

PILOT



Gestión de la cadena de suministro



1. INTRODUCCIÓN	9
2. CONCEPTOS BÁSICOS	10
2.1 Logística Integral	12
2.2 Distribución Fluida	14
3. PRINCIPIOS DE LA SCM	17
3.1 Alcance de la SCM	22
3.2 Ventajas de la SCM	24
4. POSICIONANDO LA CADENA DE SUMINISTRO Y LA LOGÍSTICA DENTRO DE LA EMPRESA	25
4.1 Problemas en la implantación de la SCM	27
4.2 Creando ventajas reales a partir de la logística	31
5. MEJORES PRÁCTICAS EN SCM	33
6. DESARROLLOS FUTUROS BASADOS EN LA SCM	37
BIBLIOGRAFÍA	41

Gestión de la cadena de suministro

1. INTRODUCCIÓN

Son muchos los retos a los que las empresas deben enfrentarse hoy en día. No basta sólo con hacer las cosas bien, es necesario ser excelentes. La creciente competitividad y los fenómenos de globalización a los cuales nos enfrentamos en la actualidad, exigen de las empresas respuestas cada vez más eficientes, procesos y estrategias que les permitan sobrevivir y crecer en un mundo en continuo cambio, en el cual el cliente es quien asume cada vez más el poder de negociación y quien al final define el éxito o fracaso de todo el engranaje empresarial que se encuentra tras la fabricación de un producto.

El panorama se hace aún más complicado cuando nos damos cuenta de que el trabajo de producción y comercialización no termina en la venta como tal, sino cuando el cliente ha aceptado, ha quedado satisfecho con el producto y ha pagado. Es entonces cuando podemos decir que todo este tejido organizativo ha cumplido con su misión.

Las empresas son conscientes de que, a medida que avanza el tiempo, cada cliente individual cobra más importancia, y de que para satisfacerlo no basta con que una de las empresas que colabora en el desarrollo de los productos lo haga bien; un producto será de buena calidad, será competitivo, sólo si ha pasado por procesos de excelencia a lo largo de toda la cadena de suministro. Pero ¿qué es la cadena de suministro?, ¿es lo mismo que la logística?, ¿en qué se diferencian? El presente capítulo pretende dar luz a algunas de estas cuestiones y dar una visión general acerca de lo que es la Gestión de la Cadena de Suministros, cuáles son sus principios básicos y qué elementos deben tenerse en cuenta para su exitosa implantación en las empresas. Para esto hemos dividido el capítulo en cinco partes, de la siguiente forma:

En primer lugar examinaremos algunos conceptos básicos: Gestión de la Cadena de Suministros, Logística, Logística Integral, Distribución Fluida; el objetivo es el de clarificar el significado de los mismos y establecer un marco común de entendimiento para el resto del capítulo. La segunda parte se refiere a los principios básicos de la Gestión de la Cadena de Suministros, donde se busca hacer énfasis en algunos elementos claves que son fundamentales para el éxito de las operaciones a través de todo el canal. El tercer punto examina el papel de la logística y la cadena de suministros en las actividades de la empresa, y cómo podemos aprovechar la función logística co-

Gestión de la cadena de suministro

mo fuente de posicionamiento y ventaja competitiva. La cuarta parte nos muestra algunos de los factores claves de éxito que han podido identificarse en las empresas que hoy en día están siendo punto de referencia en la Gestión de su cadena de suministros y, finalmente, la quinta parte muestra algunas de las tendencias futuras en el desarrollo de la logística y la cadena de suministros.

2. CONCEPTOS BÁSICOS

El creciente avance tecnológico y cognoscitivo en materia empresarial de los últimos años ha hecho emerger una serie de nuevos términos, que a su vez han dado lugar a múltiples confusiones. La Gestión de la Cadena de Suministros (SCM – Supply Chain Management) no ha sido la excepción; aun hoy en día persisten muchas discusiones frente al significado de lo que es la SCM y en qué se diferencia de la Logística.

El Council of Logistics Management ha definido la Logística como *“la parte del proceso de Gestión de la Cadena de Suministros encargada de planificar, implementar y controlar de forma eficiente y efectiva el almacenaje y flujo directo e inverso de los bienes, servicios y toda la información relacionada con éstos, entre el punto de origen y el punto de consumo, con el propósito de cumplir con las expectativas del consumidor”*.

Cuando hablamos de la Cadena de Suministro, nos estamos refiriendo a la unión de todas las empresas que participan en la producción, distribución, manipulación, almacenamiento y comercialización de un producto y sus componentes (ver figura 1); es decir, integra todas las empresas que hacen posible que un producto salga al mercado en un momento determinado. Esto incluye proveedores de materias primas, fabricantes, distribuidores, transportistas y detallistas.

La Gestión de la Cadena de Suministros (SCM – Supply Chain Management), por su parte, está definida por el mismo Council of Logistics Management como *“la coordinación sistemática y estratégica de las funciones de negocio tradicional y las tácticas utilizadas a través de esas funciones de negocio, al interior de una empresa y entre las diferentes empresas de una cadena de suministro, con el fin de mejorar el desempeño en el largo plazo tanto de las empresas individualmente como de toda la cadena de suministro”*. En otras palabras, la SCM es la estrategia a través de la cual

se gestionan todas las actividades y empresas de la cadena de suministro.

En la práctica, muchas empresas ven la Logística como ese proceso interno donde se busca optimizar el flujo de los productos y la utilización de los recursos; y al observar cómo funciona al nivel de la cadena de suministro, vemos una serie de empresas independientes tratando cada una de mejorar sus propios procesos y de obtener beneficios, esperando que de esta manera todos salgan ganando. Sin embargo, el reto ahora es claro. Cuando hablamos de la Gestión de la Cadena de Suministros, estamos renunciando a esta visión, estamos hablando de ver todas las empresas como una sola, estamos viendo un flujo continuo del producto y tratando de mejorar los procesos para alcanzar un beneficio global.



Fig. 1: Cadena de Suministro básica

A simple vista podemos observar que no es una tarea fácil, pues estamos refiriéndonos a la unión o integración de múltiples empresas, con las implicaciones que esto conlleva: diferentes culturas, tecnologías, procesos, etc., que deben unirse y trabajar como uno solo y de la mejor forma posible. Podríamos comparar la SCM con un equipo deportivo bien entrenado y organizado. Tal equipo funciona mucho mejor y es más competitivo cuando cada jugador sabe exactamente cuál es su función

Gestión de la cadena de suministro

y la desarrolla perfectamente. Existirá más contacto y relación entre algunos miembros del equipo (por su posición en el juego), pero todo el equipo debe estar apoyándose mutuamente, y adicionalmente debe conocer el papel de todos los demás jugadores, de lo contrario no podrá ganar el juego. Además, si el equipo quiere ganar, debe prepararse, entrenar continuamente, buscar cuáles son sus puntos débiles y tratar de superarlos. En nuestro caso, la competencia hoy en día no es entre equipos, ni entre empresas, sino entre cadenas de suministro.

Podemos observar, según las definiciones anteriores, que la Gestión de la Cadena de Suministro, incorpora (además de las actividades logísticas) otro tipo de actividades que no están directamente vinculadas en el campo de la logística, es decir, aquellas actividades de soporte que se requieren para el óptimo funcionamiento de la organización, pero que no tienen que ver directamente con la planificación, manipulación, fabricación, almacenamiento y distribución del producto. Entre estas actividades de apoyo, según Michael Porter, se podrían encontrar: la Gestión de Recursos Humanos, Tecnología, Infraestructura, Administración, Mantenimiento, entre otras.

Un requisito indispensable para lograr y alcanzar un buen proceso de Gestión de la Cadena de Suministros es, primero, hacer un buen proceso de gestión e integración logística en el interior de cada empresa; no se puede pretender alcanzar altos niveles de rendimiento a escala global si cada organización tolera ineficiencias operativas y no hace un buen uso de sus procesos y recursos. Por lo tanto, el primer paso en la búsqueda de la excelencia en la Gestión de la Cadena de Suministros es tener un alto nivel de rendimiento en la logística interna de las empresas, en las cuales deben observarse todos los procesos logísticos como partes interrelacionadas e interdependientes entre sí, de tal manera que se busquen mejoras siempre enfocadas hacia todo el proceso logístico y no sólo para cada elemento en particular.

Existe una serie de conceptos y puntos de vista que han ido ayudando a clarificar aún más la visión y el concepto de Gestión de la Cadena de Suministros. A continuación, hablaremos de algunos de ellos:

2.1 Logística Integral

El concepto de Logística Integral puede parecer para muchos un concepto bastante antiguo. De hecho,

ya empieza a mencionarse desde 1916, cuando Arch W. Shaw's, en su texto *Approach to Business Problems* (Harvard University Press), comenzaba a discutir los aspectos estratégicos de la logística. Sin embargo, es sólo tras la incorporación de los conceptos de coste total en la década de los 50 y de los límites de la empresa en los 90 cuando éste cobra un nuevo significado. En la actualidad, se habla básicamente de dos clases de Logística Integral: la interna y la externa.

Desde el punto de vista interno, la Logística Integral se refiere al concepto tradicional de coste total, donde se analiza la gestión coordinada de todas las actividades operativas de la empresa. La premisa básica es bastante simple: existen *trade-offs* entre los diferentes componentes logísticos (almacenamiento, transporte, inventario, servicio al cliente, compras, fabricación y preparación de maquinaria), y la única forma de obtener un desempeño óptimo es viendo estos procesos como un todo. Esta visión holística permite que tomemos decisiones acertadas que beneficien el sistema global y no únicamente uno de los componentes en detrimento de otro. Es un concepto que tiene bastante lógica; sin embargo, y a pesar de ser bastante antiguo, sólo una tercera parte de las empresas que operan hoy en día logran obtener una buena integración de sus actividades logísticas. Desde el punto de vista externo, el concepto de Logística Integral se convierte en otra forma de denominar la SCM, puesto que se refiere a esa coordinación en integración de actividades a lo largo de la cadena de suministros.

La comunidad logística conoce que la Logística Integral puede mejorar tanto los niveles de costes como el servicio al cliente; este hecho es una realidad desde hace ya bastante tiempo. Las empresas que han asumido el concepto de Logística Integral o el de Coste Logístico Total han logrado posiciones competitivas bastante atractivas. El concepto de Coste Logístico Total está basado precisamente en la interrelación existente entre los costes de suministro, fabricación y distribución. En otras palabras, los costes de aprovisionamientos, inventario, transporte, producción, preparación, distribución, almacenamiento, servicio al consumidor, entre otros costes logísticos, son interdependientes. Un cambio en cualquiera de estas actividades influenciará las otras, y, en ocasiones, al intentar disminuir los costes de una sola de estas actividades, podríamos hacer que el coste logístico total fuera superior.

Por ejemplo, establecer un límite en los niveles de inventario con un patrón de demanda estacional

Gestión de la cadena de suministro

podría conducir a un buen resultado en la disminución de los niveles de inventario; pero el coste adicional que tendrá que asumir el departamento de fabricación, al ajustar los niveles de producción para cumplir con las necesidades de la demanda, puede superar ampliamente los ahorros generados en la gestión de inventarios. Sin embargo, en una empresa, o cadena de suministros, donde cada unidad de negocio administra sus propias actividades logísticas, este tipo de balance es muy difícil de analizar.

2.2 Distribución Fluida

Una forma de ver o entender precisamente la Logística Integral es a través del concepto operativo conocido como Operaciones Fluidas de Distribución y Producción. Un gran número de compañías están moviéndose agresivamente hacia este nuevo panorama logístico. Esta teoría representa la última forma de SCM e integración de canales, y proporciona incontables ventajas competitivas a las compañías que lo están integrando a su negocio.

El concepto de Operaciones Fluidas ve el flujo del producto a través de la cadena de suministros como si fuera por un oleoducto. Sin ser un concepto realmente nuevo, puesto que está basado en los mismos criterios de logística integral y coste total, representa una ayuda importante por la capacidad que tiene de trascender las políticas internas de las empresas y permitir avanzar en la integración funcional y la efectividad operacional.



Figura 2. Distribución Fluida (Copacino, 1997)

El concepto es realmente simple y busca que los directivos piensen acerca de sus actividades de suministro, fabricación y distribución como un oleoducto integrado. La idea es la de analizar la inter-

acción de cada una de esas actividades como parte del sistema integral y determinar el nivel de desempeño de ese sistema a través de tres dimensiones (ver figura 2 en página anterior):

- *Coste*: el coste total de procesar y mover los materiales desde la fuente al punto de consumo.
- *Servicio*: incluye elementos tales como confianza en la entrega, comportamiento de los inventarios y tiempos de entrega.
- *Velocidad*: el tiempo que lleva mover los productos a través de la “tubería”. Está directamente relacionada con los niveles de inventario en el oleoducto y con la flexibilidad del oleoducto para responder a los cambios del mercado.

Para comprender mejor en qué consiste esta teoría, veamos algunos de sus elementos clave:

- **Visibilidad de inventario.**

Las operaciones fluidas necesitan una visión de las ratios de utilización de producto a través del canal de suministros. Estas empresas, por lo tanto, emplean información de punto de venta para monitorizar las ratios de utilización al nivel de detallista y utilizarlos en la previsión de largo plazo (observe que la previsión de corto plazo queda eliminada en esta metodología) con el fin de medir la eficacia promocional y proporcionar una visión completa de los niveles de inventario en todos los puntos de la cadena de suministro.

- **Gestionar el flujo, no el aprovisionamiento.**

La gestión de inventarios en un ambiente de distribución fluida se concentra en gestionar el flujo de productos a lo largo del canal, de forma opuesta a los inventarios tradicionales de reaprovisionamiento. Los sistemas de operaciones fluidas necesitan que los fabricantes vean la cadena de suministro como una tubería. La compañía, por lo tanto, debe concentrarse en establecer el tamaño correcto de la tubería, tanto como en gestionar el flujo de productos a través de ella. El resultado es una política de “uno entra/uno sale”, la cual necesita un replanteamiento de las políticas tradicionales de gestión de inventarios.

- **Distribución flexible.**

Las operaciones de distribución están configuradas de tal manera que sean rápidas y flexibles.

Gestión de la cadena de suministro

Por lo tanto, operaciones de *cross-docking* y envíos directos entre plantas juegan un papel muy importante en las operaciones fluidas, para lo cual se utilizan comúnmente los medios de transporte más rápidos. Adicionalmente, esta metodología pone un mayor énfasis en la gestión de inventarios que en los métodos tradicionales de distribución.

- **Fabricación JIT.**

La teoría de operaciones fluidas necesita que los fabricantes realicen cambios rápidos, con el fin de obtener tiradas de producción más cortas. Adicionalmente, los fabricantes deben ser lo suficientemente flexibles para responder a los cambios en la demanda, por lo cual la flexibilidad es un elemento que está presente en todos los sistemas de operaciones fluidas a través de orientaciones de planificación de capacidad que involucren los picos de producción.

- **Cohesión interfuncional.**

Los roles funcionales son secundarios para la gestión de procesos en las operaciones fluidas. Los sistemas de medición están diseñados principalmente para monitorizar el desempeño total del sistema (coste total, rendimiento agregado de los activos, servicio al consumidor, etc).

- **Sistemas de información avanzados.**

Los sistemas de información avanzados son una parte integral de un sistema de producción fluida. Es necesario que un sistema para operaciones fluidas permita tener visibilidad de los estados actuales de los inventarios con mucha precisión y de los ratios de flujo. También es necesario poseer sistemas de soporte avanzados para la toma de decisiones.

Un sistema de operaciones fluidas proporciona ventajas competitivas tangibles estableciendo un perfil corporativo de bajo coste, flexible y que responde a las necesidades y directrices del mercado. El reto en la implementación de las operaciones fluidas es que la compañía no puede quedarse en la mitad del proceso de cambio. Esto es, la mayoría de los componentes descritos anteriormente deben haber sido implementados antes de poder obtener beneficios significantes. Sin embargo, una vez terminado un sistema de producción y distribución fluida proporciona una gran ventaja operativa.

Los anteriores conceptos han ido complementando la visión que se tiene de la cadena de suministros y la importancia de tener una adecuada gestión de la misma. Es cierto que, antes de pensar en

avanzar hacia una integración y trabajo conjunto con los demás socios de la cadena de suministros, es necesario desarrollar el concepto de Logística Integral en el interior de la empresa, unificando los criterios y la gestión de todas las actividades logísticas internas y mejorando el flujo de las materias primas y los productos a través de toda la organización. Sólo cuando en el ámbito interno se haya alcanzado cierto nivel de desarrollo, será posible comenzar a buscar una integración tanto hacia arriba como hacia abajo en la cadena de suministros.

3. PRINCIPIOS DE LA SCM

Una vez que las empresas hayan hecho todo por mejorar y optimizar sus operaciones logísticas a nivel interno, llega el momento de mirar a lo largo de toda la cadena de suministros para poder continuar en el siguiente paso de mejora de sus operaciones logísticas. El objetivo es simple y no puede perderse de vista: mejorar la competitividad y la rentabilidad.

La forma de lograrlo es muy clara: una vez que todos los miembros de la cadena de suministro estén trabajando como si pertenecieran a una misma empresa (incluyendo proveedores, fabricantes, distribuidores y consumidores), la misma sinergia que surge del trabajo coordinado, planificado y con estrategias y objetivos comunes, hará que todos puedan mejorar su desempeño significativamente.

Es lógico suponer que esto es más fácil pensarlo e imaginárselo que llevarlo a la práctica. Lograr una gestión exitosa de la cadena de suministros no es una tarea fácil, es bastante compleja. De hecho, las variaciones tecnológicas, culturales, operativas y de mercado que hacen que sea muy difícil, si no imposible, encontrar dos empresas iguales alrededor del mundo, se multiplican al hablar en términos de cadenas de suministro; y no podríamos pretender encontrar los procesos exactos de gestión, o la fórmula mágica para establecer unos procesos estandarizados de gestión que lleven a la excelencia de la cadena de suministro; sin embargo, existen ciertos principios que pueden aplicarse a nivel general y que han demostrado ser exitosos en el desarrollo de una buena SCM.

I. Empiece por el consumidor.

Es ya una realidad comúnmente aceptada, el que no podemos pensar en tener una adecuada ges-

Gestión de la cadena de suministro

tión logística si no conocemos antes las necesidades de los consumidores y las tenemos en cuenta para desarrollar los procesos logísticos.

Con frecuencia las empresas ponen todo el énfasis de su estrategia logística en aspectos que no son suficientemente valorados por el cliente; por eso, es de suma importancia conocer el mercado al que cada compañía se dirige y concentrar los esfuerzos de diferenciación en aquello que realmente ofrezca un valor superior para el consumidor. Para esto es necesario cambiar la forma como se gestiona el negocio, dando un papel mucho más importante al cliente dentro de la estrategia empresarial: el cliente debe ser el centro, el origen y el objetivo de todo el proceso.

Lo primero que debemos hacer es conocer cuáles son las necesidades y valores del consumidor. Comprender esto nos permitirá determinar dónde se encuentra el verdadero valor agregado y cuáles son los elementos dónde realmente debemos concentrarnos para que el producto que llegue a ellos reúna las características que ellos desean y tenga una buena aceptación. Adicionalmente, podemos agrupar a los consumidores en diferentes grupos dependiendo de cuáles sean sus preferencias, segmentando así el mercado y proporcionándole a cada cual lo que en realidad desea. Algunos aspectos que podrían servir para clasificar a los consumidores pueden ser: tiempos de entrega, soporte de marketing, exigencia de garantías, precios, etc.

Desde esta perspectiva, el cliente pasa a ser un socio en el proceso de prestación de un servicio o en la generación de un producto, que aporta sus gustos, experiencias, actitudes, necesidades y que, en muchos casos, puede incluso sugerirnos qué estrategias seguir para satisfacerlo adecuadamente. Es necesario tener en cuenta que todo el proceso de transformación, desde que se seleccionan y adquieren las materias primas hasta la distribución del producto terminado, sólo termina en el momento en el que el consumidor queda satisfecho con el producto o servicio. De no ser así, debe iniciarse un nuevo proceso para la devolución, reparación o prestación de la garantía, hasta que finalmente el consumidor se sienta a gusto con el producto o servicio recibido, o se le devuelva su dinero. En este último caso, se habrá utilizado todo un engranaje logístico para elaborar y transportar el producto a través de toda la cadena de suministro, que no reportará ningún valor para la empresa, sino por el contrario un incremento sustancial en los costes. De esta manera, el consumidor juega dos papeles importantes: es tanto el que inicia como el que finaliza este proceso.

El consumidor es quien finalmente decide si una empresa cumple o no con sus exigencias; por lo tanto, centrar toda la cadena de suministro en él se convierte casi en una condición indispensable para permanecer y tener éxito en las exigentes condiciones de los mercados actuales.

II. Gestione los activos logísticos.

Es importante pensar en términos de la cadena de suministro. Si se pretende tener una buena gestión a nivel general, las decisiones deben tomarse conociendo las implicaciones que éstas tendrán en las otras empresas del canal. Es el caso de proyectos que tengan que ver con el diseño del canal de distribución, localización de instalaciones de distribución, operaciones de transporte, inventarios en proceso, entre otros; deben ser planificados en conjunto, compartiendo información que permita, en primer lugar, obtener mayores beneficios globales y, en segundo lugar, establecer los principales criterios de funcionamiento y la participación de cada empresa en el desarrollo del proyecto.

La empresa debe decidir de acuerdo con sus objetivos, políticas, mercados, clientes, tipo de producto, capacidades y costes, entre otras variables, qué tanto de control debe tener sobre los canales de distribución. Son muchas las configuraciones logísticas que pueden ser utilizadas para servir los diferentes mercados, dependiendo de sus características y de las de la empresa.

Es común que los procesos de aprovisionamiento no sean los mismos para los diferentes tipos de bienes, materias primas o materiales utilizados para la fabricación de distintos tipos de productos; de la misma forma, la demanda de los bienes a través de diversos canales también exige diferenciación en cuanto a la composición de los pedidos —cantidad y variedad—, los tipos de embalajes a utilizar, el tipo de transporte y los tiempos de llegada al mercado.

Por ello, las decisiones de subcontratación de los procesos de distribución, la elección de los operadores logísticos y la selección de los diferentes canales, se vuelven críticas a la hora de dar una respuesta económica y eficiente al mercado. Se impone así la necesidad de construir relaciones de mayor compromiso con cada uno de los “socios” en la cadena de suministro.

III. Coordine la gestión del consumidor.

La idea es que el consumidor sólo tenga un contacto con la cadena de suministros, y que este

Gestión de la cadena de suministro

contacto pueda brindarle toda la información concerniente a su producto. Para esto se necesita un buen flujo y manejo de la información, que proporcione una sola visión integrada para el consumidor, lo cuál implica la utilización de conexiones electrónicas que faciliten el intercambio de información y la perfecta coordinación entre todos los miembros de la cadena de suministro.

Proporcionar un solo punto de contacto puede ser una gran ventaja, pero a su vez puede convertirse en un gran problema si el flujo de información no es adecuado. Algunas organizaciones administrativas como las Ingenierías, ya han considerado la posibilidad de establecer un Gerente de Cuenta, que es exactamente lo mismo. La idea es que el cliente pueda tener fácil acceso y control a toda la información de su producto sólo con contactar con una persona. Esto mejorará el servicio y se convertirá en una buena estrategia competitiva.

Algunas empresas ya no solamente establecen un único punto de contacto para el cliente sino que a través de internet u otro tipo de herramientas tecnológicas, dan acceso directo al cliente, para que pueda visualizar en todo momento el estado de su pedido. Dell, por ejemplo, asigna a sus clientes una cuenta de cliente, mediante la cual éste puede hacer el seguimiento de los pedidos desde su solicitud hasta el momento en que son entregados a través de internet.

IV. Integre las ventas y la planificación de operaciones.

Éstas son la base de una buena gestión en la cadena de suministro. Para su éxito, es importante obtener información de la demanda (ventas) y presupuestos en tiempo real, y que se estén verificando y retroalimentando permanentemente.

Para que esto sea una realidad, es necesario desarrollar tecnologías de información que permitan capturar la información desde el punto de venta, y que todos los miembros de la cadena de suministro puedan acceder a esta información, de tal forma que anticipen o redireccionen sus planes de producción y entrega con respecto a las variaciones existentes en la demanda.

La tecnología de registro POS (Point of Sale) ha permitido avanzar mucho en este aspecto, pues permite realizar un seguimiento continuo del inventario y verificar en tiempo real el volumen de ventas, permitiendo así que el fabricante pueda observar las tendencias de la demanda con mayor anticipación y reprogramar su producción en función de estas tendencias.

Los beneficios son innumerables: además de reducir drásticamente los niveles de *stock* de seguridad en todo el sistema, permite hacer una mejor utilización de los recursos de toda la cadena de suministros, conduciendo a una reducción de costes bastante significativa.

V. Concéntrese en las alianzas estratégicas y la gestión de las relaciones.

Es importante mantener buenas relaciones con todos los miembros del canal. Aunque es un reto el poder tener unas buenas relaciones con los otros miembros de la cadena de suministro, es también imposible gestionar la cadena de suministro como una sola empresa ignorando que éstas no existen.

Los proveedores condicionan, en mucho, las actividades de cualquier organización y, por lo tanto, su nivel de servicio y rentabilidad. Por ejemplo, no se puede pensar en brindar un producto de buena calidad si la calidad de sus componentes no es óptima. El coste de un bien está afectado por el coste de sus materias primas, materiales y otros bienes adquiridos a los proveedores; la velocidad de llegada al mercado depende de la rapidez de respuesta de los proveedores, ya que el tiempo de ciclo de éstos limita el del productor.

Son muchas las empresas que hoy en día tratan de solucionar esto manteniendo altos niveles de inventario, haciendo múltiples y continuas inspecciones a los artículos adquiridos y teniendo una base de proveedores amplia para protegerse frente a eventuales incumplimientos. Estas prácticas sólo llevan a múltiples ineficiencias, entre las que se pueden nombrar el incremento en costes por mantenimiento de *stock*, riesgos por pérdidas, roturas u obsolescencia, los recursos destinados a actividades que no agregan valor para el cliente, como las inspecciones y una mala gestión de las compras, entre otras.

Para otras compañías, sin embargo, la gran interdependencia que existe con sus proveedores se toma como una gran oportunidad para implementar mejoras, aumentar las ganancias y posibilitar la llegada al mercado con bienes y/o servicios de nivel superior. Para ello, establecen alianzas con sus proveedores, realizan planificaciones conjuntas y colaboran mutuamente en la optimización de los procesos de ambas empresas. Este cambio en las relaciones proveedor-cliente no es fácil, requiere tiempo, esfuerzo y compromiso por parte de cada una de las personas de ambas empresas. Pero también es cierto que, cuando se logra realmente, la integración permite crear ventajas competitivas duraderas. El estrechamiento de las re-

Gestión de la cadena de suministro

laciones proveedor-cliente no sólo ofrece la posibilidad de eliminar costes y reducir tiempos, sino la oportunidad de generar un modelo más eficiente de respuesta al consumidor.

Una empresa que ha alcanzado grandes desarrollos en sus alianzas con los proveedores y que incluso ha logrado vincularlos al diseño de sus productos es Daimler Chrysler. Para ello ha realizado cambios significativos en sus procesos de selección, incorporando incluso procesos de medición para certificar a sus proveedores basados en los esfuerzos que éstos realizan para reducir costes y mejorar su servicio.

VI. Desarrolle medidas de desempeño dirigidas a los consumidores.

Las medidas de desempeño o, como también se les denomina, indicadores de rendimiento son una medida bastante útil para valorar la eficiencia de la empresa y la cadena de suministro.

El establecimiento de unos buenos indicadores facilita enormemente el control de las operaciones y nos permite rápidamente analizar el grado de “perfección” que estamos alcanzando a lo largo de la cadena de suministro. No se trata de llenarnos de indicadores, sino de concentrarnos en aquellos aspectos fundamentales que en realidad pueden servirnos para controlar nuestro desempeño. Ya habíamos comentado que el consumidor debe hacerse el centro de las operaciones de la cadena de suministro, convirtiéndose en el origen y en el fin del negocio. Si es así, es también lógico suponer que debemos establecer indicadores que nos orienten y nos muestren cuán eficaces estamos siendo en atender estas necesidades del consumidor, a través de medidas de desempeño que lo demuestren. Algunos de los indicadores más utilizados son el tiempo de suministro, porcentaje de pedidos completos, número de reclamaciones hechas en un mes, etc. Estas medidas finalmente terminan por dirigir el comportamiento de todos los miembros del canal. En otros apartados de este libro se tratará este tema con más profundidad.

3.1 Alcance de la SCM

La teoría de las restricciones nos dice que, si queremos obtener un desempeño óptimo de un sistema, lo primero que debemos hacer es identificar los recursos que son cuellos de botella y coordinar el ritmo de trabajo de todos los centros, de acuerdo con el ritmo que marquen dichos recursos. Todo aquello que exceda lo que el sistema puede procesar genera costes por ineficiencias. Esto

es aplicable al sistema logístico de cualquier organización, por lo que podemos decir que el aprovisionamiento, las actividades de soporte y la distribución deben planificarse y gestionarse de una manera integrada, juntamente con la producción, alineando sus capacidades entre sí y en función de la demanda.

Este principio no sólo es aplicable a nivel micro, sino que también se cumple a nivel macro. En efecto, las decisiones que se toman en cada uno de los eslabones de la cadena de suministro tiene impacto en el resto de los eslabones, afectando sensiblemente a la oferta final de bienes y servicios. La capacidad de respuesta de cada empresa determina la capacidad de respuesta de toda la cadena. La cadena de suministro sólo será tan fuerte como lo es la empresa más débil que la compone.

Por eso, no se pueden organizar los centros de trabajo como si fueran islas, no se pueden considerar los distintos actores de la cadena de suministros como silos, sino que sus capacidades deben ser alineadas para posibilitar el trabajo armónico en todo el proceso, de tal forma que los materiales, productos en proceso y productos finales fluyan en forma continua, como por un tubo.

Desde esta nueva visión, se habla de una *Gestión Integrada de la Cadena de Suministros*, en donde las mejoras del proceso logístico ya no se centran en la optimización del flujo de bienes, servicios e información de cada compañía particular, sino en el flujo total. Las actividades logísticas, entonces, deben administrarse desde una perspectiva global que considere el plazo total del proceso de suministro-fabricación-entrega.

Esto implica un cambio desde un pensamiento fragmentado, por funciones, a un pensamiento horizontal, por procesos. Aquí los límites de cada empresa se desdibujan, para dar paso a una cadena logística integral, en donde todos los jugadores de la competición forman un verdadero equipo con un objetivo común: que todos ganen.

Esta nueva concepción del sistema logístico exige un mayor intercambio de información y un mayor compromiso de todas las empresas; requiere compartir responsabilidades, la participación activa de cada uno de los socios en la toma de decisiones y el abordaje en conjunto de los problemas que se presenten.

Obviamente, esto no es tarea fácil, requiere un cambio radical de la cultura empresarial. Para lo-

Gestión de la cadena de suministro

grar tener éxito a largo plazo, habrá que luchar contra actitudes y formas de trabajo muy arraigadas, habrá que dejar de lado el pensamiento individualista y el miedo a compartir información. Las nuevas realidades competitivas están haciendo que proveedores, productores y distribuidores deban repensar sus estrategias en forma conjunta con sus socios de la cadena de suministro. Teniendo en cuenta que cada eslabón de la cadena puede estar constituido por redes de empresas proveedoras y/o distribuidoras, podemos decir que *la lucha por la supervivencia en el mercado se dará entre cadenas de suministro compuestas por redes interconectadas de proveedores, fabricantes y distribuidores.*

3.2 Ventajas de la SCM

Las ventajas de una Gestión Integrada de la Cadena de Suministro son muchas, más incluso de las que podríamos cuantificar, puesto que existen muchos elementos que, proporcionando una mejora sustancial de las operaciones, no son fáciles de medir en términos cuantitativos, como por ejemplo la mejora de las relaciones y el trato con los proveedores, el incremento en la confianza y reducción de incertidumbre, entre otras. Sin embargo, son evidentes los beneficios y el incremento en competitividad que se obtiene a partir de una SCM bien desarrollada. Entre otros podríamos enumerar:

- Flujo ágil de productos y servicios.
- Reducción del *stock* en toda la cadena.
- Reducción de costes por ineficiencias.
- Plazos de entrega fiables.
- Mejor calidad de servicio.
- Mayor disponibilidad de bienes.
- Mayor predictividad en los pronósticos de demanda.
- Relaciones más estrechas con los socios de la cadena.
- Sinergia entre los mismos.
- Reducción del papeleo y de los costes administrativos.

- Una respuesta más rápida a las variaciones del mercado.
- Minimización de los costes y riesgos del inventario a través de la fabricación exclusivamente cuando se recibe la demanda.
- Menor tiempo de comercialización de los nuevos productos y servicios.
- Mejor toma de decisiones.

4. POSICIONANDO LA CADENA DE SUMINISTROS Y LA LOGÍSTICA DENTRO DE LA EMPRESA

La logística está adquiriendo cada vez mayor relevancia en el interior de muchas compañías. La mayoría de los altos ejecutivos reconocen las ventajas que percibe la empresa cuando el producto se entrega en el momento, lugar y estado adecuados cumpliendo con las expectativas del cliente.

Sin embargo, son muchas las empresas en las que la función logística continúa siendo infravalorada. Esta situación se agrava aún más cuando encontramos que, en gran parte de las industrias de fabricación, existe una presión permanente y creciente por parte de los consumidores para que se les proporcionen más calidad y más servicios, que agregan valor al producto, pero por un precio igual o inferior. Con frecuencia, estas situaciones recaen directamente sobre el departamento de logística, al cual no le queda más remedio que aceptar las peticiones, al tiempo que debe lograr incrementos en productividad y disminución de costes.

Los gerentes logísticos deben mostrar el verdadero valor que agrega la función logística a las actividades de la empresa. Se trata de cambiar esa antigua visión en la que se observa la logística simplemente como un centro de costes y pasar a cuantificar los beneficios que proporciona. El gerente logístico debe tener la habilidad de demostrar el impacto de las operaciones logísticas en la organización para esto, es importante que centre la evaluación de desempeño en criterios de beneficio e ingresos, más que simplemente en los costes. Adicionalmente, debe realizarse una verdadera evaluación del impacto financiero de las decisiones tomadas en el ámbito logístico.

Hágase estas preguntas: ¿Entiende usted la dirección de cadena de suministro, lo que se requiere y el impacto que tiene sobre su empresa? ¿Sabe usted que tan eficaz es su programa de gestión de la cadena de suministro? ¿Si usted no lo sabe, por qué no lo hace? ¿Cómo renueva su medida de funcionamiento logístico? ¿Entiende usted lo que cada uno de sus clientes requiere? ¿Entiende

Gestión de la cadena de suministro

usted el impacto operacional y financiero que implica un mayor número de pedidos, pedidos más pequeños, tiempos de suministro más cortos, requisitos de tecnología de información, reducción del inventario y otras demandas? ¿Mide usted el nivel de satisfacción del cliente? ¿Se compromete usted, como estrategia y en la práctica, a proporcionar una excelente gestión de la cadena y ser un proveedor excelente para sus clientes? ¿Ha tenido que repetir pedidos debido a su nivel de servicio? ¿Lo consideran sus clientes el mejor proveedor de su clase? ¿Que tan buena es su tecnología de la información frente a los requisitos de sus clientes? ¿Es suficientemente completo el sistema de información de su empresa o tiene deficiencias críticas o problemas?

Usted debe entender, como medir, de qué modo cumple con los requisitos de cada cliente. Algunos de los requisitos que imponen los clientes incluyen:

- Recibir los pedidos vía EDI.
- Folletos con información especial.
- Retirar el embalaje de los cartones de envío y ubicarlos directamente en las paletas.
- Emplear ciertas paletas especiales o determinados tipos de envases.
- Grabar sus códigos de barras internos en los cartones de envío.
- Pegar las etiquetas de envío en las cajas.
- Envío anticipado por EDI de la nota de envío.
- Enviar a través del transportista que él especifica.
- Solicita la entrega con cierto transportista y en cierta fecha específica.
- Enviar una copia de la factura de flete con el embarque.
- Enviar la factura vía EDI.

Usted debe medir su actuación acerca de los requisitos de cada cliente. Las medidas deben incluir:

- Ciclo de tiempo de la cadena de suministro (el tiempo que transcurre entre el momento en el que el cliente envía el pedido hasta que usted lo envíe).
- Los pedidos que fueron enviados completos y exactos en cuanto al tipo de artículos y las cantidades. No deben existir pedidos parciales o pendientes.

- Entrega de los pedidos en la fecha especificada.
- Los costes para reunir los requisitos de cada cliente.
- Los niveles del inventario.
- La exactitud y precisión de información del sistema acerca del estado del pedido, el nivel de inventario, los embarques, órdenes de compra y otras claves para garantizar el éxito de la cadena.

Distinga entre necesidades básicas, como entrega a tiempo, y las funciones avanzadas, como pedidos *on-line* o control total del ciclo de tiempo. Generalmente se cumplen las necesidades básicas porque son obligatorias para permanecer en el mercado, mientras que las necesidades avanzadas dan una ventaja competitiva.

Puesto que SCM es una manera diferente de hacer negocio, realice un *benchmarking*. Mire las mejores prácticas. Vea qué funciona y por qué y cómo puede compararse. Separe algunos factores, como el ciclo de tiempo de la logística. Mire su tiempo de procesamiento de pedidos, tiempo para enviar un pedido confirmado a los almacenes, tiempo para preparar y enviar regularmente los pedidos, tiempo para preparar y enviar las órdenes especiales y otros detalles. ¿Qué porcentaje de pedidos regulares se envían el mismo día o dentro de las 24 horas siguientes a la recepción del pedido? Si usted está envuelto en reparaciones o averías, analice la satisfacción del cliente. Sea exigente con la tecnología de la información. El problema no es sólo identificar los problemas, es entender cuáles son las mejores prácticas, cómo es su desempeño, por qué no puede ser competitivo, lo que debe hacerse para mejorar y llevar a cabo los cambios necesarios.

4.1 Problemas en la implantación de la SCM

El éxito en la gestión de la cadena de suministro no es pasajero, se necesita hacer una reingeniería de procesos. Deben reconocerse seis problemas importantes. Éstos son:

- A. Capacidades logísticas.
- B. Prácticas contables.
- C. División Organizativa.
- D. Hecho a medida contra las prácticas estándar.

Gestión de la cadena de suministro

E. Impacto internacional.

F. Cooperación del proveedor.

A. Capacidades logísticas. La competencia de la logística es la llave para proporcionar dirección a la cadena. Puede crear ventaja competitiva. El énfasis debe hacerse en:

- **El movimiento de producto.** Los modos y transportistas deben complementar la estrategia de la cadena de suministro. Debe ser rápido, fiable y sensible a los requisitos de los clientes.
- **El movimiento de información.** La tecnología de información es vital para ser un socio de una cadena de suministro. Es clave para reducir eficazmente los tiempos de suministro, los inventarios, mejorar las previsiones, mejorar la productividad, la sensibilidad del cliente y la agilidad del producto en el mercado. La tecnología de información debe ser amplia para la empresa, dado que la Gestión de la Cadena de Suministro es una empresa de múltiples procesos. Es necesaria la información en tiempo real. EDI (o internet) se convierten en necesidades básicas para la aceptación de órdenes y transmisión de información del embarque y facturas. La tecnología también debe mirar al interior de la compañía. Los sistemas de gestión del almacén, con codificación de barra, para capturar datos, para conocer los inventarios con precisión y los estados de los pedidos, son fundamentales; y éstos deben integrarse dentro del sistema de información de la compañía. Deben poder hacerse las órdenes de compra y la recepción de material a través de la misma tecnología de información.
- **Coste.** Éste es el coste de toda la cadena del suministro. No es simplemente el coste de factores discretos como carga o almacenaje. Es fundamental conocer el coste total de la cadena de suministro para poder entender la SCM, el impacto de la SCM en su organización y para poder hacer cambios. Usted debe saber el coste total si usted desea hacer cambios en sus procesos actuales.
- **Relación tiempo/servicio.** La efectividad de la SCM requiere sensibilidad a cada cliente y a cada pedido del cliente. Para ganar ventaja competitiva, la condensación de tiempo es obligatoria. El tiempo del ciclo primario para clientes es el tiempo que transcurre desde que ellos

emiten un pedido hasta que ellos lo reciben. Ése es el tiempo de ciclo de logística. Es el tiempo para mantener a los clientes satisfechos y el inventario bajo control.

- **Integración de los sistemas y de las personas.** Es necesaria para poder trabajar con un proceso eficaz. La complacencia del cliente no es solamente una responsabilidad de la logística, sino de toda la compañía. Esta integración debe darse tanto en el interior de la compañía como con los elementos externos. Debe incluir a los transportistas y vendedores. Si no hay integración completa, hay lagunas. Estas lagunas son problemas potenciales para producirse retrasos, errores y fracasos en la cadena de suministro.

B. Prácticas contables. Las técnicas de contabilidad tienen sus orígenes en el famoso modelo T. El mundo empresarial actualmente es muy diferente. Sin embargo, todavía encontramos que en logística se continúan asignando los costes en silos de contabilidad que no identifican propiamente el coste a lo largo de toda la empresa. SCM definitivamente incluye toda la empresa. El servicio no se muestra en ninguna parte, a pesar de su importancia crítica. Se necesitan identificar apropiadamente los costes de servicio para saber qué mejoras se deben hacer. Todos esto hace difícil identificar los costes relacionados con la logística propiamente, tanto para cada función como para toda la empresa. Las dificultades se incrementan con las actividades internacionales. Como resultado, desconocemos el coste de servicio, e igualmente el impacto financiero de la SCM. No conocemos el coste específico del servicio a un determinado cliente. El Coste Basado en la Actividad (ABC) es una manera de superar algunas de las limitaciones de las prácticas de contabilidad normales. ABC debe utilizarse para llevar a la práctica la SCM en toda la empresa. Por otra parte los silos de contabilidad distorsionarán los costes y su significado. El Coste Basado en la Actividad permite la identificación apropiada del coste actual de la SCM, lo cuál es un punto de arranque necesario para hacer mejoras en la SCM.

C. Divisiones organizativas. Las organizaciones se han creado al revés. Han sido divididas en agrupaciones verticales que reflejan prácticas de negocio tradicionales. SCM es nuevo; no es tradicional. Los formatos jerárquicos normales de la organización impiden la posterior aplica-

Gestión de la cadena de suministro

ción de la SCM. Pueden convertirse en barreras, que impiden que haya gran efectividad en la cadena. La Gestión de la cadena de suministro requiere que la organización sea construida partiendo del exterior, del cliente, hacia el interior lo que exige satisfacer sus necesidades. SCM no es funcional; es un proceso que cruza horizontalmente la compañía. Todos en la compañía deben trabajar como un equipo, no como subgrupos independientes, para responder a los requisitos de cada cliente. La información y el producto deben fluir horizontalmente. Las organizaciones verticales crean barreras o lagunas para estos flujos. Deben reconocerse las limitaciones del organigrama de la empresa y deben superarse para ser un aliado de calidad en la ejecución de la SCM.

- D. Hecho a medida vs. prácticas estándar.** Hoy en día, las respuestas personalizadas son necesarias. Cada cliente tiene requisitos diferentes en sus pedidos. Las funciones tradicionales, como fabricación, están basadas en diseños tradicionales que buscan eficiencia interna y no la orientación hacia el cliente. SCM está basada en cada cliente y sus requisitos y no en la eficiencia interna de la empresa. Segmentando a los clientes, se pueden encontrar necesidades comunes para desarrollar un servicio “estándar” y mejorar el coste mientras no se claudica en los requisitos únicos de cada cliente.
- E. Impacto internacional.** El suministro y las ventas internacionales extienden enormemente la empresa y su cadena de suministro. Para trabajar globalmente, SCM debe verse como parte de la cultura corporativa. Los clientes, competidores y proveedores son mundiales; es un mercado global. En este caso se necesita tener una estrategia de cadena de suministro global que todos acepten; esto facilita una flexibilidad táctica descentralizada.
- F. Cooperación del proveedor.** Los proveedores son importantes para la cadena de suministro. Esto incluye los transportistas, almacenes y otros proveedores de servicios. Ellos proporcionan las materias primas, componentes, producto terminado o el último servicio que sus clientes están comprando. Los proveedores deben entender lo que usted está haciendo y por qué. Mire más

allá de los precios y evalúe la fiabilidad y la actuación de cada proveedor. Cada uno debe hacerse un compañero en el proceso. Sus proveedores deben entender lo que se requiere de ellos. Ellos deben, ir a su vez, a sus proveedores a explicar lo que se requiere de ellos. La cooperación del proveedor debe penetrar el proceso completo de producción. Allí deben estar operativas las alianzas creadas a lo largo de toda la cadena del suministro.

Asuma una visión práctica de su cadena del suministro; véalo con los ojos de sus clientes. Haga lo que ellos necesitan: ¡hacer negocios con usted y hacerlos bien! Examine sus procesos dentro de la compañía, al igual que con los clientes y los proveedores. Dé a sus empleados la información y habilidades que necesitan manejar eficazmente en la cadena del suministro. El éxito o fracaso de la gestión de la cadena de suministro va directamente ligado a la línea del fondo.

4.2 Creando ventajas reales a partir de la logística

Como ya hemos dicho, la logística es una de las áreas más importantes de la Gestión de la Cadena de Suministro. De hecho, es tal vez el área más intensiva en manejo de recursos, es intensiva en capital, en personal, en maquinaria, en tecnología, etc. Por lo tanto, merece una atención especial en el desarrollo de una buena SCM. Se ha escrito mucho acerca de tópicos como los siguientes: logística como una estrategia; creando ventaja competitiva a partir de la logística; y valor agregado de la logística. En esencia existen 5 vías por las cuales una empresa puede mejorar significativamente su estrategia competitiva a partir de la logística:

- **Bajo coste.** A través de una mayor eficiencia, la logística puede contribuir a una ventaja de coste que puede ser potenciada de tal forma que permita incrementar la participación en el mercado o mejorar la rentabilidad. La estrategia de bajo coste en logística es muy importante, sobre todo, en empresas que sean muy intensivas en el área logística donde existe poca diferenciación entre productos (por ejemplo la industria química o de papel). En estas empresas los costes logísticos pueden superar el 15% del coste de los productos vendidos.
- **Mejor servicio al consumidor.** Las medidas más notables del servicio al consumidor incluyen ciclos de pedido cortos y disponibilidad de *stock*. Tales medidas también pueden incluir preci-

Gestión de la cadena de suministro

sión en los pedidos y facturación, acceso a la información del estado de los pedidos, habilidad para responder a las inconformidades de los consumidores, entre otras.

- **Servicios de valor agregado.** Esto significa proporcionar servicios que mejoren la habilidad de sus consumidores para competir, proporcionando actividades tales como fijación de precio y etiquetado de productos, *pallets* con diversos productos, hacer viajes de última hora, entrega directa a las empresas, arreglos para aprovisionamiento continuo o rápido y proporcionar entrenamiento y *software* a los consumidores.
- **Flexibilidad.** Un sistema logístico puede crear una ventaja siendo lo suficientemente flexible para personalizar el servicio y el coste ofrecido para cumplir con las necesidades de los diferentes segmentos de consumidores o de los consumidores de forma individual. La flexibilidad para cumplir con los requerimientos de los consumidores en una forma coste efectiva puede diferenciar una empresa y permitirle servir a una amplia base de consumidores.
- **Innovación.** Un sistema logístico que tenga la capacidad de reinventarse a sí mismo puede generar un valor genuino y una ventaja competitiva. Entendemos por esto que el sistema tenga la capacidad de innovar o desarrollar nuevas formas de servir al mercado. Por ejemplo, debido a que los fabricantes de los fármacos genéricos han comenzado a servir el canal directo, los distribuidores de esos fármacos han tenido que reinventarse a sí mismos para concentrarse en los nichos de alto servicio. La innovación necesita una empresa que posea varias características importantes: ésta tiene que tener la capacidad de aprender del cambio, sistemas de información flexibles que puedan adaptarse a las nuevas formas del negocio, la visión de reconocer la necesidad del cambio y la dirección que éste debe tomar y el liderazgo para dirigir este cambio.

Al pensar en cómo las operaciones logísticas pueden generar valor para sus empresas, los gerentes logísticos deben explorar estos cinco caminos o potencialidades. Las capacidades logísticas no necesariamente deben ser superiores en las cinco áreas; generalmente, las empresas deben sobresalir en una o dos de las cinco categorías y tener un nivel adecuado de desarrollo en las restantes. Este esquema no sólo proporciona una estructura que pueden utilizar los directores para

examinar el valor agregado que está proporcionando la función logística en la empresa, sino que también representa una forma de clarificar y comunicar las metas y objetivos a otras personas en su empresa.

5. MEJORES PRÁCTICAS EN SCM

Muchas empresas, hoy en día, se han convertido en ejemplos a seguir frente a la gestión que hacen de la cadena de suministro, puesto que han sido exitosas en los procesos de integración y manejo integral que hacen de la logística. Existen 8 puntos que se han definido como los factores críticos o de éxito que son comunes a la mayor parte de estas empresas. Éstos podrían verse como un complemento a los principios de la SCM, y como tal pueden servir como referencia para nuestra propia cadena de suministros.

Éstos son:

1. Equilibre los sistemas de Gestión de la Cadena de Suministros con las iniciativas y metas de carácter estratégico.

La Gestión de la Cadena de Suministros es una práctica de negocios universal. Sin embargo, una SCM eficiente sólo la hacen unas pocas empresas. Las compañías que sobresalen en esta área han hecho un fuerte trabajo de integración con sus proveedores, con quienes ellos trabajan para alcanzar ganancias conjuntas y lograr las metas de carácter estratégico. Como consecuencia, el primer paso en este proceso de integración es la comprensión de las iniciativas estratégicas de cada organización.

2. Trabaje por lograr una integración con los proveedores.

Los sistemas de SCM de categoría mundial seleccionan a los proveedores de acuerdo con varios criterios que sobrepasan los criterios tradicionales de coste por unidad. Las empresas que trabajan muy unidas a sus principales proveedores obtienen ventajas de las competencias específicas de los proveedores, impulsándolos a lograr beneficios operacionales, económicos y productivos. De hecho, muchas empresas de alto estándar utilizan la integración con sus pro-

Gestión de la cadena de suministro

veedores como una herramienta para expandirse en el mercado, tanto en la cuota de mercado como en el tamaño del mismo. Al trabajar integrados en toda la cadena de suministro, estas compañías pueden compartir talentos y recursos, produciendo beneficios significativos en costes, calidad, flexibilidad, respuesta del sistema y en su desempeño global.

3. Certifique los proveedores para desarrollar una integración efectiva.

La certificación de los proveedores es un primer paso para desarrollar una integración significativa con el proveedor. Entre las empresas excelentes en SCM, la certificación no se ve como un fin en sí misma; ésta es un medio para alcanzar los resultados claves de desempeño y los objetivos estratégicos. La certificación establece un lenguaje común de comunicación. Ésta en cambio, proporciona un mayor nivel de confianza y entendimiento entre aliados. La certificación también genera confianza en los servicios y materiales suministrados, dando a la empresa la libertad de rápidamente (o incluso inmediatamente) ubicar estos proveedores en sus propias líneas.

Las empresas excelentes en SCM frecuentemente certifican a sus proveedores en diferentes niveles, reflejando la fuerza, naturaleza y madurez de la relación. Inicialmente, se realizan auditorías detalladas y revisiones operacionales para demostrar las capacidades de los proveedores y las posibles sinergias antes de hacer la selección o certificación del proveedor. Con el tiempo, estas revisiones de desempeño sirven para la recertificación y para asegurar unas buenas relaciones continuas basadas en datos que ayudan a la mejora continua de ambas partes. Eventualmente, algunas empresas y proveedores se familiarizan mutuamente con los procesos del otro, de tal forma que las auditorías o inspecciones se vuelven innecesarias.

4. Utilice tecnología para mejorar la integración con los proveedores.

La tecnología engrandece los beneficios de una colaboración con los proveedores de categoría mundial. Las herramientas de comunicación, tales como *extranets*, EDI, plataformas comunes CAD/CAM y *software* de gestión, permiten a cada parte el acceso instantáneo a la información de su compañero. En muchos aspectos, las operaciones del compañero se integran casi totalmente con la tecnología.

5. Refine y realce los procesos de fabricación.

Los aliados exitosos trabajan para mejorar continuamente el proceso de fabricación y proporcionar los bienes con más alta calidad en la cantidad deseada y en el momento adecuado. En particular, los integrantes de la SCM pueden identificar qué organización de la cadena puede desarrollar un proceso específico con calidad más alta y el coste más bajo. Por ejemplo, muchas compañías han descubierto que las alianzas añaden un valor particular durante el desarrollo de nuevos productos. La eliminación de algunos pasos permite a los empleados concentrarse mucho más en los procesos que agregan realmente valor.

6. Alta comunicación entre organizaciones integradas.

Mecanismos de comunicación extensiva se necesitan para establecer unas “profundas” relaciones de suministro. Más que elegir una o dos formas de trabajar con sus proveedores, las empresas de categoría mundial emplean un gran conjunto de herramientas de comunicación. Tales empresas frecuentemente utilizan equipos multifuncionales y multicorporativos para promover el intercambio de objetivos e ideas. Adicionalmente, las empresas de alto estándar en SCM incentivan la interacción con los principales proveedores a todos los niveles de la organización, particularmente en la alta gerencia. Las mejores compañías tienen varias herramientas para mejorar la comunicación entre CEOs, gerentes de producción, inspectores de aseguramiento de calidad y, en ocasiones, incluso entre operarios.

Mientras que las conferencias telefónicas y por vídeo han sido empleadas durante años, la comunicación más efectiva de ideas con frecuencia se da con la interacción personal. Como consecuencia, es frecuente encontrar comités de asesoría, conferencias y equipos de solución de problemas que involucran a los distintos proveedores. Adicionalmente, las buenas empresas frecuentemente ubican personal propio en las instalaciones de sus proveedores para lograr trabajar en equipo. Compradores, diseñadores, ingenieros y gerentes pueden todos beneficiarse del conocimiento profundo de las capacidades, necesidades y objetivos de sus aliados, y emplear este conocimiento para impulsar los esfuerzos de mejora de los procesos de cada organización.

7. Haga énfasis en los beneficios mutuos de la alianza.

Los beneficios que se obtienen a través del incremento en la confianza y comunicación con un aliado exceden aquellos que proporciona una relación simplemente basada en el coste. La creciente intimidad que se obtiene con los compañeros permite a las empresas de clase mundial reducir su base de proveedores, frecuentemente en un 90%. Al reducir la base de proveedores, las compañías pueden mantener unas relaciones más cercanas con los proveedores restantes, generando una reducción del coste total, disminución de los inventarios, mejora del rendimiento del capital y de la calidad de los productos. Disminuir la base de consumidores también beneficia a los proveedores restantes, que usualmente incrementan los volúmenes de negocio a cambio de un precio más bajo por unidad. De la misma manera, una mejora de procesos que incrementa la cuota de mercado de una empresa también incrementa la cuota de mercado de sus proveedores. Una vez que el número total de proveedores se reduzca, se pueden transformar los contratos de los restantes a acuerdos más generales, lo cual ayuda a menudo a solidificar las relaciones. Tales acuerdos exigen un alto nivel de confianza y de interdependencia y evitan los roles de "adversarios", típicamente asumidos en las negociaciones y en la ejecución de contratos. Los acuerdos de un proveedor de clase mundial cubren típicamente la vida de un producto o son a largo plazo, durando como mínimo cinco años. Para animar el flujo continuo de ideas y de mejoras, algunas compañías recompensan y reconocen a los socios con ventajas adicionales, tales como hacer una oferta preferencial para el nuevo trabajo, devolución de dinero al alcanzar los objetivos basados en el desempeño y compartir los ahorros identificados en los esfuerzos de reducción de costes. Los premios y reconocimientos también ayudan a los proveedores a desarrollar nuevos negocios y a crear un buen nombre entre los empleados.

8. Adapte e implemente estratégicamente un proceso de certificación e integración.

Ninguna empresa independientemente puede producir los beneficios observados entre las empresas de SCM de clase mundial. De hecho, muchas de las prácticas son interrelacionadas. Como consecuencia, los programas más exitosos de certificación e integración evidencian una cuidadosa alineación entre las metas prácticas y organizacionales y la estrategia operativa. En otras

palabras, las prácticas operacionales cumplen con la estrategia organizacional, la cultura y las metas. Al adaptar cuidadosamente esas prácticas de certificación de proveedores que mejor cumplen la estrategia operativa, las empresas podrán avanzar rápidamente en el cumplimiento de sus objetivos estratégicos y responder a los retos que exige la complejidad y competición creciente del mercado.

6. DESARROLLOS FUTUROS BASADOS EN LA SCM

Son muchos los avances que se han podido apreciar en los últimos años a nivel tecnológico y organizacional, y con seguridad son aún muchos más los que nos esperan. El uso de nuevas tecnologías ha permitido cruzar muchas fronteras que hace algunos años se veían como inalcanzables. El mundo se torna cada vez más incierto y la constante hoy en día es el cambio. Sin embargo, existen algunas tendencias claras, que parecen darnos al menos una idea de lo que nos depara el futuro. Entre esas tendencias podríamos resaltar elementos como:

- **Concentración de instalaciones.**

En los últimos años han sido muchas las empresas que han reducido el número de instalaciones. Si antes la estrategia era poseer almacenes en cada zona de distribución, ahora la tendencia es cada vez más hacia la centralización y reducción de almacenes y centros de distribución, potenciando mucho más los servicios de transporte.

- **Third Party Logistics.**

La externalización de las actividades logísticas se está dando cada vez más. Ya no sólo se trabaja con otras empresas para distribución y almacenamiento, sino que es cada vez más frecuente la subcontratación de algunos procesos de diseño y producción.

- **Nuevo balance entre coste y servicio al consumidor.**

El servicio al consumidor está adquiriendo cada vez más una mayor importancia en la empresa. Ahora, la medición de la satisfacción del cliente se hace tan importante como la medición de los costes.

- **Globalización:**

Son cada vez más las empresas que desarrollan operaciones a escala mundial. Internet y las

Gestión de la cadena de suministro

nuevas tecnologías de la información han facilitado y acelerado el proceso de globalización. Hoy en día vemos muchas cadenas de suministro esparcidas a lo largo del mundo y empresas que deben gestionar todas sus operaciones a lo largo del mundo.

- **Transporte intermodal.**

El transporte intermodal se hace cada vez más extensivo. Éste se refiere a la utilización de más de un medio de transporte para llevar los productos al cliente. Éste permitirá a los transportistas ofrecer un conjunto de servicios mucho más amplios, entre los cuales se incorporarán planes elaborados específicamente para un cliente. Existen también fuertes tendencias a incrementar el transporte por tren. Además de las consideraciones medioambientales que lo han potenciado como un medio más ecológico que el transporte por carretera, el mismo transporte intermodal ha hecho mejorar la eficiencia y velocidad del transporte por vía férrea.

- **La Cadena de Suministro “Verde”.**

Existe también una creciente conciencia medio ambiental que está impulsando el desarrollo de legislaciones más severas en la protección del medio ambiente. En el futuro, las operaciones de la cadena de suministro deberán realizarse de la forma más ecológica posible, a través de un desarrollo y un funcionamiento sostenible.

- **Logística inversa.**

Ya antes habíamos mencionado que, sólo en el momento en el que el cliente queda satisfecho con el producto, puede decirse que la cadena de suministros ha cumplido con sus objetivos. Sin embargo, aun después de esto puede que exista algo más por hacer. La legislación está presionando cada vez más para que los fabricantes se responsabilicen de los productos al final de su vida útil. La gestión y procesamiento de todos esos productos que se devuelven o que ya terminan su ciclo con el consumidor, es una tarea más que debe desarrollarse de forma óptima haciéndola además en lo posible rentable. La cadena de suministro debe ser eficiente no sólo al llevar el producto al consumidor, sino también al devolverlo en el sentido contrario. Todo esto se conoce como logística inversa y es un concepto que se está haciendo cada vez más importante en el ámbito empresarial.

- **E-logistics, B2B, B2C, e-fulfillment.**

Estos nuevos conceptos han surgido por el gran desarrollo que ha alcanzado Internet y el co-

mercado electrónico. Son muchos los retos que tienen las cadenas de suministro para responder a la creciente demanda de productos por vía electrónica. Existen aspectos que dificultan aún más la gestión tradicional, ampliación de mercados, distribución capilar, pedidos pequeños, entre otros. Adicionalmente, Internet permite que exista una colaboración mucho más rica, sencilla y rápida entre los diferentes socios de una cadena de suministro; éste permite que el papel que desempeña el consumidor sea mayor en cuanto a su participación en el desarrollo de productos y a su interacción con la empresa. También facilita y simplifica la implementación de varios procesos de mejora en la SCM, tales como la capacidad de que los proveedores gestionen el inventario de su cliente (VMI). Un ejemplo de esto lo constituye Procter & Gamble con Walmart en Estados Unidos, en la cual son ellos los encargados de hacer la gestión del inventario. Ellos deciden cuándo y cuánto servir, simplemente teniendo en cuenta ciertos límites en el nivel de inventario establecidos por Walmart. Adicionalmente, Walmart comparte su información de ventas a través de un sistema POS con P&G, de tal manera que ellos tienen actualizada la información de ventas permanentemente. Por medio de Internet, compartir la información a través de la cadena de suministro se hace mucho más fácil y eficiente.

- **Gestión interorganizativa de costes.**

Una gestión de costes efectiva comienza desde la etapa de diseño del producto, pues es aquí donde se determinan no solo los materiales a emplear, sino también la mayor parte de las características del producto que determinarán en gran medida sus costes. Una vez que el diseño esté realizado, la mayoría de los costes anexos a éste quedan fijos. En general, el número de componentes, los materiales utilizados, el tiempo invertido en el montaje y fabricación, quedan determinados en la etapa de diseño. Hay quienes comentan que casi el 90% de los costes quedan establecidos o dependen del diseño del producto; en otras palabras, no podrían evitarse a no ser que se volviera a diseñar el producto. Un método bastante difundido para la gestión de costes durante esta fase del diseño se conoce como *ingeniería del valor*.

Para la aplicación de este método, lo primero que hacen las empresas es realizar una estimación del precio de venta de un producto determinado (antes de diseñarse); posteriormente se aplica el margen de beneficios prefijado y el valor restante se configura como el coste máximo

Gestión de la cadena de suministro

al que puede ser fabricado el producto. Este valor (coste) se descompone en sus distintos elementos. Seguidamente los proveedores de la empresa investigan hasta encontrar la forma de proporcionar materiales que reúnan las características técnicas y de calidad al precio establecido por la descomposición de costes, sin dejar de percibir los ingresos adecuados. Para que este sistema pueda funcionar, se requiere una gestión interorganizativa de costes que incorpore toda la cadena de suministro. Para esto se crean mecanismos formales de interacción entre los equipos de diseño de las empresas que conforman esta cadena de suministro. Estas interacciones permiten que, tanto el producto como sus componentes, se diseñen deduciendo costes de toda la cadena de suministros. Existen 3 mecanismos distintos de coordinación de esfuerzos por parte de los equipos de diseño: intercambios funcionalidad-precio-calidad (FPQ), investigaciones interorganizativas de costes y gestión de costes concurrentes.

Para que estas interacciones resulten efectivas, cada empresa incorporada a la cadena de suministro debe actuar en beneficio de las demás. Las relaciones de oposición características de la mayor parte de las cadenas de suministro se ven reemplazadas por relaciones de interdependencia y cooperación.



BIBLIOGRAFÍA

Best Practices, LLC. (2000), *Best Practices in Supply Chain Management and Partnerships*, www.best-in-class.com.

Cooper, Robin y Slagmulder, Regine (1999), *La gestión interorganizativa de costes*, Harvard-Deusto Finanzas&Contabilidad, nº 30.

Copacino, William C. (1997), *Supply Chain Management. The Basics and Beyond*, St. Lucie Press. APICS.

Ganeshan, Ram y Harrison, Terry (1995), *An introduction to Supply Chain Management*, http://silmaril.smeal.psu.edu/misc/supply_chain_intro.html.