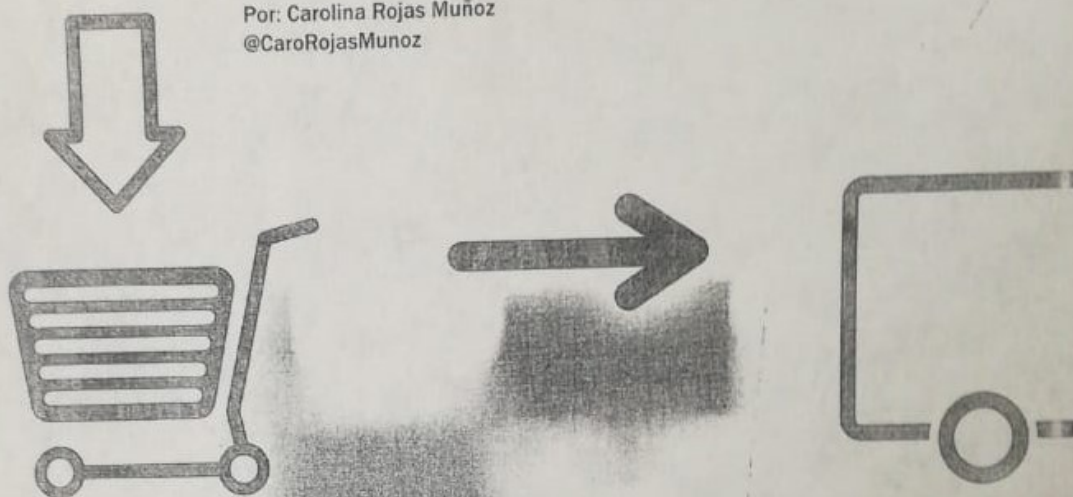


Claves para mejorar la cadena de suministro

Por: Carolina Rojas Muñoz
@CaroRojasMunoz



La firma Miebach Consulting y la estadounidense LLamaSoft presentaron su método para el diseño de la cadena de suministro del futuro a través del informe *10 Tips from the Experts for Success in Supply Chain Design*. En Revista de Logística le contamos a cerca de este método, sus aspectos más destacados y las recomendaciones de los expertos.

El término cadena de suministro (en inglés *supply chain*) hace referencia al desarrollo de una estructura eficiente para producir algo. Esto, en el papel, suena sencillo, pero básicamente es la clave para que la logística de cualquier empresa tenga éxito o sea un fracaso. Según el Council of Supply Chain Management Professionals, la cadena de suministro eslabona a muchas compañías, iniciando con materias primas no procesadas y terminando con el consumidor final que utiliza los productos terminados.

De igual manera, menciona que los proveedores de bienes y servicios, así como los clientes, están eslabonados por la demanda de los consumidores de productos terminados, al igual que los intercambios materiales e informáticos en el proceso logístico, desde la adquisición de materias primas hasta la entrega de productos terminados al usuario final.

También debe equilibrar factores como mayores demandas de clientes, fluctuaciones de costos, más oportunidad en los mercados emergentes, posicionamiento y evolución de la competencia, disponibilidad del transporte y materias primas, cambios en impuestos y leyes (especialmente internacionales).

"Actualmente los mercados en desarrollo no son lugares donde las empresas pueden obtener mano de obra calificada a precios bajos, sino la mejor oportunidad para aumentar la cuota de mercado y los ingresos. Las empresas que entiendan esto y diseñen sus cadenas de suministro de manera adecuada para el futuro saldrán beneficiadas", argumenta Jorge Ribas, socio y director general de Miebach Consulting.

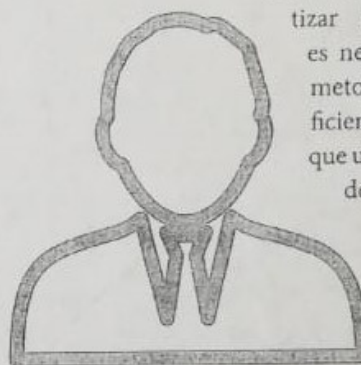
De igual manera, antes de construir una *supply chain* también se deben contemplar factores externos

como la legislación de cada región o país, la agitación política, las leyes laborales, las interrupciones del tiempo, la proliferación de *stock-keeping unit* (SKU), los ciclos de vida de los productos que ahora son acortados, la evolución de los canales empresariales (crecimiento del comercio electrónico, deseo de omnicanal), los cambios en la adquisición (*on/off-shoring*, cantidad de pedidos), el nivel de infraestructura de la zona, los despliegues de inventario, las adquisiciones y los *spin offs*.

CONSEJOS PARA DISEÑAR UNA CADENA EFECTIVA DE SUMINISTROS

Basado en el libro *Diez consejos de expertos para lograr el éxito en el diseño de la cadena de suministro*:

- ❖ Estandarizar los procesos. Para simplificar drásticamente los procesos y garantizar resultados consistentes es necesario contar con una metodología establecida suficientemente clara, al igual que un enfoque y un conjunto de herramientas estándar que se puedan aplicar a todos los proyectos de diseño de la cadena de suministro. Según los autores, esto evita a las compañías quedarse estancadas en pequeños detalles que terminan por desviar el propósito de las actividades logísticas.



El diseño de una cadena de suministro debe equilibrar factores internos como: mayores demandas de clientes, fluctuaciones de costos y oportunidad en los mercados emergentes.

- ❖ Priorizar las preguntas a responder. La publicación detalla que es un error tener un modelo único que responda a todas las preguntas que surgen en medio de un proceso, ya que esto conduce a una mayor complejidad en la entrega y resultados negativos. Por esto, se sugiere que antes de iniciar la ejecución de un proyecto se enumeren todas las preguntas que se desean abordar y se prioricen de acuerdo con los objetivos del proyecto.
- ❖ Agregar valor cada vez que sea posible. Este consejo responde al contexto real de las operaciones logísticas y las cadenas de suministro más complejas, en donde se suele ajustar el proceso en función de sus más mínimos detalles. Los expertos

sugieren tener en cuenta la relevancia de agregar valor en cualquiera de los eslabones de la cadena de suministro, teniendo presente las limitaciones existentes en términos de software y hardware que, en muchos casos, pueden poner en riesgo la ejecución de modelos o volverse inestables y complejos al momento de comprender los resultados.

❖ Asegurarse de contar con los datos adecuados. Para los expertos, el 80 % del valor en un proceso está determinado por el 20 % de los datos disponibles, por lo que sugieren a los operadores logísticos estar al tanto de la cantidad y calidad de datos con los que cuentan, respondiendo a las siguientes preguntas: ¿son precisos?, ¿son actuales?, ¿están relacionados con las preguntas?, ¿son suficientemente valiosos?, ¿son útiles con el paso del tiempo?, ¿reflejan el futuro?

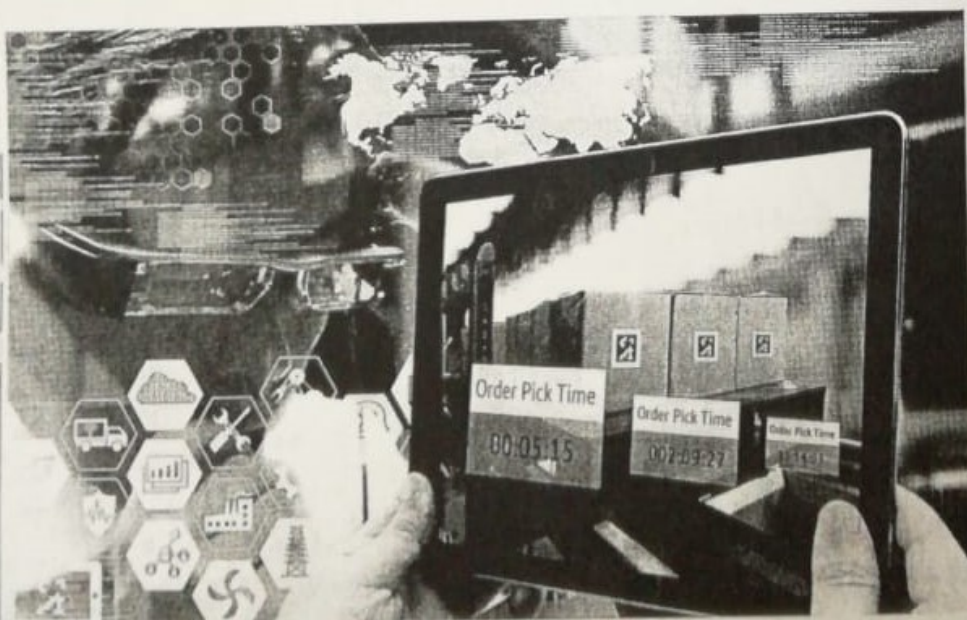
❖ Alinear los procesos de acuerdo con las habilidades disponibles. Tanto el diseño de la *supply chain* como el compromiso de transfor-

Tradicionalmente, se tiende a establecer la estructura de la cadena de suministro para después analizar el diseño de cada eslabón en distintas etapas.

marla continuamente requieren combinar una diversa gama de recursos y, según Miebach, existen seis habilidades básicas necesarias: 1) desarrollo de estrategia; 2) configuración y estandarización de procesos; 3) habilidades analíticas de pre y posmodelado; 4) conjunto de habilidades de modelado profundo; 5) implementación y planeación, y 6) programa de gestión de proyectos complejos. De acuerdo con la firma, un proyecto exitoso es el resultado de la mezcla de estas seis habilidades junto con los recursos novedosos que ofrece el mercado para optimizar procesos.

❖ Integrar a los actores clave. Es vital entender que, así como las cadenas de suministro son de naturaleza compleja, también lo son los proyectos para diseñarlas. Con este precepto claro, es importante no solo alinear las preguntas clave y los objetivos del proyecto antes de iniciar el proceso de modelado de la cadena, sino también comprender, junto con los actores clave del proceso, los diferentes potenciales, al igual que discutir los pros y contras, y alinearse antes de que empiecen las presiones de tiempo y el estrés de la entrega.

❖ Definir las metas específicas. Banich y Valderrama coinciden en que para diseñar la *supply chain* y sus proyectos de transformación es necesario contemplar un horizonte de planificación mucho más amplio y considerar más detalles. De igual manera, explican que es imprescindible que las partes interesadas adopten la visión estratégica del negocio y la traduzcan en requisitos tácticos para la cadena de suministro.



❖ **Trazar límites.** Una de las situaciones problemáticas más comunes cuando se diseñan cadenas de suministro es que los equipos tienden a estancarse cuando quieren explorar otro tipo de alternativas. En visión de los expertos, esta situación, que es aparentemente necesaria, puede derivar en una parálisis en el diseño de la cadena por exceso de análisis. En esa medida, sugieren trazar límites muy claros en cuanto a qué escenarios se pueden concebir y llevar a la práctica, y plantearse el interrogante de: ¿cómo se puede lograr mejor un objetivo en caso de determinadas situaciones?

❖ **Estudiar la capacidad de instalación.** Tradicionalmente, se tiende a establecer la estructura de la cadena de suministro para después analizar el diseño de cada eslabón en distintas etapas. La recomendación de los expertos ante esta situación es que el establecimiento tenga un enfoque integrador en donde la ingeniería de la instalación sea un modelo en red que permita aumentar la capacidad de retorno de inversión,

al tiempo que se aumentan los niveles de automatización.

❖ **Crear una hoja de ruta.** Los expertos destacan lo típico que resulta proponer, desde el plano teórico, el desarrollo de redes optimizadas sin que se tengan en cuenta costos, plazos y riesgos asociados. Para ello sugieren desarrollar soluciones factibles y diseñar una hoja de ruta detallada que refleje la viabilidad de las soluciones propuestas para resolver problemas asociados con las cadenas de suministro.

TRES ÁREAS ESENCIALES EN UNA CADENA DE SUMINISTRO

Los empresarios deben transformar sus cadenas en redes de respuesta a la demanda, para lo cual existen tres tareas esenciales que deben desarrollarse para concretar dicha evolución:

Demanda en tiempo real: detectar las señales de la demanda que están disponibles, agruparlas e interpretarlas, de manera que permitan aprovechar la oportunidad de reducir drásticamente la tasa de error de sus pronósticos y dar mayor cumplimiento a las órdenes de compra originadas por un equipo, dispositivo y otro "nodo" de consumo conectado a la red en dirección ascendente desde un local físico.

Alinear funciones operativas y comerciales: no son pocas las empresas donde la estructura de las funciones comerciales y las de gestión de la cadena de suministro operan en silos, toda vez que las áreas de ventas, marketing, finanzas y gestión de la *supply chain* desarrollan planes operativos independientes, bajo la influencia de sus propias agendas. Los empresarios deben dejar atrás viejos hábitos y permitir que las distintas áreas de su organi-

zación colaboren en forma estrecha para comprender la demanda y modificarla antes de darle respuesta.

Gestionar capacidades para optimizar la utilidad por la prestación de los servicios: tendencias como la creación de omnicanales, el "pasillo interminable" y el aumento de las tiendas de descuento y de la personalización de los productos han llevado a una enorme disparidad de opciones de rutas de acceso a los mercados. Para satisfacer los requerimientos, las empresas pueden poner en práctica proyectos que integren la demanda y la oferta. Esto contribuirá al aprovechamiento de cuentas y canales (existentes y nuevos) con las mayores oportunidades y a un óptimo costo de servicio, fomentando un crecimiento rentable e innovación.

