

# La Verdadera Dimensión de las Cadenas de Suministro

Desde hace un poco más de una década el rol de las operaciones ha pasado de ser un centro tradicional de costos a convertirse en un aspecto estratégico para empresas u organizaciones, quienes han identificado en ella: una clara ventaja competitiva y el mejor camino para establecer con fuerza su huella en el mercado. De la mano con este cambio, la concepción de dos principios básicos también emergen como parte de la evolución de la gestión empresarial.

Por un lado, la idea de concentrarse en los procesos en lugar de la función organizacional basada en la orientación a las tareas, hace que se estudie con más detalle los inputs y outputs, así como la mejora continua dentro del proceso de transformación entre estos dos estados. El otro principio obedece a la extensión e integración de los procesos de creación de valor, junto con la necesidad de colaboración y el fortalecimiento de las relaciones inter-empresariales, reflejando una clara evolución de lo que podríamos llamar una empresa transaccional, pasando por la integrada internamente hasta alcanzar el nivel de empresa integrada externamente o cadena de suministro extendida.

Con ello, podemos decir que el concepto de cadena de suministro, es el resultado de un largo y permanente desarrollo, que tiene su origen en la administración de los flujos de materiales y en la identificación y transformación de sus procesos internos. De tal forma que podemos considerarla como una estructura de empresas que trabajan juntas para satisfacer las necesidades de un mercado o sector, y que están conscientes y claramente orientadas a construir un apalancamiento estratégico para la ventaja competitiva sobre sus competidores, y la ventaja colaborativa por la cohesión de sus miembros.

## Dimensiones del Desempeño

Con el incremento del nivel de competitividad, así como de herramientas tecnológicas y de comunicación, muchas de las barreras que antes existían para entrar en ciertos mercados, simplemente ahora son inconsecuentes, sin embargo, el aumento de esta misma competencia ha representado una erosión de los márgenes y los beneficios. Como tal, las empresas se ven obligadas a encontrar nuevos caminos para su sostenibilidad: y la respuesta subyace en mejorar la gestión de sus cadenas de suministro. Es importante crear conciencia en la forma que el negocio en su conjunto se afecta por la gestión de la cadena de suministro.

Por más de diez años Gartner Supply Chain, antes llamada AMR Research, ha publicado las 25 Supply Chains Top a nivel mundial, permitiendo evidenciar la evolución y las lecciones que las entidades líderes dan a través de su desempeño. Los criterios de selección y evaluación de estas excepcionales entidades, bosquejan aspectos pragmáticos y de benchmarking para poder guiar el desempeño organizacional hacia la verdadera dimensión que construye el éxito de una cadena de suministro.

De acuerdo a Gartner/AMR las empresas de manufactura y retailers que han mostrado una superior capacidad y desempeño pueden ser consideradas como un referente de clase mundial, caracterizándose por dar forma a la demanda, responder instantáneamente a los cambios del mercado y aplastar a sus competidores. Estas empresas acarrean 15% menos de inventario, son 60% más rápidas en responder a los requerimientos del mercado, y alcanzan 17% más órdenes perfectas, separando claramente los depredadores de las presas.

Para Gartner hay tres principales indicadores de desempeño usados para la evaluación del análisis anual de las Top 25 Supply Chain : retorno sobre los activos, rotación de los inventarios y crecimiento de los beneficios, parámetros utilizados a lo largo de muchas industrias y organizaciones, reconociéndolas como los principales parámetros del desempeño de una cadena de suministro extendida.

## **Dimensiones Adicionales**

Más allá de los parámetros financieros que categorizan las cadenas de suministros más relevantes, existen una serie de dimensiones adicionales contemplados y usados en el análisis de Gartner que profundizan diferentes variables de impacto para la satisfacción de los requerimientos del mercado.

### Demand Driven Supply Network (DDSN)

En primer lugar, emerge el concepto Demand Driven Supply Network (DDSN), que se relaciona con la estrategia organizacional que adopta la corporación para competir, auto-organizarse, hacer negocios y sobre todo evitar el destructivo efecto látigo, consecuencia de la planificación basada en forecasts o pronósticos, reemplazándola por información actualizada. Un modelo DDSN es un sistema de tecnología y proceso de negocios que sensa y responde en tiempo real a la demanda del mercado y a lo largo de toda la red de clientes, proveedores y demás actores de valor dentro de la cadena de suministro. Denota una alta sensibilidad a los clientes y a sus necesidades específicas.

### Responsiveness

Un ejemplo de esa sensibilidad en la velocidad de respuesta, parámetro conocido técnicamente como responsiveness, es parte del día a día de Inditex (con su marca Zara), demostrando un alto nivel de respuesta, moviendo toneladas de producto en la línea de la moda, con diseños, cantidades y en el tiempo sincronizado perfectamente según el requerimiento de sus clientes.

### Agilidad

Junto con el responsiveness surge indiscutiblemente la agilidad con que la cadena de suministro responde a los cambios del mercado, características identificadas por Sterling y Lambert en su estudio de 1989 "Customer Service Research; Past, Present, and Future", donde sintetizaron los elementos del servicio logístico más apreciados por el mercado, en ese momento del estudio, y que continúan encaminando la satisfacción de los clientes: entrega a tiempo, rapidez en la entrega del pedido, condición del producto y documentación precisa.

Se puede mencionar a Nokia como pionero en el concepto de agilidad de la cadena de suministro, empresa que demostró durante varios años su excelencia en la rapidez de respuesta al mercado con el lanzamiento e innovación de sus productos, utilizando estrategias de manufactura de respuesta ágil junto a la logística de envío ágil, generando un entorno de mejora constante y de retroalimentación hacia la sensibilidad de la demanda.

### Innovación de la Tecnología

Otra importante dimensión que ha definido el liderazgo de Amazon, Cisco Systems y Dell Computer, es la innovación en el uso de tecnología de la información, que podemos reconocer como una masterización de su cadena de suministro, llevándola hacia: la mejora del conocimiento de su mercado, potenciación de las 3Vs (incremento de la velocidad, incremento de la visibilidad, disminución de la variabilidad), racionalización de las operaciones, mejora de la gestión del riesgo e incremento de la sostenibilidad.

## Sostenibilidad

Este último aspecto, la sostenibilidad, representa hoy en día uno de los mayores esfuerzos y tópicos de investigación dentro de la gestión de cadenas de suministro. Según el diccionario de APICS, la sostenibilidad involucra las actividades que proveen beneficios presentes sin comprometer las necesidades de futuras generaciones, abarcando aspectos a nivel de requerimientos mandatorios, así como de cumplimiento voluntario, e incluyendo aquellos relacionados con lo económico, ambiental y sostenibilidad social. En esta dimensión se muestra como la evaluación del riesgo y el entendimiento de su probabilidad y sus impactos monetarios categoriza, analiza y responde al riesgo.

Casos como el de Unilever o Procter & Gamble, presentes también en el reporte Gartner, dan muestra de la competencia tenaz existente, así como la proactividad y liderazgo en la búsqueda de actividades de sostenibilidad de punta a punta a lo largo de sus operaciones. En el caso individual de Unilever, un ejemplo a seguir, da muestra de su constancia en mejorar el desempeño de su cadena de suministro, el cuál desde su aparición en el ranking mundial en el año 2009, ha logrado posicionarse en el puesto número uno en el 2016.

## **Tendencias del 2016**

Cada año se escriben nuevas lecciones a través del análisis y reflexión de los líderes que encabezan el ranking del supply chain mundial. La más clara es reconocer que sus verdaderas dimensiones no permanecen en un ambiente de status-quo, se re-organizan, evolucionan, cambian y se adaptan, evocando el sentido real de un sistema adaptativo complejo.

### Adopción de Análisis Avanzados

Para este 2016, se contrastan tendencias como la **adopción de análisis avanzados**, para ayudar el funcionamiento de las múltiples operaciones de la cadena extendida, con sistemas de reposición automático para los productos, basados en señales de sensores inteligentes conectados a Internet e incrustados en los hogares de los consumidores. Los datos de consumo son capturados como parte de este proceso de tecnología de la información, y se utilizan para generar mejores pronósticos de demanda basados en los consumos, a la vez que se utilizan como un canal de comunicación para el diseño de nuevos productos.

### Énfasis en la responsabilidad social corporativa

Ejecutar cadenas de suministro socialmente responsables se alinea con lo que los inversionistas, clientes, empleados y la sociedad en general esperan de las empresas de hoy, esto lleva a un **mayor énfasis en la responsabilidad social corporativa**. Si bien es muy importante el aspecto financiero y de rentabilidad de las empresas, la tendencia a nivel de accionistas institucionales es observar aquellos indicadores de desempeño no financiero de la compañía, incluyendo manejo de factores ambientales, sociales y de gobernabilidad.

### Integración de los partners con orientación hacia el cliente.

Por otro lado, la **Integración de los partners orientándolos hacia el cliente**, marca la evolución del DDSN hacia el DDVN Demand Driven Value Network, donde el rol de la tecnología permite que se estreche la relación, visibilidad y el flujo de información de la cadena de valor. El modelo de DDVN se caracteriza por una comprensión del valor del cliente con procesos y métricas que permiten que los trade-offs empresariales entreguen productos y servicios de manera rentable.

Las empresas que trabajan hacia el DDVN utilizan la gestión de la demanda como un factor diferencial clave, a fin de planificar, sentir y dar forma de manera ágil a la respuesta al mercado, construyendo un equilibrio rentable al negocio. También se diseñan redes de suministro que se alineen más estrechamente con el desarrollo de plataformas de productos que permitan innovación, agilidad y capacidad de respuesta.

## **Los Principios de una Cadena de suministro**

Junto con las dimensiones de una cadena debemos tener muy identificado sus principios regentes, con la clara diferencia que los primeros evolucionan vinculados a las tendencias y parámetros de cambio, mientras que por el contrario, sus principios permanecen invariables como un marco de referencia sobre el cuál se construye las operaciones de la cadena de suministro, estos recopilamos a continuación:

**Principio 1:** Segmentar los clientes basados en las necesidades de servicios de grupos diferenciados y adapte la cadena de suministro para servir estos segmentos de manera rentable.

**Principio 2:** Personalizar la red logística a los requerimientos de servicio y rentabilidad de los segmentos de clientes identificados.

**Principio 3:** Escuchar las señales del mercado y alinear la planificación de la demanda en consecuencia a lo largo de toda la cadena de suministro, garantizando predicciones consistentes y asignación óptima de los recursos

**Principio 4:** Diferenciar el producto cercano al cliente y la velocidad de conversión a lo largo de la cadena de suministro

**Principio 5:** Gestionar las fuentes de suministro estratégicamente para reducir el costo total de mantenimiento de materiales y servicios.

**Principio 6:** Desarrollar una estrategia tecnológica de toda la cadena de suministro que apoye múltiples niveles de toma de decisiones y de una visión clara del flujo de productos, servicios e información.

**Principio 7:** Adoptar medidas de rendimiento que abarquen el canal para medir el éxito colectivo en el alcance efectivo y eficiente del usuario final.

La evolución de las dimensiones relevantes de la cadena de suministro continuará, así como la gestión de su complejidad seguirá siendo la tónica desafiante en la búsqueda de la satisfacción del cliente. Los clientes podrán seguir ordenando lo que quieran mientras transitan por una calle, y las empresas deberán prepararse para atender sus requerimientos, facturación y despachos en forma casi instantánea. Esa es la verdadera dimensión de la cadena de suministro en la nueva economía, que va construyéndose soportado en el estereotipo del end-user del siglo XXI, con acceso a mucha información, que exige alta customización, dispone de total conectividad y sobretodo con disponibilidad de ofertas de bienes y servicios que sin lugar a dudas ya superan la real demanda del mercado.

Autor: Alex Donoso C. MBA. MSCM. CDDP. CLTD. APICS Associate Instructor

Entidad: CEEO Latin América