

# **RETOS EN LA ADMINISTRACIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO**

En años recientes la administración de la Cadena de Suministro ha recibido una alta atención en medios académicos, de consultoría y en empresas. Hay compañías que están abordando con mucha atención los procesos relacionados con toda la Cadena y la cantidad de artículos y eventos relacionados con el tema se ha explosionado.

El hecho de que el tema reciba una alta importancia refleja una necesidad que se presenta en la realidad. ¿Cuáles son estas necesidades? y ¿cuáles son los principales retos que se enfrentan?

Una Cadena de Suministro se extiende desde los proveedores de nuestros proveedores, hasta los clientes de nuestros clientes. La administración se entiende entonces por la coordinación a lo largo de la Cadena de tal forma que se logre una Respuesta Eficiente al Consumidor Final.

Algunas de las principales características de una Cadena y que han dado lugar a necesidades son:

## **Interdependencia**

Movimientos que se han dado en el pasado como la apertura de fronteras, alianzas estratégicas y la reducción de proveedores han generado una alta interdependencia entre los eslabones en la Cadena. De hecho esto ha llevado a que la competencia esté pasando de ser empresa contra empresa a cadena contra cadena. En otras palabras de ser peleas entre individuos a ser peleas entre pandillas.

## **Diversidad de Intereses**

Dado que existe una variedad de entidades en una Cadena, cada una tiene intereses propios que no necesariamente coinciden entre sí. Esta diversidad de intereses lleva a la generación de conflictos que inhiben la colaboración a lo largo de la Cadena desde el intercambio de información hasta la creación de acciones conjuntas entre las organizaciones participantes. Esta falta de colaboración y las fallas que se generan provocan costos excedentes y desperdicios.

## **Falta de Visibilidad**

Cualquier empresa ubicada en alguna parte de la Cadena no tiene una información total de lo que está sucediendo a lo largo y ancho. Por ejemplo, se desconocen aspectos de la

demanda final, o de la posición de inventarios en nuestros clientes. Esto hace que se tomen decisiones basadas en información parcial con los resultados consecuentes.

## **Comunicación y Competencia**

La tecnología de comunicación ha hecho de repente que el cliente se pueda encontrar en cualquier parte del mundo y que nos pueda competir cualquier competidor en el mundo. Entonces no solamente las Cadenas se han vuelto más interdependientes, sino que además se han tornado mucho más dinámicas y requieren respuestas mucho más ágiles.

## **La Batalla por el Cliente**

Dentro de las Cadenas de Suministro, una buena parte de las batallas por los clientes se han hecho en manufactura. Aún cuando hay cosas todavía por hacer en manufactura, no es suficiente. Los costos y servicio asociados con dar una respuesta eficiente al cliente no sólo se dan en la manufactura sino en toda la logística del producto y en las interdependencias encontradas a lo largo de la Cadena. Así, los esfuerzos de mejora iniciados en manufactura se han extendido a otros frentes.

Con todo lo anterior, existen cinco grandes retos para lograr una administración eficiente de la Cadena de Suministro

## **Dominar los Procesos Básicos**

El primer gran reto que enfrentan las empresas es dominar los procesos básicos que predominan en la Cadena. Procesos como interacción con los clientes (cotizar, tomar pedidos, entregar), planear la demanda, distribuir productos, abastecer materiales. Dominar procesos básicos implica tener una ejecución superlativa a través de reglas y procedimientos, uso de tecnología de información, capacidades organizacionales, indicadores de desempeño.

Todavía a lo largo de la Cadena existen toda una serie de actividades básicas que no se dominan. En la interacción con clientes, por ejemplo, aún cuando la mayoría de las empresas expresan que el servicio es un aspecto estratégico, ¿cuántas tienen realmente indicadores fieles de su servicio a los clientes y al consumidor? Es la minoría.

O bien, un proceso crítico como lo es la planeación de la demanda, en donde se determina la demanda a satisfacer, la forma en cómo se va a satisfacer y se genera un plan que rige la conducción del negocio (en ventas, producción, materiales, distribución, finanzas) de corto plazo, es para muchas empresas un estado en el que algún día aspiran estar.

## **Servir al Cliente Final**

Las Cadenas todavía funcionan como eslabones secuenciales, sin ver más allá de su cliente, sin tener visibilidad de lo que sucede río arriba, con el cliente final. Al no tener información de lo que sucede en el mercado se toman acciones que no obedecen a los requerimientos del mercado y que tiene una consecuencia en costos, o se dejan de tomar acciones oportunas que tienen una consecuencia en servicio.

No es fácil tener información del cliente final, pero hay prácticas que pueden acercarnos a esa información. Reuniones con los vendedores de nuestros clientes, con los compradores de los clientes de nuestros clientes. Verificaciones en el punto de venta.

Junto con esta información, el otro gran reto es traducir la información del mercado en acciones competitivas. Esto demanda la creación de capacidades organizacionales relacionadas con el trabajo interfuncional.

## **Colaborar Entre Socios Comerciales**

Una gran arena de actividad para una administración eficiente es la colaboración entre socios comerciales. Las fallas de coordinación entre socios provoca costos en la Cadena que finalmente se reflejan en el mercado. Por el contrario, la coordinación tiene un enorme área de oportunidad tanto en costos como en servicio. Sin embargo, lograr esta coordinación no es fácil, simplemente porque dentro del espectro de intereses comunes entre los socios, existen intereses en conflicto.

La coordinación se debe dar a tres niveles: estratégico, de información y de interacción. El nivel estratégico en donde se alineen posiciones y objetivos de los socios; el nivel de información en donde se comparta información; el nivel de interacción en donde se modifiquen prácticas de intercambio de bienes y servicios. Una buena relación difícilmente empieza por el tercer elemento.

## **Incorporar y Aprovechar la Tecnología de Comunicación e Información**

Una Cadena está compuesta por flujo de materiales, monetarios y de información. La tecnología de información es un elemento importante para tener cadenas sólidas y avanza a un ritmo impresionante. Es todo un gran esfuerzo estar a la par con la incorporación de estas tecnologías, ERP's, APS, CRM's, Internet, Datawarehouses, comunicación inalámbrica, y sólo Dios sabe lo que está por venir. Pero un reto mayor aún es el aprovechamiento de la tecnología.

La velocidad a la que avance el desarrollo tecnológico es mucho mayor que la velocidad en que las empresas lo están aprovechando. Si tomamos un caso simple, como Excel, Word, PowerPoint, la mayoría de nosotros lo usamos a un porcentaje menor del 50% de su capacidad funcional – por un lado porque no hemos tenido el desarrollo y capacitación necesarios y por otro porque hay funcionalidades que no necesitamos.

Debe ser muy claro que una empresa debe invertir en tecnología de información, de otra manera corre el riesgo de quedarse tecnológicamente obsoleta en muy poco tiempo, y debe invertir aún más en el aprovechamiento de esa misma tecnología, de otra manera corre el gran riesgo de que la tecnología no sirva para nada.

### **Crear Estrategias de la Cadena**

Una estrategia de la Cadena implica dos grandes elementos. El primero es que debe ser integral, en el sentido que debe abarcar los diferentes elementos que intervienen en una solución. En este caso estamos hablando de prácticas en procesos, soportados con habilitadores de tecnología de información y con el desarrollo de capacidades organizacionales que permitan la ejecución y desarrollo de las prácticas y de la tecnología de información. Por otra parte, debe tener relevancia, lo cual implica que las soluciones estén dirigidas a aportar valor estratégico y económico al negocio, o en otras palabras, que estén alineadas a la estrategia de negocio..

Lograr lo anterior demanda dos importantes esfuerzos. El primero es que los responsables de la estrategia de negocio se involucren en el desarrollo de estrategias de la Cadena de Suministro. El segundo es que quienes participan en los procesos de suministro, lleven sus planteamientos y soluciones a nivel de negocio.