diferentes equipos de trabajo, son fundamentales para la gestión interna de recursos; ya que promueve un ambiente laboral en el cual los colaboradores pueden compartir información y recursos de manera eficiente.
- Utilizar tecnología de gestión de rendimiento: las herramientas de software de gestión pueden ser de importante ayuda para seguir y evaluar el desempeño de los empleados, establecer metas y realizar un seguimiento de los recursos internos utilizados.
- Incentivar la responsabilidad individual: integrar a los empleados en la gestión de los recursos de la empresa, otorgándoles la responsabilidad que les corresponde. Ellos deben ser conscientes de cómo su trabajo afecta a los recursos internos y cómo puede contribuir a su uso eficiente mediante su desempeño individual y colectivo.
- Alinear la gestión de recursos con la estrategia empresarial: asegurarse de que la gestión interna de recursos esté alineada con la estrategia empresarial de la organización, esto es, utilizar los recursos de manera coherente con los objetivos a largo plazo de la empresa.
- La gestión de rendimiento, según Aguinis Herman, se centra en establecer objetivos claros, proporcionar retroalimentación continua y motivar a los empleados para que utilicen eficazmente los recursos internos. Al implementar este enfoque, se puede mejorar la gestión interna de recursos, generar un efecto positivo en la percepción del cliente en relación al servicio brindado, y contribuir al éxito general de la organización.

## 2. Planificación Estratégica

La planificación estratégica es el proceso mediante el cual una organización define sus objetivos a largo plazo y la estrategia para alcanzarlos. Implica la identificación de oportunidades y amenazas en el entorno, la definición de metas y objetivos, la asignación de recursos y la elaboración de un plan para lograr esos objetivos. La planificación estratégica se enfoca en la dirección y la visión a largo plazo de la organización. (García Guilianny et al., 2017).

Los mismos autores sostienen que, la planificación estratégica y la gestión del desempeño son procesos distintos, están conectados en el sentido de que los objetivos estratégicos de la organización a menudo se desglosan en objetivos individuales para los empleados en el proceso de gestión del desempeño, es decir que, los logros individuales contribuyen al logro de los objetivos estratégicos de la empresa.

Trabajar el concepto de planificación estratégica dentro del performance management, es trabajar en el plano interno de la gestión de rendimientos, con una mirada estratégica que permita mejorar las diferentes etapas de los procesos de gestión de la organización, y que dicha mejora esté siempre alineada con los objetivos de largo plazo de la empresa. Según Salazar y Romero (2006), *“planificar significa que los ejecutivos estudian anticipadamente sus objetivos y acciones, y sustentan sus actos no en corazonadas sino con algún método, plan o lógica. Los planes establecen los objetivos de la organización y definen los procedi-*

*mientos adecuados para alcanzarlos. Son la guía para que la organización obtenga y aplique los recursos para lograr los objetivos; y que los miembros de la organización desempeñen actividades y tomen decisiones congruentes con los objetivos y procedimientos escogidos”.*

La planificación es muy importante para todo tipo de empresas, ya que representa una parte fundamental para el crecimiento y sostenibilidad de la misma en el mercado, a lo largo del tiempo. Se considera que la planificación se compone de procesos en los que, en primer lugar, se toma una decisión, respecto de cuál debe ser el norte de la organización, y luego se debe ejecutar lo planificado de forma organizada para así alcanzar sus metas y objetivos, los cuales fueron planteados dentro de un plan estratégico, con el fin de poder determinar si se están cumpliendo las metas, y en caso de presentarse desvíos, poder establecer medidas correctivas (Litardo et al., 2022).

Según sostienen Mejía Aguirre y Martos Laos (2021), *“la planificación estratégica no se trata únicamente de establecer un plan, junto con las acciones y los recursos que se requieren para cumplirlo; amerita también evaluar el proceso. La evaluación permite detectar errores de ejecución que pueden ser corregidos a tiempo para prevenir pérdidas de tiempo y dinero”.*

### **3. Contabilidad de Gestión**

La contabilidad de gestión es una herramienta fundamental para la toma de decisiones y el control interno de las organizaciones. Su objetivo principal es proporcionar información relevante y precisa sobre los ingresos y gastos de una empresa. Esta disciplina ofrece métodos y técnicas para la recopilación, análisis e interpretación de los datos financieros, permitiendo, a quienes dirigen una organización, poder evaluar el desempeño económico de la misma y tomar medidas correctivas cuando sea necesario. El sistema de contabilidad, siguiendo a Horngren et al. (2007), debe proporcionar información para cuatro propósitos fundamentales:

1. Propósito 1: reportes rutinarios internos a los administradores para la planeación y control de costos operacionales, para la evaluación de desempeño personal y sus actividades.
2. Propósito 2: informes internos rutinarios para los administradores sobre la rentabilidad de productos, clientes, categorías, canales de distribución y demás. Se utiliza esta información para tomar decisiones respecto de la asignación de recursos, y en algunos casos para decidir sobre precios.
3. Propósito 3: informes internos no rutinarios a los administradores para decisiones estratégicas sobre asuntos como la formulación de políticas globales y planes a largo plazo, desarrollo de nuevos productos, investigación de equipos, y órdenes o situaciones especiales.
4. Propósito 4: reportes externos por medio de la emisión de estados financieros a los inversionistas, autoridades gubernamentales, y otros interesados externos. Para satisfacer los propósitos externos, los negocios deben reportar ingresos y costos de inventarios, de acuerdo con los principios de contabilidad, que guían la contabilidad financiera. Los contadores y administradores no pueden prever todas y cada una de las decisiones, en consecuencia, los sistemas se diseñan para satisfacer el conjunto más amplio de usos que se anticipa que puedan requerir los administradores.

Dentro de la contabilidad de gestión, la planificación y el control revisten principal importancia, toda vez que, mediante una planificación efectiva, se puede trabajar de manera eficiente en la administración interna de los recursos.

#### **4. Gestión Presupuestaria**

El presupuesto es el manual de uso en relación al plan estratégico de la organización, ya que cada determinado periodo de tiempo (un semestre o un año) la empresa debe definir de qué forma, en cuánto tiempo, qué persona o sector convendrá implementar las estrategias planteadas anteriormente. Es sin dudas, un instrumento o herramienta de la administración de las organizaciones.

Herrscher E. (2008), sostiene que el presupuesto es *“el facilitador de la implementación de las estrategias, el instrumento clave de la administración y el acompañante indispensable del desarrollo y crecimiento de la organización”*.

El mismo autor señala cinco funciones correspondientes al presupuesto:

1. Las estrategias deben implementarse en el nivel operativo.
2. Separar lo que puede financiarse con recursos disponibles de aquello que deberá esperar una próxima oportunidad.
3. No es solamente una herramienta de la dirección y la administración, también es un instrumento de cultura, de cultura organizacional. Es importante una conducción basada en valores, en la colaboración entre los sectores y en la anticipación de oportunidades y problemas.
4. Prever como se lo hará y actuar en consecuencia. Abarcar tanto lo estratégico como lo operacional. Utilizarlo como ordenador de lo que cada uno intentará realizar y lograr.
5. Prueba de viabilidad: verificar si lo que se propone para el año entrante, de cumplirse las premisas tomadas, no es imposible.

Asimismo, sostiene que el presupuesto carece de valor predictivo, es un plan, un programa de acción que se intentará cumplir. Deberá cuantificar ciertas metas operativas y verificar si el plan será financiero, económico y políticamente viable. El presupuesto se convierte de esta manera en el gran organizador de la gestión; es el controlador, el gran generador de aprendizaje, el del trabajo en equipo. Es una especie de borrador de lo que pensamos que pasará, una guía que señala ciertos caminos a seguir.

Para Muñiz (2009), los objetivos funcionales del presupuesto son:

- a. Expresar lo que quiere alcanzar el futuro mediante las metas fijadas de forma monetaria, apoyando la planificación y contribuyendo a cuantificarlas de forma que se puedan trasladar y comunicar a los diferentes responsables, afianzando el proceso de retroalimentación.
- b. Integrar y coordinar todas las aéreas, actividades, departamentos y responsables de los diferentes presupuestos operativos.

c. Aglutinar todas las actividades de la organización en relación a los recursos utilizados y obtenidos a términos monetarios y delegar la responsabilidad, para después poder hacer su seguimiento mediante el control y análisis de las desviaciones.

d. Minimizar el riesgo futuro en la consecución de logros, ya que permite realizar su seguimiento y en caso de no cumplimiento, direccionar los objetivos hacia la situación más real posible.

## 5. Gestión Estratégica de la Cadena de Suministro

Hablar de la cadena de suministro lleva de forma automática a pensar en el término logística, entendido como *“el proceso de planificar, llevar a cabo y controlar, de una forma eficiente, el flujo de materias primas, inventarios en curso, productos terminados, servicios e información relacionada, desde el punto de origen al punto de consumo (incluyendo los movimientos internos y externo, las operaciones de importación y exportación), con el fin de satisfacer las necesidades del cliente”* (Carreño, 2018).

Siguiendo al mismo autor, el nivel de servicio es la definición del servicio que se va a proporcionar al cliente, lo cual afecta de manera directa el diseño del sistema logístico y la localización de la red de plantas y almacenes a lo largo de cuales fluirá el producto. Su definición requiere la participación de la alta dirección, y se debe basar en lo que el cliente desea y no en lo que ofrece la empresa o lo que ofrece la competencia.

La definición del nivel de servicio al cliente involucra aspectos diversos, tales como la calidad del producto, su funcionalidad, la garantía del producto o servicio, el servicio post venta, el servicio técnico, etcétera. Las dimensiones del nivel de servicio que controla la logística son la disponibilidad y la rapidez.

La disponibilidad de productos es la posibilidad de atender los pedidos de los clientes desde los inventarios de la empresa. La disponibilidad del producto, eleva el nivel de servicio al cliente y al mismo tiempo implica un mayor costo de inventarios. La rapidez está relacionada con la distribución y el transporte utilizado, así como también, con la localización de los almacenes.

La planificación de la logística requiere la aplicación de diversos principios para su adecuada implementación en la empresa (Nugent et al., 2019):

### a. Principio del costo total

También conocido como “balance de costos opuestos” o “logística integral”, este principio postula que los principales costos logísticos están en conflicto unos con otros y que el reducir un costo implica aumentar otro; por lo que la mejor forma de gestionarlos reside en administrar el proceso logístico como un todo.

La determinación del lote económico de compra, está basado en el principio de balancear los costos opuestos de ordenar y de posesión de inventarios. Los costos de ordenar son aquellos en que se incurre cada vez que se emite una orden de compra y son independientes del tamaño del lote comprado. Los costos de posesión de inventarios son aquellos relacionados con el costo del capital invertido, el costo de infraestructura y equipos de almacenamiento, y todo costo incurrido para el mantenimiento de inventarios.

#### b. Estandarización y postergación

La estandarización combate la proliferación de tipos de productos a través de la fabricación de componentes y módulos intercambiables, que se ensamblan a la medida o gusto del cliente. La postergación consiste en retardar el ensamble de estos componentes estándares hasta lo más cercano posible al pedido del cliente, evitando así la proliferación de los productos terminados y sus costos relacionados, y manteniendo una alta disponibilidad del producto para atender los pedidos del cliente.

Es decir que, la estandarización y la postergación aplicadas simultáneamente, permiten ofrecer una alta disponibilidad de productos al cliente, manteniendo bajos los costos de inventarios.

#### c. Consolidación

Se relaciona con la búsqueda permanente de economías de escala en relación a los costos de transporte o distribución. Se busca la optimización de la capacidad de las unidades de transporte.

#### d. Aplicación de la ley de Pareto

Implica concentrarse en aquellas compras que representan los desembolsos más importantes de la empresa, o en aquellos proveedores que concentran los montos más significativos de compras. También se aplica en la gestión de inventarios, donde unos pocos artículos son los que representan el costo más relevante de inventario, o los de mayor rotación o demanda.

Concentrar los esfuerzos de gestión en estos pocos artículos puede dar resultados beneficiosos en el corto plazo.

Según Adler (2004), cuando se habla de la cadena de suministro, se está hablando de cadena logística, y esta logística está ligada a los diferentes sectores de la organización. Siguiendo Monzo et al. (2014), esta cadena de suministro es el hilo conductor de los insumos que se acoplan a cada uno de los subsistemas internos de la empresa, para dar lugar a la entrega del producto final.

Si se pone el foco en el cliente, dentro de la propuesta de valor, sin dudas la gestión de la cadena de distribución es crucial para mejorar la satisfacción de los mismos, vía optimización de la eficiencia operativa interna y vía cumplimiento de entregas. La implementación de módulos de entrega puede ser una estrategia efectiva para lograr este objetivo. Se pueden definir algunas pautas para gestionar la cadena de distribución y mejorar la entrega mediante el armado de módulos (García, 2016):

- **Análisis de la Cadena de Suministro:** Se debe realizar un análisis detallado de la cadena de suministro actual para identificar posibles cuellos de botella, ineficiencias o áreas de mejora. Se deben examinar los tiempos de procesamiento, los costos asociados y la visibilidad de los productos a lo largo de la cadena.
- **Segmentación de Productos:** Se deben clasificar los productos en categorías, según su demanda, tamaño, peso y otros factores relevantes. Identificar productos que puedan agruparse eficientemente en módulos de entrega para optimizar el proceso, resulta de vital importancia para el armado de módulos.
- **Optimización de Rutas:** Resulta importante utilizar herramientas de optimización de ru-

tas para planificar las entregas de manera eficiente, minimizando tiempos y costos. Para ello, se debe agrupar destinos cercanos en un mismo módulo de entrega para reducir la distancia total recorrida.

- **Tecnología de Seguimiento:** Implementar sistemas de seguimiento y monitoreo en tiempo real para tener visibilidad de la ubicación y el estado de los productos en cada etapa. El uso de un sistema de monitoreo, por intermedio de sensores, resulta de vital utilidad y bajo costo, permitiendo mejorar la precisión y la eficiencia del seguimiento.
- **Módulos de Entrega:** Diseñar módulos de entrega que agrupen productos de manera lógica y eficiente, considerando a tal fin, parámetros como zonas de entrega, urgencias, prioridades del cliente y la capacidad del vehículo, todo ello con el fin de armar el módulo de la manera más eficiente.
- **Colaboración con Proveedores:** Es importante la colaboración estrecha con proveedores y socios logísticos para optimizar la coordinación y compartir información clave. Esto permite establecer acuerdos claros sobre los requisitos de entrega y los estándares de servicio.
- **Capacitación de los Colaboradores:** Se debe capacitar al equipo sobre las nuevas estrategias y procesos de entrega, con el fin de asegurarse de que comprendan la importancia de la eficiencia y la calidad en el servicio al cliente.
- **Retroalimentación y Mejora Continua:** Se debe monitorear permanentemente la satisfacción del cliente, y recopilar sus comentarios y opiniones, para evaluar el desempeño regularmente.
- **Adaptabilidad y Flexibilidad:** Tener capacidad de adaptabilidad a cambios en la demanda, condiciones climáticas y otros factores externos, permite generar una ventaja competitiva que sea percibida por el cliente.

A modo de resumen, se puede concluir que, la gestión de la cadena de suministro involucra tres fases principales, la de aprovisionamiento, de almacenamiento y producción, y la de distribución o comercialización. La fase de aprovisionamiento permite el abastecimiento de materiales, recursos o insumos requeridos por la empresa. Con relación a la fase de almacenamiento y producción, ésta se refiere al proceso de transformación interna de los materiales, ya sea un proceso productivo, o un proceso de acondicionamiento para la posterior entrega de materiales. Así, sus diversos elementos permiten detectar alertas en esta fase que, a su vez, tienen una implicación en la productividad y competitividad de la empresa. La fase de distribución / comercialización, permite a las organizaciones un posicionamiento dentro de los mercados, asegurar las ventas y aumentar los ingresos.

## **6. Cuadro de Mando Integral**

El concepto de Cuadro de Mando Integral (CMI) apareció a principios de los años 90. En el año 2000, la mayoría de las empresas de EEUU, el Reino Unido y Escandinavia usaban el cuadro de mando o, al menos, tenía intención de hacerlo en breve (Olive, 2004).

Siguiendo a Kaplan y Norton (2009), sostienen que un Cuadro de Mando Integral es una herramienta de gestión que ayuda a la toma de decisiones directivas al proporcionar información periódica sobre el nivel de cumplimiento de los objetivos previamente establecidos mediante indicadores. El CMI permite la translación de la estrategia de la organización en objetivos concretos y la evaluación de la interrelación entre los diferentes indicadores.



Los indicadores recogen aspectos tanto financieros como no financieros. El CMI favorece la transparencia en la gestión y el establecimiento de un equilibrio entre las acciones inmediatas y las líneas estratégicas.

Como herramienta de gestión, el CMI es un concepto dinámico que da un apoyo continuo a la toma de decisiones, contribuye a comunicar la estrategia e implica a las personas en su elaboración y seguimiento.

Desde su primera aparición, el concepto de CMI ha sido ampliamente adoptado como un nuevo enfoque de control de la gestión empresarial. Es un formato genérico fácil de entender que sirve para describir las ambiciones y logros de una organización o empresa. Kaplan y Norton (2009), sostienen que, *“el CMI proporciona a los directivos, el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro. Hoy en día, las organizaciones están compitiendo en entornos complejos y, por lo tanto, es vital que tengan una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos que han de utilizar para alcanzarlos. El CMI traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. El CMI sigue poniendo énfasis en la consecución de objetivos financieros, pero también incluye los inductores de actuación de esos objetivos financieros”*.

Fernández (2001), sostiene que *“el Balanced Scorecard es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización”*.

Kaplan y Norton (2009), sostienen que, *“el Cuadro de Mando Integral transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes”*:

- Perspectiva Financiera
- Perspectiva del Cliente
- Perspectiva del Proceso Interno
- Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento

Las perspectivas, en el ámbito del CMI, se refieren a un conjunto de enfoques temáticos distintivos que abarcan distintas facetas de la organización y su desempeño estratégico. Cada perspectiva se orienta hacia un conjunto específico de indicadores y objetivos estratégicos que capturan aspectos críticos de la actividad organizacional. Estas perspectivas permiten una representación comprehensiva y equilibrada de los diversos impulsores y resultados estratégicos.

#### Perspectiva Financiera:

Se trata de la perspectiva más desarrollada a nivel empresa, ya que la misma representa la utilidad de los indicadores de desempeño que permiten mostrar los resultados económicos y financieros de la operatorio de la empresa. Estos indicadores nos muestran si la estrategia de la organización y su implementación colaboran a la mejora del mínimo aceptable.

Esta perspectiva se centra en los objetivos financieros y las estrategias para mejorar el desempeño económico, la rentabilidad, el crecimiento de los ingresos, la eficiencia en el uso de recursos y la generación de valor para los accionistas.

#### Perspectiva del Cliente:

La perspectiva del cliente se enfoca en comprender y satisfacer las necesidades, expectativas y preferencias de los clientes. Esta perspectiva se centra en mejorar la experiencia del cliente, la lealtad, la retención, la adquisición de nuevos clientes y la construcción de relaciones sólidas. Su importancia radica en que los clientes son el motor fundamental de cualquier empresa. Al comprender sus necesidades y deseos, las organizaciones pueden ajustar sus productos, servicios y procesos para satisfacerlos mejor. Al hacerlo, se fomenta la lealtad del cliente, se aumenta la satisfacción y se genera un impacto positivo en la rentabilidad a largo plazo, lo que conduce al éxito sostenible del negocio.

Los indicadores en esta dimensión evalúan la calidad del servicio y otros aspectos que miden la capacidad de la organización para atender de manera efectiva y alinear sus propuestas de valor con las expectativas y necesidades del cliente.

#### Perspectiva del Proceso Interno:

En esta perspectiva se analizan los procesos internos críticos que impulsan el rendimiento de la organización. Los indicadores se centran en procesos (que puede que ya se estén implementando o aún no) que resultan de gran importancia para que la organización genere valor y entregue resultados satisfactorios a los clientes. La perspectiva de los procesos internos se concentra en identificar y mejorar los procesos operativos clave dentro de una organización. Estos procesos son aquellos que influyen directamente en la capacidad de la empresa para ofrecer valor a los clientes y lograr sus objetivos estratégicos. Esta perspectiva se enfoca en la eficiencia, calidad, innovación y agilidad de los procesos internos. Las métricas de los procesos internos se focalizan en aquellos que más impacto generan en la satisfacción del cliente y en el logro de los objetivos financieros.

Su importancia radica en que los procesos internos eficaces y eficientes permiten a una empresa ofrecer productos o servicios de alta calidad de manera consistente, optimizando recursos y tiempos. Al mejorar estos procesos, se puede reducir costos, minimizar errores, fomentar la innovación y la adaptabilidad, lo que conduce a una ventaja competitiva y a una mejor capacidad para cumplir con las expectativas de los clientes.

#### Perspectiva de Aprendizaje:

La perspectiva del aprendizaje y crecimiento se enfoca en el desarrollo de las capacidades y el capital humano, así como en la mejora de los sistemas de información y la cultura organizacional. Se trata de potenciar el talento, fomentar la innovación, mejorar la infraestructura tecnológica y promover un ambiente de trabajo que impulse el desarrollo personal y profesional de los empleados. Los factores que impulsan la perspectiva del aprendizaje y crecimiento de una organización emanan principalmente de tres fuentes: el personal, los sistemas y los procedimientos internos

Su importancia radica en que un equipo bien capacitado y motivado, respaldado por sistemas y tecnologías adecuadas, puede generar un impacto significativo en la eficiencia, la adaptabilidad y la capacidad de innovación de una organización. Además, el desarrollo continuo del capital humano y la cultura organizacional sólida pueden impulsar la capacidad de la empresa para adaptarse a cambios, enfrentar desafíos y mantenerse competitiva a largo plazo.

Estas cuatro perspectivas, en el marco del CMI, representan un enfoque estratégico que

organiza y estructura las dimensiones clave del desempeño organizacional. Al integrar estas perspectivas en la evaluación del rendimiento, el CMI proporciona una representación completa y equilibrada de la estrategia de la organización, permitiendo una toma de decisiones informada y alineada con los objetivos estratégicos.

Dapena y Jaimez (2020), sostienen que estas perspectivas no deben convertirse en una limitación rígida, sino que deben tomarse como un marco para el sistema de información, adaptándolas a cada organización. Según lo que requiera la situación, se pueden incorporar y/o eliminar perspectivas, para ajustarlas completamente a la entidad que las usa. La esencia del CMI consiste en presentar de manera concreta y clara una serie de indicadores para monitorear y evaluar el desempeño de la entidad y favorecer la toma de decisiones, la claridad y la capacidad de síntesis son sus características esenciales. Esta esencia debe mantenerse a la hora de realizar ajustes para adaptar la herramienta a la medida de la organización.

Los Indicadores Claves de Desempeño (KPIs, por sus siglas en inglés) desempeñan un papel fundamental al servir como elementos cuantificables y mensurables que permiten a las organizaciones traducir sus objetivos estratégicos en resultados tangibles y medibles. Estos, en el contexto del CMI, representan medidas cuidadosamente seleccionadas que reflejan aspectos críticos de la actividad organizacional y ofrecen una evaluación objetiva del progreso hacia los objetivos estratégicos. Estos indicadores, al ser definidos y medidos con precisión, actúan como señales que orientan las decisiones y las acciones hacia la consecución exitosa de la estrategia.

La función de los Indicadores Claves de Desempeño no se limita únicamente a la evaluación retrospectiva (indicadores de resultado), sino que también desempeñan un rol esencial en la gestión proactiva y la toma de decisiones anticipadas (indicadores de causa o inductores).

La implementación del CMI implica la identificación de indicadores estratégicos que reflejen las metas y objetivos de cada perspectiva. Estos indicadores se representan y articulan en un mapa estratégico que ilustra las relaciones causa-efecto entre las distintas perspectivas y resalta la contribución de cada una al logro de los resultados deseados. La recopilación sistemática de datos, su análisis y la comunicación regular de los resultados permiten a los gestores tomar medidas correctivas y anticipar tendencias en función de la estrategia definida.

## **II. Conclusiones**

La gestión, traducida en el proceso de planificación y control de todos los procesos relacionados con la cadena de suministro, tiene la responsabilidad de accionar y engranar las actividades y acciones, no sólo de la empresa, sino de ésta con su entorno, es decir, incluye a los proveedores de materia prima o procesada, los recursos internos de la organización, especialmente maquinaria y recursos humanos, distribuidores, gobierno, competidores, clientes, entre otros. Cada actividad que se realiza en la cadena de suministro, de forma directa o indirecta, impacta la calidad de los productos y el mejor aprovechamiento de los recursos.

La correcta gestión de la cadena de suministro, sin lugar a dudas, favorecerá la calidad de los bienes o servicios, optimizará los canales de distribución y adecuará los puntos de venta a las necesidades y expectativas de los clientes. Lo anterior, tiene un impacto

positivo en el precio final del producto en beneficio de los clientes y de las ganancias de las empresas. La revisión y análisis de la gestión de cadena de suministro es una estrategia óptima para el desenvolvimiento sano de las empresas dentro de un mundo global y competitivo.

Este artículo pretende ser una revisión bibliográfica sobre los distintos aspectos de la gestión de procesos de la cadena de suministros y brindar un resumen de distintas herramientas que permiten a la profesión llevarla a cabo de la mejor manera posible.

---

### Referencias Bibliográficas

- Adler, M. O. (2004). Producción y operaciones.
- Aguinis, H. (2009). Performance management. Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Carreño, A. (2018). Cadena de suministro y logística. Editorial de la PUCP.
- Dapena, J. L., & Jaimez, L. (2020). Contabilidad Gerencial y Toma de Decisiones, información estratégica para entornos empresariales complejos.
- Fernández, A. (2001). El Balanced Scorecard. Revista de antiguos alumnos del IESE.
- García, L. A. M. (2016). Gestión logística integral-2da edición: Las mejores prácticas en la cadena de abastecimiento. Ecoe Ediciones.
- García Guiliany, J. E., Duran, S. E., Cardeño Pórtela, E., Prieto Pulido, R., Garcia Cali, E., & Paz Marcano, A. (2017). Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad.
- Herrscher, E. (2008). Planeamiento sistémico: un enfoque estratégico en la turbulencia. Ediciones Granica.
- Horngren, C. T., Datar, S. M., Rajan, M. V., & Beaubien, R. (2007-2012). Contabilidad de Costos. Un enfoque gerencial. Pearson.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P., & Santapau, A. (2009). El Cuadro de Mando Integral.
- Litardo, B. I. D., Ross, W. A. B., & Barriga, L. E. P. (2022). La planificación estratégica como herramienta clave para el desarrollo de las microempresas. Revista Publicando.
- Mejía Aguirre, J. A., & Martos Laos, M. E. (2021). Planificación estratégica y su asociación con la calidad educativa de las instituciones del nivel primario de la provincia de Tayacaja Huancavelica 2021.
- Monzo J., Llido V., García A. (2014) Gestión de Compras. Editorial McGraw-Hill Interamericana
- Muñoz L (2009) Control presupuestario, planificación, elaboración y seguimiento del presupuesto. Editorial Profit.
- Nugent, M. A. L. M., Quispe, J. T., Llave, A. M. T., & Morales, J. A. F. (2019). Gestión de cadena de suministro: una mirada desde la perspectiva teórica. Revista Venezolana de Gerencia.
- Olve, N. G. (2004). El cuadro de mando en acción: equilibrando estrategia y control. Grupo Planeta (GBS).
- Salazar, D., & Romero, G. E. (2006). Planificación. ¿Éxito Gerencial? Multiciencias.