

## **V. LA ADMINISTRACIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTROS EN EL FUTURO**

Como el ambiente de los negocios está cambiando impredeciblemente, la presión se siente en todas direcciones, tanto internas como externas. Los retos de nuevos productos, nuevos mercados, clientes, canales, competencia y los nuevos servicios de entrega están desgastando las capacidades de la Cadena de Suministros actual. La expansión global, las alianzas y asociaciones, fusiones y adquisiciones, así como la liquidación son una considerable presión para las empresas de hoy.

El punto clave de los niveles de capacidad y ejecución de hoy, es que no se enfrentarán efectivamente a los retos del mañana. Dada la importancia de la ejecución de la Cadena de Suministros en la entrega de los productos al cliente, la buena administración de una compañía se verá reflejada en la Administración de la Cadena de Suministros, y servirá como una fuente de diferenciación competitiva.

Con el surgimiento de compañías de clase mundial se está tomando la visión integrada de la Cadena de Suministros como un claro entendimiento que une y sincroniza la cadena de principio a fin y mas allá de ésta, y no solo para crear beneficios financieros inmediatos, sino para crear mejores relaciones entre los socios comerciales.

## **5.1 Comercio electrónico: un eslabón en la Cadena de Suministros**

Uno de los más grandes retos para cualquier empresa es poder vender sus productos las 24 horas del día y los 365 días del año. Imagine a su negocio operando mientras su competencia duerme. Esto no es una fantasía, esto es posible gracias al comercio electrónico. Usted puede vender de forma global sin necesidad de abrir una sucursal de su empresa en cada estado del territorio nacional o en cada país del mundo.

Hoy en día, miles de personas navegan por Internet para comprar todo tipo de productos, servicios o información, desde el disco compacto de moda hasta un servicio de consultoría en línea. Pero se ha preguntado usted ¿cómo se logra esto? El comercio electrónico (CE) a través de Internet representa el último eslabón en la Cadena de Suministros, un punto esencial ya que es aquí cuando el consumidor final compra sus productos.

La mayor parte de las compañías que comercian por Internet han comprobado que la mejor forma de hacer llegar los productos a sus clientes es a través de empresas especializadas en envíos de mensajería/paquetería como UPS y Federal Express. La ventaja fundamental de estas alianzas reside en que las empresas evitan incurrir en los altos costos que representa tener una infraestructura para poder distribuir su mercancía de una forma eficiente y eficaz. Para aquellas empresas que venden productos como software, servicios, música, video, imágenes e información, existe una opción denominada cadena virtual de suministros y a diferencia de la cadena física, la distribución se realiza de manera inmediata y los costos son menores.

El CE generalmente se realiza en dos niveles:

- comercio entre empresas, como las compañías que adquieren materias primas para producir algún producto y
- las empresas que realizan negocios directamente con sus clientes.

En ambos casos vemos que hay un elemento que ya no aparece dentro de la cadena. Nos referimos efectivamente a los intermediarios. Durante muchos años las empresas dependieron de intermediarios para poder llegar a su mercado objetivo. En los últimos años, se ha especulado del papel que juegan y según algunos analistas reconocidos, Internet reposicionará a los intermediarios. En realidad es difícil predecir si los distribuidores han de desaparecer o no, pero lo que es un hecho es que deberán modificar la forma de interactuar dentro de la nueva Cadena de Suministros.

Otro de los cambios que plantea el nuevo modelo de la Cadena de Suministros en Internet es el referente al manejo del inventario. Al acortar el ciclo de distribución, esto provoca que las entregas que se hacen a los clientes sean justo a tiempo. Las fábricas al estar en contacto directo con los clientes se pueden encargar de satisfacer sus demandas, entonces ¿para qué tener inventario? Para las empresas esto es un verdadero alivio, ya que además de tener la capacidad de tener los sistemas de producción, compras y ventas conectados, sus necesidades por tener grandes cantidades de inventario al parecer están llegando a su fin. Los nuevos inventarios o inventarios virtuales prometen reducir los costos de los productos terminados y por ende beneficiar y mantener más satisfecho al cliente.

Imaginemos nuevamente a un cliente comprando por Internet. Una vez terminada su compra entonces el reto para la tienda o compañía será enviar ese producto a tiempo. Para lograr esto se puede valer de un subcontratista que esté especializado en operaciones de

logística. Pero además, hacia adentro de la empresa también ocurre un requerimiento. Al descontarse una unidad del inventario esto puede provocar que sea necesario elaborar un pedido por más materia prima con el fin de producir las unidades faltantes. La forma tradicional sería enviando un fax a nuestros proveedores para pedirles una cotización y después de seleccionar al afortunado enviar otro fax para confirmar.

Todas estas operaciones resultan lentas y rudimentarias, pero gracias al comercio electrónico, las empresas pueden estar conectadas con sus proveedores para intercambiar información y aplicaciones de negocios. La Tecnología de Información actual permite a las empresas tener agentes que monitoreen cuando ciertas condiciones se cumplen, este sería uno de esos casos. Y el pedido se elaboraría automáticamente, de la misma manera que el pago. Esto también impacta la Cadena de Suministros, ya que a raíz de este nuevo paradigma se genera lo que se conoce como empresa extendida. Una empresa cuya frontera no termina en sus instalaciones sino que se extiende hacia donde se encuentran sus proveedores, distribuidores y clientes. La Cadena de Suministros deja de ser algo externo y se convierte en un ciclo más de la organización.

El siguiente paso para las organizaciones que consideren penetrar en el mundo de los negocios de Internet será adoptar una estrategia para la logística de sus productos. El CE les ayudará a penetrar en nuevos mercados y a acercarse más a sus clientes, pero si no existe el soporte adecuado para la física de sus productos, entonces las empresas se verán ante la incapacidad de poder aprovechar estos beneficios. Y finalmente para las empresas que no consideren utilizar Internet como una extensión natural de su mercado, éstas enfrentarán serias crisis tras no poder ofrecer precios, productos y servicios competitivos.