

IV. LOS SIETE PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTROS

Para balancear las demandas de los consumidores con la necesidad de un crecimiento de las ganancias, muchas compañías se mueven agresivamente para mejorar la Administración de la Cadena de Suministros. Sus esfuerzos se reflejan en siete principios de la administración de esta cadena que, al trabajar juntos pueden hacer crecer dichas ganancias, reducir costos y lograr una mayor satisfacción del cliente. Estos principios se han implementado satisfactoriamente, y promueven convincentemente lo que puede agradar a los clientes, disfrutando así de más ganancias.

Los administradores de las empresas están inmersos esta gran cadena, en las demandas de los clientes y en las necesidades de las compañías por tener una mejor rentabilidad, dando como resultado que la Administración de la Cadena de Suministros sea una estrategia muy variable.

Los administradores reconocen la importancia de dos puntos. Primero, piensan en la cadena completa – todas las relaciones involucradas en la administración del flujo de los productos, servicios e información, en los proveedores de los proveedores hasta los clientes de sus clientes. Segundo, ellos siguen basándose en los resultados – enfocados en las ganancias y reducción de costos.

Al rechazar la visión tradicional de una compañía y las partes que la componen como entidades de funciones diferentes, lo que los administradores de estas empresas miden de los acontecimientos es qué tan bien se coordinan las actividades a lo largo de la

cadena para crear así el valor del producto para el cliente, mientras se incrementa la ganancia de cada unión en el proceso de la cadena. (Algunas veces redefiniendo la competitividad).

El análisis de las iniciativas para mejorar la Administración de la Cadena de Suministros por mas de 100 empresas manufactureras, distribuidoras y tiendas de ventas al menudeo, muestran notables progresos, mientras que otras caen desconsoladamente. Al combinar esfuerzos y estrategias, así como cambios de tácticas, se refleja un aprovechamiento, observando a la Cadena de Suministros, de principio a fin, coordinando dichos esfuerzos, de manera que todo el mejoramiento es mejor que la suma de sus partes.

Las actividades del cambio no coordinado se observan en cada departamento y función, lo que coloca a la compañía en un grave peligro de “muerte de todas las iniciativas”. La fuente de la falla se identifica rara vez por los administradores, y tampoco son identificadas las necesidades. Estas necesidades son determinadas para desarrollar y ejecutar una transformación del plan de la Cadena de Suministros y todas sus múltiples y complejas entidades de operación.

Para ayudar a los administradores a decidir como proceder, se revisaron las iniciativas de la Cadena de Suministros tomadas en las empresas mas sobresalientes y se obtuvieron de sus experiencias, los Siete Principios fundamentales de la Administración de la Cadena de Suministros.

En la determinación de los requerimientos de los clientes y como coordinar la Cadena de Suministros para satisfacer estos requerimientos lo mas rápido, más barato y mejor posible, las compañías incrementan la satisfacción del cliente y su mejora financiera. Pero el balance no es tan fácil de sostener – toda compañía deberá encontrar el camino

para combinar los siete principios dentro de la estrategia de la Cadena de Suministros de la manera que mejor le convenga. Es por esto que dos compañías no podrían obtener la misma conclusión.

4.1 Segmentación de los clientes basándose en las necesidades de servicio de los distintos grupos y la Cadena de Suministros.

La segmentación tiene tradicionalmente consumidores agrupados por industria, producto o general (todas las categorías), promediando costos y ganancias con y a través de los segmentos. Pero la segmentación de los clientes por sus necesidades particulares facilita a una compañía a desarrollar un serie de servicios catalogados en varios segmentos.

Hoy en día, las industrias manufactureras han cambiando a técnicas analíticas grupales y a un análisis conjunto para medir las necesidades de los clientes y predecir los márgenes de ganancia de cada segmento. Las industrias manufactureras han mejorado y elaborado las bases de la segmentación de los productos utilizando las necesidades y requerimientos de ventas y mercadotecnia. Otros están buscando algún criterio, como soporte técnico y planeación de la contabilidad, para manejar la segmentación.

Desde la perspectiva clásica, esta segmentación de necesidades puede producir algunas parejas desiguales. Para la manufactura en la figura 4.1, los “innovadores” incluyen un distribuidor industrial (Grainger), un vendedor de autoservicio (Home Depot) y un vendedor al mayoreo (Wal Mart).

Incluso la investigación, ha establecido servicios evaluados por los clientes versus aquellos evaluados solo por algunos segmentos.

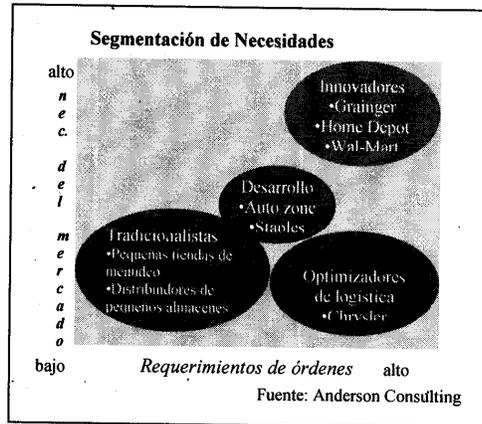


Fig. 4.1 Segmentación de necesidades

Después de esta búsqueda, toda compañía deberá aplicar un proceso disciplinado y funcional para desarrollar diferentes programas de Cadena de Suministros y crear servicios específicos para cada segmento. El objetivo es encontrar un grado de segmentación y variación requerida para maximizar las ganancias.

Todos los segmentos en la figura 4.1, por ejemplo en entrega al cliente, el nivel mas bajo (esquina inferior izquierda) se encuentran las empresas que tienen un pequeño interés en los programas de la Administración de la Cadena de Suministros avanzada, pero al impregnarse de esta metodología, hará que tengan la posibilidad de incrementar su nivel de competitividad, moviéndose hacia el lado derecho.

Por supuesto que las necesidades y preferencias del cliente no muestran toda la realidad. Los paquetes de servicio deben mostrar ganancias, y muchas compañías carecen del conocimiento financiero de sus clientes y de sus propios costos para evaluar la medida de sus ganancias. Este conocimiento es esencial para una correcta contabilidad, junto con

los paquetes de servicio, que se traduce en el reforzamiento de las rentas a través de la combinación del incremento de volumen y / o precio.

La mayoría de las compañías tienen oportunidad de alinear su inversión en una relación particular con sus clientes con el retorno de lo que ellos generan. Para hacer esto, las compañías deben analizar sus segmentos de oportunidad, además de los costos y beneficios para alternar los paquetes de servicios, para asegurar un retorno razonable de su inversión y la localización de los recursos para maximizar ganancias. Para sostener el balance apropiado entre servicios y ganancias, las compañías necesitarán establecer prioridades, siguiendo con el rol de los programas para capitalizar las capacidades existentes y maximizar el impacto en el cliente.

4.2 Adaptación a las necesidades del cliente de la logística para los requerimientos de servicio y las ganancias de los segmentos de los consumidores.

Las compañías adoptan un enfoque monótono hacia el diseño de las redes de logística, en la organización de inventario, almacén y transporte para llegar a un estándar. Para algunos, las redes de logística han sido diseñadas para satisfacer un promedio de los requerimientos de servicio al cliente, y según otros, para satisfacer los más exigentes requerimientos para un solo segmento de clientes.

Las redes de logística son complejas, donde se involucran alianzas con proveedores de logística, y ciertamente contarán con ser más flexibles que la red tradicional. Como resultado de esto, los cambios fundamentales son necesarios en la estructura de la misión, número, localización y dueño de almacenes. Finalmente, la red requerirá una planeación de logística más robusta validando el tiempo real de las herramientas de toma de decisiones,

que acarrearán el flujo de la distribución y un mejor aprovechamiento del tiempo en la administración del transporte.

Como se muestra en la figura 4.2, la industria de alimentos y empaque de bienes pueden reducir los costos de la logística en el 42% de los casos y reducir los días totales en el sistema en un 73%, integrando los recursos a lo largo de la industria, con una extensiva participación de los proveedores de logística.

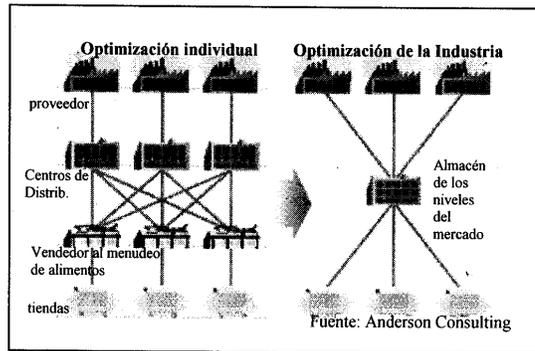


Fig. 4.2 Optimización industrial vs individual

4.3 Escuchar las señales del mercado y alinear la planeación de la demanda de acuerdo con la Cadena de Suministros, asegurando previsiones consistentes y la localización óptima de los recursos.

La previsión tiene un profundo procedimiento, con múltiples departamentos independientemente creados para el suministro de los mismos productos. La orientación funcional de muchas compañías es hacer las cosas mal, permitiendo que las previsiones de ventas tengan una visión de crecimiento de la demanda, mientras se elaboran segundas suposiciones para ver que tanto se requiere del producto en el mercado.

Tal independencia, centrada en la previsión es incompatible con una Administración de la Cadena de Suministros excelente. Las mejores ventas y operaciones (Sales and Operations Planning, S&OP), es proceso que reconoce las necesidades y objetivos para cada grupo, pero se basa en la decisión global de operaciones por encima de cualquier potencial de ganancia.

S&OP puede detectar a tiempo señales de alarma de demanda, acechando con promociones para el cliente, ordenando modelos y reabasteciendo algoritmos, tomando así la contabilidad del vendedor y portando aptitudes, capacidad y competencia.

La figura 4.3 ilustra la diferencia que puede existir en la planeación de la Cadena de Suministros, hecha para un laboratorio de productos. Como se muestra en el lado izquierdo de la figura, una demanda desigual del distribuidor desincronizó la demanda actual del usuario final, lo que provoca una necesidad real de inventario imposible de predecir, forzando a altos niveles de inventario, que aun fallan para prevenir el estar fuera de acción.

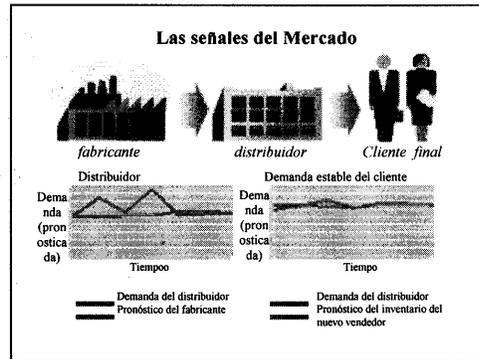


Fig. 4.3 Las señales del mercado

Los distribuidores comenzaron a compartir información de la demanda del usuario final con el fabricante, y el fabricante comenzó a administrar el inventario para los distribuidores. Esta coordinación de la programación del productor y las decisiones del despliegue de inventario han mejorado el pago, el reembolso de recurso y la medición del costo para todos los involucrados.

Incluso, la planeación de la demanda toma tiempo para ponerse al corriente. El primer paso es típicamente el piloto de un programa inicial, cuando el gerente de ventas administra las provisiones con un volumen alto. El cliente manda una orden de compra, y el fabricante compromete el inventario de su actual producción. Después de que esta prueba piloto se formaliza como un proceso de planeación, infraestructura y medidas, el programa se expande para incluir otros canales, hasta que los suficientes están participando para facilitar el mejoramiento en la utilización de los recursos de la manufactura y la logística, así como el desempeño de los costos.

4.4 Diferenciar los productos más cercanos al cliente y acelerar la conversión a través de la Cadena de Suministros.

Las empresas manufactureras tradicionalmente se basan en los objetivos de producción que utilizan proyecciones de la demanda para productos terminados, y tienen inventario para resguardar los errores de predicción. Estas compañías tienden a visualizar tiempos guías en el sistema, con solo una ventana finita de tiempo que convierte a los materiales en productos que satisfacen los requerimientos del cliente.

Mientras que los tradicionalistas realizan grandes progresos en la reducción de costos por la disminución de los tiempos de preparación, la manufactura celular, y técnicas

de justo a tiempo, grandes potenciales recuerdan estrategias tradicionales. Por ejemplo, los fabricantes se esfuerzan por satisfacer las necesidades individuales de los clientes eficientemente a través de estrategias como comercialización en masa, las cuales han descubierto el valor del aplazamiento. Han desarrollado la diferenciación del producto para el último momento posible para poder así sobrellevar el problema.

Considere la publicidad de las computadoras personales de Apple durante los períodos de venta pico. Los errores de la previsión de las demandas, aunados a la inhabilidad del surtidor para entregar lo de costumbre y reducir los tiempos de entrega en menos de 18 semanas, dejó a Apple inhabilitada para ajustar lo suficientemente rápido los cambios en la demanda proyectada del cliente. Para sobrellevar el problema, Apple rediseñó las computadoras personales para tener más partes estándares disponibles, obteniendo así un tiempo de ventaja más corto con respecto a la competencia.

La clave para la diferenciación del producto justo a tiempo es localizar el punto de influencia en el proceso de manufactura, donde el producto es inalterablemente configurado para satisfacer los requerimientos del cliente y para evaluar las opciones, como diseño modular o modificar el proceso incrementando la flexibilidad. Además, el fabricante deberá retar los tiempos de ciclo: ¿puede el punto de influencia llegar cerca de la demanda actual para maximizar la flexibilidad del fabricante en respuesta de la demanda emergente del cliente?

4.5 Administrar los recursos de suministro estratégicamente para reducir el total de costos de los materiales y servicios propios.

Al determinar el pago tan bajo como sea posible para los materiales, los fabricantes tradicionalmente no cuentan con una relación estrecha con los proveedores. El mejor aprovechamiento para los suministros es tener tantos proveedores como sea posible, peleando por el mejor precio.

Una excelente Administración de la Cadena de Suministros requiere un reconocimiento más profundo, así como un fabricante muy progresivo lo hizo: “Los costos de nuestros proveedores son también nuestros costos. Si forzamos a nuestros proveedores a proporcionar 90 días de material a consignación, cuando 30 días son suficientes, el costo de ese inventario encontrará su retorno en el precio del proveedor a partir de que él incrementa su estructura de costos”.

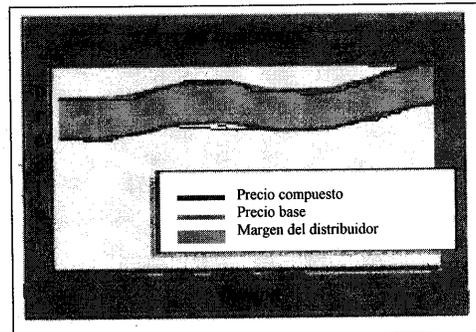


Fig. 4.4 Precios indexados

Mientras que los fabricantes pueden colocar altas demandas en los proveedores, ellos deben también evaluar esa compatibilidad ya que compartirán el objetivo de reducir

costos a lo largo de la Cadena de Suministros de acuerdo a los bajos precios en el mercado para poder así reforzar los márgenes.

La extensión lógica de este pensamiento es lograr arreglos de ganar-compartir para recompensar a cada uno de los que contribuyeron con el incremento de las ganancias.

Algunas compañías todavía no están listas para este pensamiento progresivo, porque fallan en el prerequisite fundamental. Poseen un conocimiento vago de todos los costos de los artículos, no solo para los materiales directos sino también para el suministro de mantenimiento, reparación y operación, además del dinero empleado en utilidades, viáticos, y virtualmente todo lo demás. Este conocimiento es el fundamento esencial para determinar la mejor manera de adquirir toda clase de materiales y servicios que compra la compañía.

Con la posición en el mercado y la estructura de la industria en mente, los fabricantes podrán considerar como aprovechar la oferta de sus proveedores, contando con un contrato y una relación estratégica con el proveedor y outsourcing. Una excelente Administración de la Cadena de Suministros llama a la creatividad y a la flexibilidad.

Para un fabricante cuyas múltiples divisiones son independientes, la creatividad significa consolidar las ventas, usando solo unos pocos pero eficientes proveedores y eliminando la redundancia en aquellos procesos como la inspección de calidad. Para muchos pequeños fabricantes la creatividad significa reducir los costos de transporte, enviando en un solo viaje al mercado toda la carga negociada para un gran consumidor.

Mientras que los siete principios de la Administración de la Cadena de Suministros pueden archivar todo su potencial con tan solo implementarlos juntos, este principio (Principio 4.5) proporciona la garantía desde su inicio, ya que los ahorros se pueden realizar desde el comienzo. La demostración de esto es crear un almacén de datos para guardar grandes cantidades información de transacciones y toma de decisiones para una recuperación y aplicación más fácil en negociaciones anuales.

4.6 Desarrollar una estrategia de tecnología para toda la Cadena de Suministros, que soporte los múltiples niveles de toma de decisiones, de manera que proporcione una clara visión del flujo de productos, servicios e información.

Para el sostenimiento de la reingeniería en los procesos del negocio, muchas compañías competitivas han reemplazado los sistemas integrados inflexibles y pobres por los sistemas que abarcan toda la empresa. En un estudio realizado en 1995 se informó que se tuvieron ingresos gracias al software que abarca a toda la empresa (enterprise-wide) y servicios, suministrados por compañías como SAP y Oracle, de más de US\$3.5 billones, proyectando un crecimiento anual de ingresos del 15 al 20% de 1994 a 1999.

La mayoría de estas compañías son testigos de lo poderosos que son estos nuevos sistemas instalados. Desafortunadamente, muchas sistemas de información de importancia pueden capturar gran cantidad de datos pero no es fácil traducirlos en acciones que apoyen las operaciones reales.

Todos los sistemas deben ser aptos para manejar las transacciones día con día como el comercio electrónico a lo largo de la Cadena de Suministros, que además de ayudar a alinear el suministro y la demanda, comparten información de las órdenes y programación

diaria. Desde la perspectiva de término medio, el sistema deberá facilitar la planeación y la toma de decisiones, ayudando a la planeación de la demanda y del embarque, así como a la planeación de la producción maestra, necesaria para colocar los recursos eficientemente. Para agregar valor, el sistema debe sintetizar datos para el uso de un escenario “what-if” (que pasaría sí....?) para ayudar a los administradores a evaluar plantas, centros de distribución, proveedores y alternativas de servicio.

A pesar de las grandes investigaciones tecnológicas, solo unas cuantas compañías han adquirido este complemento de capacidades. Hoy en día los sistemas “enterprise-wide” permanecen limitados, y sin poder compartir la información a lo largo de la Cadena de Suministros.

En la figura 4.5 se muestra que, irónicamente, la información que muchas compañías requieren urgentemente para engrandecer la Administración de la Cadena de Suministros, reside fuera de sus propios sistemas, y tan solo unas pocas compañías están adecuadamente conectadas para obtener la información necesaria. La conectividad electrónica crea la oportunidad de cambiar fundamentalmente la Cadena de Suministros, desde la rebaja de los costos por transacciones hasta el manejo electrónico de órdenes, la facturación y pagos para la reducción de inventarios.

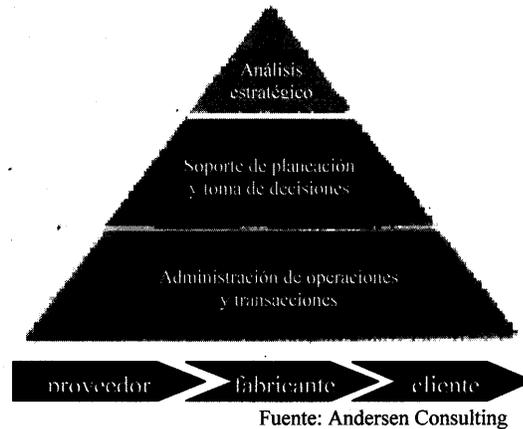


Fig. 4.5 Aspectos clave de la estrategia de la Cadena de Suministros

Un fabricante de cerveza aprendió esta lección de una manera dura. Rastreando la actuación de la planta hasta el almacén, el fabricante se sentía complacido, el 98% de sus productos llenaban los requisitos del vendedor. Pero, analizando todo el trayecto a través de la Cadena de Suministros, el fabricante observó un escenario muy diferente. Los clientes en alguna parte de la cadena, encontraron en la cerveza de esta compañía más del 20% del tiempo un nivel bajo de inventario y previsión en el supermercado. Ahora, el fabricante está luchando para implementar la tecnología de información real para obtener datos específicos de la actuación de las tiendas. Los datos son esenciales en la mejora del servicio al cliente. Sin estos datos, el fabricante no puede tomar decisiones sobre el inventario que ayudarán a una mejor asignación de los recursos y a incrementar las ganancias aumentando el inventario en las tiendas o supermercados.

Muchas compañías que se han embarcado a gran escala en la reingeniería de la Cadena de Suministros, ven la importancia de la tecnología de la información en sostener

los beneficios desde el primer año. Aquellos que fallaron por asegurar el flujo continuo de información han visto como los costos, recursos y tiempos de ciclo regresan a sus niveles de prereingeniería, los cuales debilitan los programas de cadenas de suministros.

4.7 Adoptar la actuación de la expansión de los canales para medir los sucesos colectivos en el alcance del cliente final efectiva y eficientemente.

Para contestar la pregunta: “¿qué estamos haciendo?” muchas compañías ven interiormente y aplican una serie de medidas funcionales orientadas. Pero un excelente administrador de la Cadena de Suministros toma una visión desde fuera, adoptando las medidas aplicadas en cada uno de los eslabones de la Cadena de Suministros e incluyendo los servicios y las finanzas.

Primero, se mide el servicio en términos de una orden perfecta – la orden que llega cuando se completa en precio y pago correctos, así como sin daño alguno. La orden perfecta no solo estima la Cadena de Suministros como una actuación progresiva, sino que también da cuenta de la ejecución desde la perspectiva apropiada, que es la del cliente.

Segundo, un excelente administrador de la Cadena de Suministros determina una ganancia real de servicio, identificando los costos actuales y las actividades de los ingresos, requeridas en la contabilidad. Para muchos, estas cantidades son una revelación, ya que la medida tradicional de los costos se basaba en incorporar los sistemas de contabilidad localizándolos en la alta administración. La contabilidad tradicional tiende a disfrazar los costos reales del enfoque de la Cadena de Suministros, más bien en costos de actividades, ignorando el grado de control de los costos de manejo de cada uno (o lo que le falta).

Para facilitar la ejecución, muchas compañías están desarrollando cartas de reporte

comunes, como se muestra en la figura 4.6. Estas cartas de reporte ayudan a mantener la compatibilidad del trabajo en lo mas alto, construyendo el logro de los objetivos con un claro entendimiento de cada una de las compañías que brinda y comparte información para el mejor manejo de sus recursos.

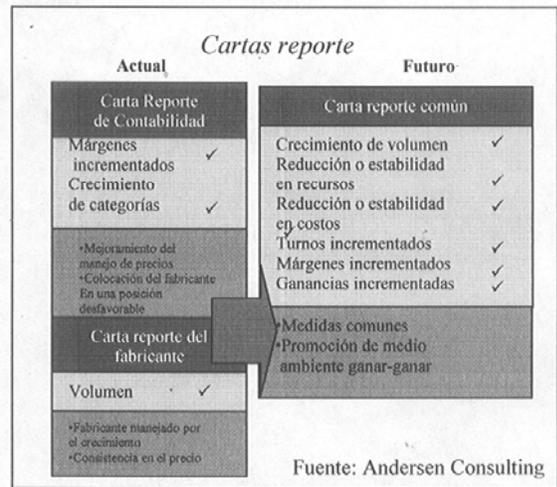


Figura 4.6 Cartas reporte

Una carta reporte común puede también ayudar a localizar y capitalizar la sinergia a lo largo de la Cadena de Suministros, como un fabricante de productos de salud lo hizo trabajando con un cliente mayor, desarrollando un modelo de conexión de capital de reembolso de la inversión, usándolo para tomar decisiones.

4.7.1 Traducción de los Principios a la práctica

Las compañías que han logrado una excelente Administración de la Cadena de Suministros, tienden a aprovechar la implementación de los principios guía con tres preceptos en mente.

- Proporcionar los esfuerzos para la mejora.

La complejidad de la Cadena de Suministros puede hacer difícil la visión del todo, de principio a fin. Pero un administrador sobresaliente de la cadena, estará de acuerdo en la necesidad de invertir tiempo y esfuerzo en desarrollar una perspectiva total, así como utilizarla para informar acerca de un punto de cambio en las iniciativas y una buena secuencia para la implementación. Este punto también deberá coordinar las iniciativas del cambio junto con las operaciones diarias y con los límites de la compañía.

El punto de cambio requiere una rigurosa valoración de toda la Cadena de Suministros, desde las relaciones con el proveedor, las operaciones internas en el mercado, incluyendo clientes, competencia y la industria como un todo.

Un paso crítico en el proceso es acomodar explícitamente las metas para el incremento de las ganancias, utilización de recursos y reducción de costos. Mientras que los objetivos tradicionales para costos y recursos permanezcan esencialmente como un éxito, las metas de crecimiento de las ganancias pueden ser finalmente más importantes.

- Recuerde que Roma no se construyó en un solo día.

Como la lista de tareas sugiere, los esfuerzos significativos de la Administración de la Cadena de Suministros representan un compromiso con un impacto financiero profundo en el balance y el estado interno. Es por ello que el esfuerzo debe de ser constante, y la administración debe de balancear cuidadosamente su promesa de proveer las necesidades de la empresa.

La planeación es la clave, ya que antes de diseñar iniciativas específicas, las grandes compañías desarrollan un plan que especifique los fundamentos, el liderazgo y las expectativas financieras. Este plan ayuda a pronosticar los conflictos sobre las prioridades y mantiene a la administración enfocada y encaminada a beneficiarse.

- Reconozca la dificultad del cambio.

Los programas de cambios corporativos realizan un mejor trabajo en el nuevo diseño del proceso de operaciones y herramientas que sostienen la actitud apropiada y crean en la gente una conducta esencial para hacer que el programa de cambio funcione. La gente se resiste al cambio, especialmente en las compañías con historias de programas de “cambios en el mes”. En las organizaciones la gente tiene problemas con la incertidumbre del cambio, especialmente con la posibilidad real de que sus habilidades no concuerden con el nuevo ambiente de trabajo. Al implementar los siete principios de la Administración de la Cadena de Suministros se hará un cambio significativo en las compañías.

Muchas compañías competitivas han realizado la fragmentación común de responsabilidades para administrar las actividades de la Cadena de Suministros. Algunas incluso han elevado la Administración de la Cadena de Suministros a una posición estratégica y han colocado a un ejecutivo como un vicepresidente de la Cadena de Suministros (o su equivalente).

Este ejecutivo necesitará contar con ciertos atributos, necesarios para entender y administrar las actividades desde el recibo de la orden hasta su entrega; la flexibilidad requiere experimentar y realizar correcciones a la mitad del curso, aunadas a la demanda. Una comunicación y liderazgo excelentes son esenciales para ganar y sostener el

compromiso del esfuerzo de cada uno de los niveles de la organización, incluyendo la interpretación del compromiso intelectual en las tareas financieras.

4.7.2 La cosecha de los logros de una excelente Administración de la Cadena de Suministros.

Las compañías mencionadas en este capítulo son solo algunas de las muchas que han unido sus esfuerzos para satisfacer las necesidades del cliente, al mismo tiempo que aumentan sus ganancias. Mientras que estas compañías han impulsado varias iniciativas, todas han creado la necesidad de integrar las actividades a lo largo de la Cadena de Suministros. Haciendo esto, se ha mejorado la utilización de los recursos, la reducción de costos y la creación de ventajas sobre los precios, ayudando a atraer y mantener los clientes (y por lo tanto a incrementar las ganancias).

Al obtener simultáneamente el reforzamiento de la satisfacción del cliente y de las ganancias, los siete principios de la Administración de la Cadena de Suministros pueden convertirse en una garantía para lograr los objetivos propios, y una ventaja competitiva.