
4.3 Capacidad de administración de eventos.

El verdadero valor de las soluciones de visibilidad es que ellos te pueden advertir de problemas que han sucedido o de los que pueden suceder para que la empresa de manera proactiva los pueda direccionar. La visibilidad de la cadena de abastecimiento permite observar y actuar en base a los eventos que toman lugar a lo largo de toda la cadena de abastecimiento. En esencia, se puede acceder cada vez que se quiera ver que eventos están sucediendo. Los expertos están de acuerdo en que el verdadero valor de las soluciones de visibilidad es que ellos pueden advertir de problemas que han sucedido o de los que pueden suceder para que de manera proactiva se puedan direccionar. Los ejemplos de advertencias incluyen: " Este es el ultimo articulo en inventario", " La capacidad se ha alcanzado en producción ", " Se ha retrasado este embarque ", " Este embarque ha sido rechazado por el cliente por razones de calidad".

La presentación de una administración de eventos comprensivo de cualquier cadena de abastecimiento de soluciones debe tener cuatro elementos, según Bittner de AMR. El primero es monitorear. Se espera que un embarque que sea recibido por un transportista a cierta hora y que sea entregado en un lugar determinado. Sucedió eso? El segundo es la notificación. Mientras que algunos usuarios quieren que se les envíe una notificación de que todos los eventos sucedieron como se esperaba, otros solo quieren ser notificados de ciertos eventos que sucedieron, y no estaban planeados (interrupciones de inventario, retrasos de embarques, etc.). El tercero es simular y controlar, el cual Bittner cree que es la capacidad mas difícil de desarrollar. Dado que este evento no sucedió como se planeó, el usuario será capaz de simular y controlar una respuesta inteligente. El elemento final es la medida. Este

es un proceso de valoración a largo plazo de que tan bien proveedores, transportistas y otros protagonistas están cumpliendo.

VIGILANCE, INC. (www.vigilance.com) dice que ofrece un producto comprensivo de administración de eventos, una cualidad principal de este es la detección. " *El sistema observa por ti las 24 horas del día, los siete días de la semana en tiempo real a través de la cadena de abastecimiento global,*" explica el fundador y director general de la compañía Jonathan Golovin. El sistema permite establecer los criterios para cuando quiera estar alerta, así como: "Dime cuando una orden no llegó a tiempo", " Dime cuando llegue, y si hubo cantidades erróneas".

EXE TECHNOLOGIES (www.exe.com), el cual se especializa en soluciones de la cadena de abastecimiento para el canal de ventas, ofrece una cualidad de administración de eventos inteligente. " *Si algo sale mal, el sistema no solo le notifica, sino que también provee información relevante*", dice Bruce Welty, vicepresidente superior de mercadotecnia de la industria. Si la solución es considerada lo suficientemente fácil; el sistema se puede pre-programar para que automáticamente tome decisiones por usted. Si las soluciones son mas difíciles, se requiere al usuario para que tome las decisiones apropiadas.

Finalmente, un producto llamado ACTIVETRAC, ofrecido por COSITE (www.cosite.com) permite a los operadores controlar el inventario y otros bienes físicos a nivel de artículo. El sistema toma información del artículo (caja o parte) y provee esta información operacional diaria al operador en tiempo real, permitiéndole a ellos proveer información detallada a sus clientes. " *Si un cliente quiere saber donde se encuentra su orden, usted usualmente tienen que informar qué se embarco hace dos días y qué debe de ser entregado en uno o dos días mas,*" explica Glenn Riser, vicepresidente de operaciones.

Con Activetrac, dice, los operadores pueden precisar la localización exacta del embarque y decirle al cliente que será entregado digamos, en un periodo de una o dos horas.

4.4 Diseñando un buen lugar.

Algunas compañías han esculpido una buena posición en el espacio que surge de la visibilidad de la cadena de abastecimiento. PEREGRINE SYSTEMS (www.peregrine.com), por ejemplo, ofrece tres aplicaciones. Una involucra trabajar con un proveedor llamado Supply Solutions para ofrecer visibilidad y reabastecimiento de la cadena. La segunda involucra a una relación con otro proveedor, Tilion (www.tilion.com), que es una compañía especializada en la administración de eventos de la cadena de abastecimiento. Este ofrecimiento, llamado "cadena de abastecimiento analítica" provee alertas de administración de eventos. *"Si usted ordena 1,000 artículos,"* explica el ejecutivo de mercadotecnia de la compañía Peter Yost, *"si su proveedor solo envió 500, el sistema lo alertara, para que usted pueda empezar el proceso de encontrar las otras 500"*. La tercera aplicación involucra trabajar con Exchange Bridge, la cual se enfoca en lo que se le conoce como administración de ordenes de paquetes de bienes de consumo de la industria.

Otro proveedor que ha alcanzado un especial lugar de colocación es EXTREME LOGIC (www.extremelogic.com), el cual se especializa en enlazar sistemas para incrementar la visibilidad de la cadena de abastecimiento. *"Nuestra arquitectura permite a los clientes atar, en tiempo real, el proceso total involucrado en las ordenes de producción o de facilidades,"* explica Keith Landers, oficial jefe técnico. La solución de Extreme Logic puede manejar este proceso con un escenario multi-empresa, suministrando status, actualizaciones, y conocimiento en tiempo real, manejando información como dónde un

producto entregado será embarcado. *"Se puede también compartir esta información con los clientes"*, añade Landers, *"permitiéndole a los usuarios acercarse a las ordenes en la cadena de abastecimiento en tiempo real."*

Los líderes de las cadenas de abastecimiento en sus respectivas industrias, han demostrado mas allá de cualquier duda que la visibilidad de la cadena de abastecimiento puede dar una ventaja competitiva tremenda.

Seleccionar cuidadosamente las soluciones que te dan esa visibilidad es el primer paso en ganar ese ángulo.

4.5 Puntos a tomar en cuenta en la selección de soluciones.

Cuando se selecciona y evalúa para su operación una solución de visibilidad de la cadena de abastecimiento, los expertos consideran que se deben seguir estos puntos:

1. Se debe crear una estrategia antes de que se decida que tipo de sistema se quiere. James Uchneat de la firma de consultoría e investigación de SURGENGY INC. recomienda que se haga esta pregunta clave: *Donde se quiere estar en 12 o 18 meses?*
2. Seleccionar un proveedor que tenga la probabilidad de estar en el futuro. *"La visibilidad de la cadena es solo una herramienta para integrarse con las entidades fuera de su empresa."* Explica Uchneat. *" así como, buscar a proveedores que este comprometidos en actividades complementarias adicionales además de solo la visibilidad de la cadena de abastecimiento".*

-
3. Correr una prueba de las soluciones que usted esta considerando. *"un numero de aplicaciones están relativamente inmaduras, lo cual lo puede llevar a problemas de escalabilidad y funcionalidad,"* alerta Karen Peterson de Gartner.
 4. Buscar sistemas que suministren información en tiempo real. *"Algunos sistemas solo proveen reportes por lote,"* alerta Bittner de AMR.
 5. Seleccionar un sistema que sea amigable al usuario. Uchneat recuerda haber trabajado para una compañía que tenia un muy sofisticado sistema de visibilidad para embarques internacionales, pero tenia dificultad al integrarlo con los sistemas de planeación y materiales de manufactura. *"Aun mucha gente disfrutaba verlo, pero nunca lo usaban para nada",* comenta.
 6. Tener un mapa general, pero empezar por lo pequeño. *"Un numero de compañías sufren de excesivas expectativas,"* aclara Peterson de Gartner. *"Ellos tratan de hervir el océano. "*
 7. Considerar que se va a seleccionar un sistema con algunas fallas, no se debe esperar encontrar el sistema perfecto.
 8. Finalmente, después de la implementación, trabajar en un cambio de cultura para motivar el uso. *"La llave del éxito en lo que respecta un buen sistema de visibilidad de la cadena de abastecimiento, es cambiar comportamientos,"* explica Jonathan Golovin de Vigilance. *"Asegúrese de que todos empiecen a usar la tecnología y a colaborar en la red, en vez de continuar levantando el teléfono".*

4.6 La cadena de abastecimiento en red.

Una integración efectiva de los sistemas y soluciones, tanto externos como internos, es la clave para agregar valor en la cadena de abastecimiento interconectada. En lo que se refiere a cadenas de abastecimiento en red (web), ahora viene la parte difícil. Aunque los nuevos modelos de negocio y el software innovador tienden a generar expectativas, ofreciendo comercio colaborativo y visibilidad on-line, el problema para muchas compañías ahora es el integrar las soluciones dentro de su infraestructura.

Para los nuevos en la cadena, las aplicaciones de software internas necesitan ser optimizadas antes de conectarlas y enlazarlas a un sistema de comercio externo tanto como a los mercados en red (e-commerce y e-markets). Los procesos y estructuras de negocios deben de ser probados o hasta desmantelados y reconstruidos para que ellos puedan exprimir al máximo los beneficios de las nuevas aplicaciones. Estos cambios pueden revelar otras problemáticas, que pueden incluir lo referente relaciones con los proveedores y la cultura de la misma compañía. Esto debe ser resuelto. Pero las compañías que ya tienen avanzado el trabajo están obteniendo beneficios y además están afilando sus habilidades competitivas.

Como indicativo, el número de compañías utilizando la WEB para manejar sus cadenas de abastecimiento esta creciendo rápidamente. La compañía INVESTIGACIONES FORRESTER de Cambridge, Mass. estima que el dinero gastado en la compra y renta de software para el manejo de la cadena de abastecimiento en los EE.UU. se elevara hasta casi \$6 billones dólares en 2003.

4.7 Las cadenas ya no son lineales.

Al renovar las empresas sus modelos de cadenas de abastecimiento que una cadena lineal on-line, encontrarán que la cadena se esta volviendo mas una telaraña (web). Barbara Rosenbaum director general de conocimiento, aprendizaje y métodos de cadenas de abastecimiento con la firma de consultaría de CAP GEMINI, explica, *"nosotros soliamos pensar en la cadena de abastecimiento como lineal: planear, comprar, hacer, mover y vender. Ese ya no es el caso. Ahora nosotros lo vemos como una cadena trabajada en red. No es para nada lineal, todos están siendo interconectados"*.

Un cliente puede colocar una orden, configurarla, comprobando lo que esta disponible y además informarse acerca de cuando será entregado, todo en línea (on-line), dice Rosenbaum. *"La clave es que todos en la cadena de abastecimiento estén conectados y la información permanezca disponible para que todos estén atentos a los requerimientos,"* explica ella; *"Otra clave es tener visibilidad en donde el producto se encuentra y el status del mismo además de estar alertas para advertir qué cosas que deben de suceder no suceden, de tal manera que se pueda ser proactivo y hacer que el producto se entregue en tiempo"*.

Pero antes de que este modelo basado en red, se pueda realizar, las empresas deben trabajar en una profunda transición; una de ellas empieza con el soporte del alto nivel y permea la empresa hacia dentro y hacia fuera.

Así como en el caso de cualquier implementación de sistemas de gran escala, el proceso empieza en lo mas alto de la administración ejecutiva. La aceptación de proyectos por parte de la alta administración puede dificultarse para ciertas propuestas, pero no es el

caso de las iniciativas de la administración de la cadena de abastecimiento. *"Una cosa que encontramos en las personas de alto nivel es que están más al tanto de la cadena de abastecimiento y su importancia que antes,"* observa Rosenbaum. Esto no solo presagia algo bueno para empezar los proyectos de cadenas de abastecimiento, también ayuda a garantizar la participación en otros niveles dentro de la organización.

4.8 Atrayendo proveedores en línea.

Una vez que una compañía ha implementado con éxito frente interno, las aplicaciones basada en la red de la cadena de abastecimiento que le permite mejorar procesos de producción o planificación de la demanda dentro de sus cuatro paredes, el siguiente paso es lógico, una integración que se extienda hacia abajo de la cadena y que permita a la compañía coordinar sus actividades de la cadena de abastecimiento en tiempo real con socios comerciales.

Esta integración es importante por otra razón. Las redes son mecanismos engañosos y las cadenas de abastecimiento no son la excepción. Frecuentemente, al arreglar un problema éste revela otro, que debe ser tratado de manera inmediata. Del mismo modo, al mejorar un proceso interno frecuentemente nos llevará a hurgar más profundamente en nuestras relaciones con gente externa.

"No importa que clase de sistema este construyendo, se debe tener armados los modelos de adopción para los constituyentes," explica Austin Morris, líder de la práctica de mercados en línea para LUMINANT, firma de consultoría en Dallas, *"En este caso, se debe tener a los proveedores atados en eso y mucho de eso es construir las proposiciones de valor para ellos, aunque sea esa una proposición financiera o el suministrar herramientas."*

Se tiene que suministrar a los proveedores con beneficios e incentivos para hacer que esto signifique algo para ellos".

4.9 Llegar al fondo, pero qué tan profundo?

Aunque los beneficios de sistemas integrados y relaciones fortalecidas puede verse obvias, la profundidad de esta integración puede no serlo. Rosenbaum de la compañía CAP GEMINI explica el porque tanta discusión acerca de la necesidad de integrar los sistemas de los asociados pudiera no ser necesario: *"Las compañías no van a estar entrando en los sistemas de las demás. Es solo asunto de algunos datos claves que traigan a un nivel mas alto para que las compañías tengan visibilidad y compartan. Es cuestión de sacar y acceder información clave."*

Morris de la compañía LUMANT señala, que la profundidad de la integración variará dependiendo de la solución y esfuerzo. El dice, *"La profundidad de la integración depende en la necesidad de la compañía y de que están tratando de lograr. Así como se puede ver las actividades de compra moverse a la adquisición de bienes directos, se verá un umbral de esfuerzo pero mas valor agregado en el largo plazo. Para llegar a este tipo de beneficios puede requerirse de una integración mas profunda entre socios"*.

Navi Radjou, un analista experto en la compañía FORRESTER RESEARCH, predice en los próximos 5 años, nuevos vendedores proveerán servicios que ofrecerán la integración de procesos multi-amarre de integración para que los negocios obtengan visibilidad mas profunda y, todavía mas importante, ofrecer mecanismos para una adaptación mas rápida a los cambios en este ambiente de negocios. *"Hoy en día las piezas de planeación son muy buenas para ayudar en lo referente a prometer y pronosticar la posibilidad de una entrega*

precisa", el dice. "El reto es entonces mantener esa promesa en el lugar donde se hacen las cosas".

La integración a todo lo largo de la cadena no será posible, al menos, sin estándares. XML (eXtensible Markup Language), retomada con la base para los estándares de integración. MARC GLOBAL SYSTEMS (www.marcgs.com), un proveedor de sistemas de ejecución para la cadena de abastecimiento que es un creyente de estos estándares que surgen. La compañía esta basada en XML, el manejador MARC-eXchange esta diseñado para soportar una comunicación dinámica y en tiempo real para aplicaciones dentro de la empresa así como también socios comerciales y proveedores de servicios. La meta de los sistemas de MARC es: ampliar una visibilidad a través de la cadena de abastecimiento global y una visión amplia de la operaciones de la empresa.

4.10 Es necesario un cambio de cultura.

Aparte de los problemas tecnológicos y de los estándares y sistemas, los cambios de esta magnitud no sucede sin tropezar con obstáculos culturales. Algunos negocios tienen procesos que han durado por muchos años. Cambiarlos es lo mas difícil, y la mayoría de la gente esta renuente a cambiar. El camino de redes de abastecimiento esta lejos de simplemente poner la tecnología necesaria. Rosenbaum dice, *"una razón por la que cualquier proyecto de sistemas puede llegar a fallar, es que no hay la suficiente atención a los problemas de cambios administrativos. Finalmente, ningún sistema va a trabajar bien a menos que la gente que lo utiliza y esta detrás del mismo, estén plenamente convencidos, entendiendo como funciona y se comprometan a hacerlo trabajar."*

Las empresas que hacen su tarea y crean sus propias redes de cadenas de valor, no solo podrá aliviar sus penas sino que también encontraran otros beneficios a sus esfuerzos. El consultor Morris dice que la mayoría de las compañías subestiman el valor de la información que ellos reúnen y que podrían identificar y resolver problemas que ni siquiera saben que tienen. Estos beneficios inesperados pueden ahorrar a las compañías mucho tiempo y dinero. Al final, las compañías se darán cuenta que al integrar sus cadenas de abastecimiento resolverán muchos mas problemas de los que ellos inicialmente consideraban. Las compañías exitosas también se darán cuenta que trabajarán de manera mas cercana con socios con los cuales colaborar y así traer nuevos y mejores productos al mercado antes que la competencia.

4.11 Logística y compras vía e-mail y red, esta aquí para quedarse.

Después de un comienzo difícil, estas soluciones en red están empezando a llegar al ofrecer a los clientes una proposición con valor real. Cuando la tecnología de e-logística y e-compras entro al mercado unos cuantos años atrás, lo hicieron en medio de fantarrias y grandes expectativas. Desde ese momento, la excitación se ha calmado un poco, y un número significativo de los primeros protagonistas que se han quedado a un lado. Pero esos que quedan han permanecido mucho de esas primeras experiencias. Las soluciones de e-logística y e-compras que han emergido hoy están siendo manejadas mas por las demandas del cliente que por la tecnología. Aquí esta lo nuevo de estas dos áreas.

4.12 Avances de e-Logística.

Esos intercambios públicos, inicialmente arreglados para proveer a encargados de embarque un lugar donde localizar transportistas y programar los envíos vía electrónica,

han visto una muy buena sacudida. Los encargados de embarque estaban incómodos al tener que utilizar transportistas desconocidos, preferían quedarse con sus transportistas conocidos excepto en casos de cargas "fuera de línea" ocasionales. Los transportistas están de la misma manera incómodos, dándose cuenta de que ellos tendrían que ofrecer un negocio en formas que podrían desgastar aun mas su ya pequeño margen. *"Como resultado, hay mucha consolidación tomando lugar en la industria,"* reporta Chris Newton, un analista superior de AMR Research (www.amrresearch.com). *"esto no significa que el área no sea legitima. Solo significa que muchas compañías que salieron trás de este negocio no entendían realmente los problemas de transportación."*

Desde ese tiempo, la mayoría de los proveedores de intercambio se han transformado para ajustarse mejor a las necesidades del mercado. Algunos se han convertido en negociadores digitales, ofreciendo a los encargados de embarque menús de opciones de servicios basados en red, permitiéndose seleccionar de un gran numero de transportistas. Uno proveedor es Transportation.com (www.transportation.com). Su administración de embarque es una herramienta en línea de Internet. *"Los usuarios pueden ver de punto a punto donde necesitan embarcar sus productos,"* explica John Norris, ejecutivo de mercadotecnia. Ellos pueden revisar una lista de aproximadamente 500 transportistas los cuales Transportation.com ha pre-contratado tarifas y posteriormente conducir en línea su transacción de manera completa. Otros han cambiado de intercambios públicos a privados o semi-privados, y funcionando de manera exclusiva para un seleccionado número de encargados de embarque y sus transportistas. Estos proveedores ofrecen plataformas permitiendo a encargados de embarque y transportistas colaborar en Internet, y muchos también ofrecen oportunidades de cargas específicas. *"Los encargados de embarque*

quieren construir y mantener relaciones con transportistas," explica Matthew Menner de Logistics.com (www.logistics.com). "Ellos quieren entender las capacidades de los transportistas, trabajar juntos para incrementar sus eficiencias, bajar costos, y tener acceso a información en tiempo real de los pormenores del que hacer de los transportistas."

Este es un buen momento para ser un comprador de tecnología porque hay muchas opciones de bajo costo. Otras empresas se han transformado en proveedores de servicios de aplicación (ASPs), rentando software a usuarios que están en línea. Esto permite a encargados de embarque obtener acceso a aplicaciones específicas de software usando su buscador en red, eliminando la necesidad de que ellos compren e instalen el software en sus propios servidores corporativos. *"Muchas compañías están comprando paquetes de software y servicios vía este modelo de huésped,"* añade Newton de AMR.

Un número de proveedores de servicios de logística están usando la red para ampliar los servicios tradicionales que ofrecen. Un buen ejemplo es Landstar Logistics (www.landstar.com), el cual ofrece un rango de servicios de transportación a través de toda América del Norte. La compañía ha introducido una nueva presentación de rastreo vía web que permite al cliente rastrear el progreso de sus embarques desde cualquier medio, es decir, desde la oficina del cliente o computadora portátil hasta un celular o beeper. A través de esta presentación, los encargados de embarque pueden obtener un status actualizado de sus embarques en cualquier parte y en cualquier momento, aunque estén en su oficina, en la carretera, o en casa.

En cuanto al futuro de e – Logística, Newton de AMR espera ver a muchos de los proveedores de software y de servicios trabajando juntos. *"Los proveedores de servicios son*

los que tienen los medios y bienes que pueden de hecho hacer los movimientos," explica. Así mismo, el ve también la convergencia de los proveedores basados en bienes y los no basados en bienes y medios. Ejemplo: un proveedor combinado puede ofrecer un paquete de aplicaciones de manejo de servicios de transportación en un modelo huésped mientras que también provee los servicios de información. El sugiere "De esta manera los usuarios pueden rentar el software, que venga del proveedor y maneje sus operaciones usando el software de alguien mas, o de hecho efectuar movimientos físicos a través del proveedor".

4.13 e- Compras se va por el camino principal.

Una encuesta llevada a cabo a principios del año 2001 por la National Association of Purchasing Management (www.napm.com) y Forrester Reseca (www.forrester.com) encontró que 81% de las compañías encuestadas utilizaron Internet para identificar proveedores, el 71% compran al menos materiales indirectos vía Internet y el 45% compran material directo vía Internet. No hay duda que las compras vía Internet (e-compras) esta aquí para quedarse, pero en que forma? Como e-logística, la industria esta reinventándose a sí misma para conocer de manera mas cercana las necesidades el cliente.

Según Pierre Mitchell, un investigador de AMR Research, actualmente el mayor enfoque esta en la fuente del segmento de e-compras vía Internet, mas que en el e-compras. Las fuentes vía Internet incluyen todas las actividades que te guían a crear el contrato por los bienes y servicios que se planea comprar. De manera que e-Compras es la ejecución de estas compras contra el contrato, e incluye tecnología tal como catálogos de electrónica."e-Fuente es donde el valor real esta siendo agregado hoy ," dice Mitchell.

Los dos elementos mas importantes de e-sourcing (procuramiento electrónico) vía Internet son los análisis de gastos y las herramientas de flujo de trabajo / negociación. El enfoque anterior sobre cuanto se gasta, con quien, y en que, para que se pudiera identificar las oportunidades mas grandes. Los de hoy se enfocan en subastas en reversa y otras herramientas que apoyen el que el RFQ los lleve hacia el contrato. Un proveedor se especializa en e-sourcing es FreeMarkets Inc.(www.freemarkets.com). En el verano de 2001, la compañía introduce QuickSource 3.0, un producto basado en ASP que habilita la ejecución y creación en línea de RFQs, así como también negociaciones en línea.

La segunda gran tendencia, dice Mitchell, mira hacia las compañías que intentan salir del negocio de procuración de material indirecto. *"Muchos de nuestros clientes están tratando las compras indirectas como una competencia no central,"* explica. Así como muchos de ellos están sacando esta actividad a terceras partes. Aun otros se están uniendo a grupos compradores buscando reducciones de precios.

La tecnología esta también mejorando la manera en que las compañías manejan su inventario. Supplypro (www.supplypro.com), por ejemplo, provee, una automatización de la cadena de abastecimiento para materiales indirectos hasta el punto de uso con tres productos diferentes. Uno es un gabinete automatizado de alta seguridad. Los empleados autorizados pasan su identificación, después seleccionan un articulo al presionar un teclado. El articulo cae a una puerta de donde puede ser extraído, es mas o menos lo que sucede cuando compra golosinas de una maquina expendedora. *"La tecnología mantiene un rastro de quién ordena y qué ordena,"* dice el jefe de mercadeo Claude Hooton de Supplypro.

Una segunda opción es el closet. Cuando una identificación es pasada por el lector, esto abre todas las puertas, permitiéndole a los empleados tomar todos los articulos que

necesiten. *"Esta es una opción de menor seguridad,"* menciona. El tercero es un estante abierto con un sistema de código de barras. Aquí, los empleados presionan botones para señalar cuando están tomando artículos de los estantes. *"Esta opción trabaja bien cuando los artículos son muy grandes para ser almacenados en gabinetes o clóset,"* explica Hooton. Lo común en todas las opciones es la automatización al ordenar.

Si usted está en el mercado por la tecnología de e-compras, Mitchell de AMR ofrece las siguientes recomendaciones. *"Este es un buen momento para ser un comprador de tecnología porque hay muchas opciones no caras."* Primero, decidir como que imagen se quiere para el corporativo de procuramiento y compras en el largo plazo. Después, determinar el apetito por el riesgo. *"Algunos proveedores pueden no estar por un periodo largo de tiempo,"* advierte. Finalmente seleccionar un proveedor que este alineado con lo que se quiere o donde se quiere estar en el futuro.