



# **Cómo generar valor en la cadena de suministro: las mejores prácticas**



1.	LA CADENA DE SUMINISTRO .....	225
2.	RETOS DEL MERCADO Y PROBLEMÁTICA HABITUAL .....	225
3.	INCREMENTO DE VALOR PARA LA COMPAÑÍA .....	226
4.	MARCO DE ACTUACIÓN EN LA CADENA DE SUMINISTRO .....	226
5.	PLANIFICACIÓN Y PREVISIÓN DE VENTAS .....	227
5.1	Mejores prácticas .....	228
5.2	Creación de una única previsión de la demanda integrada para los departamentos de ventas y fabricación .....	228
5.3	Designar un propietario de las previsiones de ventas y establecer las pertinentes responsabilidades en el pronóstico .....	229
5.4	Desarrollo de previsiones de forma colaborativa, usando información de vendedores y de gerencia .....	229
5.5	Utilizar más de un método de pronóstico para reducir el sesgo y mejorar la fiabilidad .....	230
5.6	Recopilar los datos y la información de más de una fuente .....	230
5.7	Hacer un seguimiento constante de la exactitud en las previsiones .....	231
6.	COMPRAS Y APROVISIONAMIENTO .....	231
6.1	Mejores prácticas .....	232
6.2	Integración de la función de compras en las operaciones globales de la compañía .....	232
6.3	Selección de una estrategia de centralización/descentralización de compras basada en la estrategia global de la compañía ..	232
6.4	Reduzca al mínimo la implicación en las compras más rutinarias y menos estratégicas .....	233
6.5	Integración del proceso de compras y reducción de tiempos .....	233
6.6	Transforme a los profesionales de la compra en especialistas de conocimiento .....	234
6.7	Fomentar el e-Procurement .....	234
7.	FABRICACIÓN / PRODUCCIÓN .....	235
7.1	Mejores prácticas .....	235
7.2	Adapte la cadena de producción para acelerar el flujo de materiales .....	235
7.3	Emplee el software para reducir la merma en los procesos de fabricación .....	236
7.4	Emplee técnicas de fabricación continua para aumentar velocidad de respuesta al mercado .....	237
7.5	Estreche los lazos con los mejores aliados para optimizar la eficacia de la cadena de suministro .....	237
7.6	Intente aumentar continuamente la velocidad y exactitud de las entregas .....	238
8.	ALMACENAMIENTO .....	239
8.1	El almacén como centro de transformación de producto .....	239
8.2	El almacén como canalizador de la distribución .....	239
8.3	Mejores prácticas .....	240
8.4	Desarrollo de una estrategia de almacenamiento orientada al cliente .....	240
8.5	Consolidación del almacenamiento para alcanzar economías de escala .....	241
8.6	Creación de un diseño flexible de almacén para mejorar el uso del espacio y el flujo de productos .....	241
8.7	Utilización de un sistema de gestión de almacenes .....	241
8.8	Externalice las funciones de almacenamiento a proveedores de servicios .....	242
9.	TRANSPORTE .....	243
9.1	Mejores prácticas .....	243
9.2	Cree una estrategia basada en la excelencia para construir una ventaja competitiva .....	244
9.3	Consolidación de las operaciones logísticas .....	245
9.4	Utilización de la tecnología para crear operaciones simples y más eficientes .....	246
9.5	Gestión de los diversos elementos del transporte para mejorar su eficacia y economía .....	246
10.	VENTA .....	247
10.1	Mejores prácticas .....	248
10.2	Organice los territorios de venta atendiendo a las necesidades del cliente .....	248
10.3	Organice los equipos de venta acorde con la creciente complejidad de las demandas del cliente y los recursos disponibles de la empresa .....	249
10.4	Automatice la fuerza de ventas .....	249
10.5	Establezca las relaciones con los clientes vendiendo valor añadido .....	250
10.6	Ate la remuneración o los 'bonus' a los beneficios y a la satisfacción del cliente .....	251

## Cómo generar valor en la cadena de suministro: las mejores prácticas

### 1. LA CADENA DE SUMINISTRO

La cadena de suministro es el conjunto de funciones, procesos y actividades que permiten que la materia prima, productos o servicios sean transformados, entregados y consumidos por el cliente final.

Entendemos por funciones aquellas áreas de la compañía con responsabilidad sobre una parte de la cadena de suministro: la función de compras, responsable de la adquisición de mercancías y servicios en las condiciones más óptimas para la compañía; la función de planificación, responsable de predecir con la mayor exactitud posible la demanda futura de nuestros productos y servicios...

Los procesos son el conjunto de actividades que permiten gestionar las necesidades intrínsecas de la cadena de suministro: el proceso cliente-caja, que incorpora las actividades de gestionar los pedidos de venta, entregar y recepcionar productos, facturar a los clientes y gestionar las cuentas o el proceso compras-pagos, donde encontramos las siguientes actividades: identificación de necesidades, petición de ofertas, negociación con proveedores, aprovisionamiento, recepción de mercancías, verificación de las facturas recibidas y la emisión de los pagos...

Del párrafo anterior se deduce que las actividades constituyen aquellas acciones individuales que componen un proceso.

### 2. RETOS DEL MERCADO Y PROBLEMÁTICA HABITUAL

Los principales retos que deben afrontar las compañías y que las sitúa en un entorno cada vez más competitivo son:

- Maduración de los mercados.
- Mercados cada vez más caprichosos e impredecibles.
- Globalización: ampliación de mercados.
- Mayor exigencia de los clientes tanto en producto como en servicio.

Estos retos unidos a los problemas habituales de la cadena de suministro como los altos niveles de inventarios, niveles de servicio alejados de los deseados, márgenes decrecientes..., nos demuestran que la óptima gestión de la cadena de suministro puede situar a las compañías en un posicionamiento aventajado respecto a los competidores.

## Cómo generar valor en la cadena de suministro: las mejores prácticas

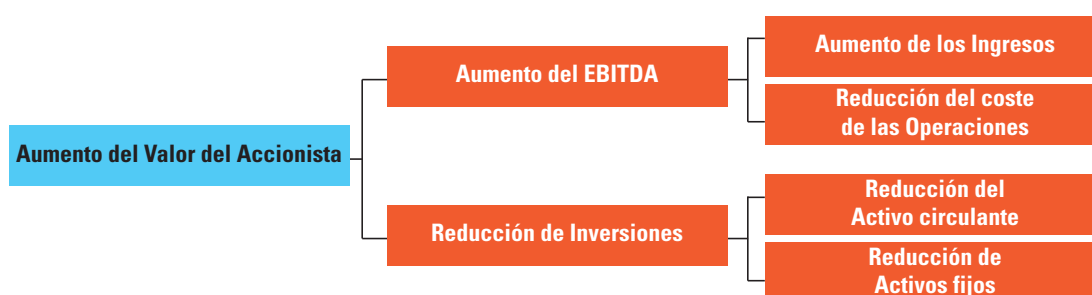
### 3. INCREMENTO DE VALOR PARA LA COMPAÑÍA

La optimización de la cadena de suministro permite aplicar iniciativas que aumentan directamente el valor de la compañía/valor del accionista.

Dichas iniciativas impactan directamente sobre el aumento de los ingresos de la compañía mediante la consecución del incremento del nivel de servicio, la minimización de las roturas de stock, y de las devoluciones... y sobre la reducción de los costes de las operaciones atacando costes de almacenamiento, transporte, compras y administrativos. El incremento de los ingresos unido a la reducción de los costes de las operaciones redundan en una mejora del EBITDA (Beneficio antes de intereses, impuestos, amortizaciones y depreciaciones) de la compañía.

Otras iniciativas persiguen la reducción del activo circulante mediante la consecución de niveles de inventario menores, periodos de cobro de clientes inferiores... y la reducción de activos fijos por optimización de la red logística. El resultado es una necesidad menor de niveles de inversión por parte de la compañía.

La consecución de un incremento del EBITDA, así como la reducción de las inversiones, se traduce directamente en un incremento del valor del accionista.



### 4. MARCO DE ACTUACIÓN EN LA CADENA DE SUMINISTRO

Las principales áreas de actuación en la cadena de suministro sobre las que una compañía debe actuar son:

- Planificación.
- Compras/Aprovisionamiento.
- Fabricación.

## Cómo generar valor en la cadena de suministro: las mejores prácticas

- Almacenamiento y transporte.
- Venta.

Modelo gráfico de la cadena de suministro:



A continuación presentamos una relación de las mejores prácticas en cada una de las áreas de la cadena de suministro, que tienen como objetivo conseguir una mayor competitividad de la compañía, así como la consecución de un mayor valor para el accionista.

### 5. PLANIFICACIÓN Y PREVISIÓN DE VENTAS

La previsión de ventas es en parte ciencia y en parte arte. Como ciencia, el pronóstico requiere una base fuerte en matemáticas y estadística; como arte, requiere experiencia de primera mano. Las compañías combinan idealmente métodos cuantitativos y cualitativos de pronóstico para predecir con la mayor exactitud posible la demanda prevista para sus productos y servicios. Aunque los pronósticos confían pesadamente en datos históricos, el juicio experimentado de los profesionales de la compañía también desempeña un papel muy importante. La experiencia de primera mano es inestimable para alisar posibles distorsiones en los datos que podrían conducir a conclusiones erróneas.

El pronóstico puede parecer una parte muy pequeña dentro del gran puzzle de las operaciones corporativas, pero es sin duda un proceso con implicaciones de gran envergadura y no simplemente en el área de ventas y de fabricación.

Una previsión de ventas bien planificada y ejecutada ayuda a las compañías a mejorar todos los aspectos de su negocio mejorando la toma de decisiones en áreas críticas tales como producción, personal y logística. Unas previsiones correctas y fiables ayudan enormemente a que el funcionamiento de las compañías sea como el de una máquina bien engrasada: produciendo las cantidades justas

## Cómo generar valor en la cadena de suministro: las mejores prácticas

de producto en el momento adecuado, moviendo y rotando adecuadamente los inventarios, y evitando las pérdidas asociadas a excedentes en inventarios. Además, los lazos con los clientes se solidifican, debido a que los clientes desarrollan una mayor confianza en la capacidad de la compañía para resolver constantemente sus necesidades.

### 5.1. Mejores prácticas

Andersen ha estudiado las principales compañías que realizan de forma más eficiente el pronóstico de ventas y ha desarrollado, a través del conocimiento de expertos y de las industrias líderes en sus mercados, las mejores prácticas existentes dentro de este proceso de negocio.

### 5.2. Creación de una única previsión de la demanda integrada para los departamentos de ventas y fabricación

Sin un único pronóstico integrado de la demanda, los departamentos desarrollarán sus pronósticos individualmente para resolver las necesidades de su propia planificación. Los resultados son una duplicación de esfuerzos y de previsiones que en ocasiones pueden llegar a ser contradictorias entre sí. Crear un único pronóstico integrado asegura que las previsiones realizadas están basadas en una información completa y consensuada y que todas las decisiones provienen de las mismas proyecciones de ventas.

Ventas y fabricación deben confiar en las previsiones de la demanda para planificar sus actividades. Sin embargo, en muchas organizaciones, estos dos grupos se comunican raramente el uno con el otro; de hecho, están separados a menudo físicamente pudiendo estar situados en diversos edificios o incluso en diferentes ciudades. El inventario es a menudo el puente de unión entre estos dos grupos funcionales porque un inventario altamente dimensionado resuelve las necesidades de ambos. Desgraciadamente, esto es una solución muy costosa.

Por tanto, la negociación de un objetivo común mediante un pronóstico unificado es una manera eficaz de reconciliar las ventas con las metas de fabricación. Con una previsión fiable de los niveles de ventas a corto, medio y largo plazo, los niveles de inventario se pueden reducir de forma considerable y aumentar la frecuencia en la rotación de stocks.

## Cómo generar valor en la cadena de suministro: las mejores prácticas

### 5.3. Designar un propietario de las previsiones de ventas y establecer las pertinentes responsabilidades en el pronóstico

Asignar la responsabilidad del proceso a un único propietario que ha de coordinar y asegurar que los esfuerzos necesarios para elaborar la previsión de ventas no se están duplicando. Muchas compañías descubren mientras consolidan sus previsiones, dos o más pronósticos de ventas creados por áreas separadas dentro de la compañía, y con resultados bastante diversos.

La previsión de ventas es un proceso extremadamente importante que consume mucho tiempo; debe, por tanto, tener la suficiente atención y disponibilidad de tiempo por parte del propietario del proceso. La descripción de funciones de este puesto de trabajo debe estar suficientemente clarificada de forma que se asegure la realización de forma sistemática de este proceso. El propietario del proceso debe asegurar la coherencia y exactitud de la información necesaria para la realización de las previsiones de ventas y de la planificación en general.

### 5.4. Desarrollo de previsiones de forma colaborativa, usando información de vendedores y de gerencia

La mayoría de las compañías que realizan previsiones fiables parten de estadísticas y datos históricos para generar una previsión objetiva. Después ajustan los datos obtenidos con el conocimiento de los expertos de dentro y fuera de la organización. El nivel ejecutivo de decisión es quien mejor puede pronosticar la demanda a nivel de líneas de productos o de mercados enteros, mientras que los vendedores contribuyen en sus pronósticos al nivel de producto individual (SKU). En algunos sectores, los clientes pueden también contribuir al encontrarse más cerca de los consumidores finales.

Los pronósticos de 'abajo hacia arriba' (partiendo de la fuerza de ventas) y de 'arriba hacia abajo' (partiendo del pronóstico de los ejecutivos) aprovechan las sinergias de cada uno de los grupos para producir un pronóstico mucho más fiable.

El grado de implicación de la fuerza de ventas en las previsiones dependerá de la industria y del tamaño de la base de clientes. A menor número de clientes por cada vendedor, mayor es el papel de la fuerza de ventas; a mayor número de clientes y variabilidad en los mismos, más pequeño es el papel que puede jugar la fuerza de ventas. Los vendedores de productos industriales tienen a me-

## Cómo generar valor en la cadena de suministro: las mejores prácticas

nudo un papel crítico en el proceso del pronóstico, ya que tienen contacto directo y frecuente con sus clientes. Los vendedores de los productos de consumo pueden estar menos implicados, pueden tener poco o ningún contacto con los consumidores reales, ya que se trabaja a través de distribuidores o de minoristas.

Es importante que las compañías utilicen cualquier información ofrecida por los vendedores o terceros. Pedir que los vendedores proyecten ventas y después no hacer caso de sus proyecciones hace perder un tiempo muy valioso y lo que es más peligroso, puede generar una desmoralización general de la fuerza de ventas.

### 5.5. Utilizar más de un método de pronóstico para reducir el sesgo y mejorar la fiabilidad

Las previsiones más fiables se logran mediante el resultado de combinar métodos basados en datos y métodos deductivos basados en la experiencia de los expertos. Factores tales como ciclos del producto, diversidad de clientes y niveles de publicidad y de promoción, debe tener influencia sobre el método de pronóstico a utilizar. La fusión de varios métodos para crear un pronóstico final permite asegurar que se han utilizado los mejores datos de entrada de información.

Los métodos utilizados también deben tener en cuenta si se está creando una previsión a largo plazo, medio o corto plazo, puesto que cada tipo de pronóstico responde a diversos propósitos. Las previsiones a largo plazo se utilizan en el ámbito estratégico; las de medio plazo para la planificación de ventas, de marketing y de asignación de recursos, y las previsiones a corto plazo para dirigir y programar la producción determinando los niveles de inventario en cada momento y de cash-flow para las compras de suministros.

Los pronósticos se pueden afinar con métodos complementarios de predicción tales como un sistema de detección temprana. Un sistema de este tipo puede combinar el análisis actual del mercado y de las tendencias económicas con pequeñas pruebas de mercado para avanzar en el interés del cliente por un producto.

### 5.6. Recopilar los datos y la información de más de una fuente

Cuando una compañía entiende el mercado mejor que su competidor, puede responder más rápida



## Cómo generar valor en la cadena de suministro: las mejores prácticas

y eficazmente a los cambios en el negocio y, por tanto, ser más competitivo.

Los datos usados en las previsiones son extremadamente importantes, los más fácilmente accesibles no son siempre los más útiles y significativos. Las empresas deberán recoger datos internos y externos y generar sus propios datos primarios cuando no estén disponibles de otras fuentes. Consensuar la información recibida por clientes, consumidores, fuerza de ventas, ejecutivos..., es sumamente importante para la obtención de un resultado fiable. Actualmente, existen herramientas tecnológicas para analizar detalladamente los patrones de compra de nuestros clientes.

### 5.7. Hacer un seguimiento constante de la exactitud en las previsiones

Demasiado a menudo los pronósticos se toman como evangelio, pero hay que tener en cuenta que cualquier pronóstico va a incluir siempre un error. Poder estimar el potencial de error (desviación) en una previsión ayudará siempre a utilizar más sabiamente dicha previsión.

La exactitud en los pronósticos se debe vigilar a medida que llegan nuevas ventas. Esta actividad proporciona una información muy útil para ajustar los modelos de cálculo de las previsiones (cambio en las constantes de los modelos, eliminación de desviaciones y sesgos permanentes, adición de nuevos períodos) y para mejorar la utilidad de todo el proceso. El funcionamiento del pronóstico también se vigila para cuantificar su fiabilidad, sabiendo cuánto por encima o por debajo se está respecto a los datos reales. El resto del pronóstico se puede entonces poner al día con los nuevos datos para reflejar cualquier cambio en tendencias o en los modelos.

## 6. COMPRAS Y APROVISIONAMIENTO

El objetivo fundamental de la función de compras es adquirir mercancías y servicios para la compañía con la calidad óptima, en la cantidad correcta, de una manera oportuna y a un coste total lo más bajo posible. Las mercancías y los servicios comprados representan una gran parte del total de costes de una compañía: 30 por ciento en las compañías de servicio y 70 por ciento para los fabricantes; por tanto, un proceso eficaz de compras beneficia directamente la rentabilidad de la compañía. Además, la calidad en este proceso afecta directamente a la satisfacción del cliente sobre el producto. La capacidad de la función de compras de maximizar el valor del producto mientras re-

## Cómo generar valor en la cadena de suministro: las mejores prácticas

duce al mínimo los costes, ha hecho que se hayan priorizado en los últimos años el desarrollo de estrategias eficaces de compras.

La posibilidad de emplear Internet para enviar y recibir datos de compras de forma automatizada ha permitido que el personal dedique menos tiempo a las transacciones del proceso, liberándoles para centrarse en un trabajo más estratégico y de valor añadido para la organización como la localización de proveedores y la negociación de contratos.

### 6.1. Mejores prácticas

Las mejores prácticas en la función de compras varían según el tipo de artículo comprado, el valor monetario del mismo y la importancia estratégica para la compañía. Cada vez más, las compañías están descentralizando las compras de artículos no estratégicos entre los usuarios finales y optimizando el conocimiento de la función de compras en la obtención de los artículos más críticos y estratégicos.

### 6.2. Integración de la función de compras en las operaciones globales de la compañía

Las compañías con las mejores prácticas reconocen que la función de compras debe estar alineada con la estrategia global de la compañía. El departamento de compras debe entender el plan estratégico de la compañía, conocer hacia dónde se dirige la compañía y cuál es la estrategia de producto de la compañía de cara al futuro. Las compañías solucionan esta necesidad incluyendo al responsable del departamento de compras en las reuniones de gerencia de la compañía y requiriendo a otros departamentos trabajar, codo con codo, con la función de compras.

### 6.3. Selección de una estrategia de centralización/descentralización de compras basada en la estrategia global de la compañía

La posición ideal de una compañía en cuanto a la centralización o descentralización de las compras depende de su organización, de sus productos y del grado de sinergias entre los artículos y servicios comprados. Una compañía cuyas unidades de negocio utilizan los mismos tipos de piezas o materias primas, deberá seleccionar una estrategia de centralización de las compras. Esta función centrali-

## Cómo generar valor en la cadena de suministro: las mejores prácticas

zada permitirá consolidar las compras de artículos similares de todas sus unidades y a través de los mayores volúmenes de compra, conseguir unos costes más bajos y una calidad y servicio mejor. Por otra parte, una compañía cuyas unidades de negocio tengan requisitos diferentes para las piezas y los materiales comprados, se beneficiará más de una estructura descentralizada permitiendo un contacto más cercano entre compradores y proveedores.

No obstante, todas las compañías se pueden beneficiar de una administración central de la función de compras a través de la definición de procesos, procedimientos y sistemas comunes. El equilibrio óptimo de una compañía entre la centralización y la descentralización es dinámico, requiriendo una revisión continua de necesidades y de ajuste.

### 6.4. Reduzca al mínimo la implicación en las compras más rutinarias y menos estratégicas

El papeleo rutinario asociado a los pedidos, generación de órdenes de compra, control de facturas y solicitud de pagos, agrega poco o ningún valor añadido a la función de compras. Además distrae al personal que compra de deberes más importantes, más a largo plazo y más estratégicos como encontrar nuevas fuentes de materiales y negociación de contratos. Las mejores compañías evalúan el valor económico de cada etapa de la función y eliminan aquellas que no agregan valor, automatizan la actividad con tecnología y transfieren sobre el usuario final dichas etapas. Reduciendo las actividades de menor valor añadido las compañías reducen costes y son más eficientes, y los departamentos de compras llegan a ser menos transaccionales y más estratégicos.

### 6.5. Integración del proceso de compras y reducción de tiempos

Un proceso de compras completamente integrado relaciona las funciones de desarrollo del producto, de aprovisionamiento, de fabricación y de planificación dentro de la compañía, y también coordina a terceros de fuera de la compañía. El proceso resultante debe tratarse no como un encadenamiento de pasos o secuencia de actividades, sino como una red de muchas actividades que deben gestionarse simultáneamente.

El proceso de compras se acelera drásticamente cuando la información asociada a órdenes e in-

## Cómo generar valor en la cadena de suministro: las mejores prácticas

ventarios está disponible para clientes internos y proveedores externos en tiempo real a través de Internet, de modo que cada parte del proceso trabaja con los mismos datos simultáneamente.

Al estudiar el proceso de compras en su globalidad, las compañías encuentran actividades redundantes que pueden ser eliminadas.

### 6.6. Transforme a los profesionales de la compra en especialistas de conocimiento

La progresiva automatización del proceso ha permitido liberar tiempo para actividades más estratégicas, tales como trabajo en diseño de productos, sourcing y negociación de las mejores condiciones con los proveedores. Para lograr este objetivo, los compradores necesitan hoy un conjunto más amplio de habilidades, incluyendo habilidades interpersonales, analíticas y de negociación, focalización en el proveedor, mayor conocimiento de las condiciones del negocio, etc.

Las mejores prácticas entrenan a sus compradores para centrarse en algo más que en los costes, ensanchando su visión para incluir la gestión del riesgo, la satisfacción del proveedor/cliente y las características técnicas de los materiales.

### 6.7. Fomentar el e-Procurement

El e-Procurement automatiza el proceso de compras, a través del software y de la tecnología de Internet, y mejora la relación entre el comprador y el vendedor compartiendo la información dentro y fuera de la compañía. Permite a través de la red hacer transparente a los compradores y a los proveedores la información que circula por el circuito de compras. Esta transparencia promueve un sistema integrado con el proveedor, una duración de ciclo de la orden más corta, un inventario más exacto y una relación más estable que repercute en menores costes.

Para alcanzar estas ventajas, las mejores prácticas eliminan ineficacias del proceso antes de implantar el e-Procurement. También limpian sus bases de datos para evitar automatizar expedientes inexactos y/o duplicados. La función de compras idea las reglas de negocio que establecen el flujo de órdenes y de pagos para permitir que las transacciones viajen a través del sistema sin ningún descuido. Un conjunto de reglas correctamente formuladas permite que los usuarios finales compren sus artículos a través de sus ordenadores y que contribuyan al desarrollo de las operaciones.

## Cómo generar valor en la cadena de suministro: las mejores prácticas

En la práctica, dar a cada usuario final un perfil de seguridad que indica el límite aplicable del gasto y los tipos de compras autorizadas. Los catálogos en línea limitan las selecciones de artículos mostrando proveedores preferidos y precios negociados. Las órdenes que se conforman con este procedimiento van directamente al proveedor sin ninguna autorización adicional. Una orden fuera del circuito es una anomalía que se gestiona automáticamente por un supervisor asignado para su control.

### 7. FABRICACIÓN / PRODUCCIÓN

En un ambiente competitivo en el cual los consumidores dan por sentado que los productos han de ser de alta calidad y a bajos precios, los fabricantes persiguen adelantarse al mercado como el principal vehículo para lograr una ventaja competitiva. El permanecer por delante de la competencia requiere que las compañías empleen todos los recursos a su disposición para identificar y eliminar los obstáculos que impiden adelantarse al mercado. La globalización, la conglomeración corporativa e Internet intensifican la carrera.

Las compañías con las mejores prácticas utilizan varias alternativas para aumentar la velocidad a la cual los productos llegan al cliente. Las estrategias internas van desde sofisticadas soluciones de software para resolver problemas complejos de ingeniería, hasta otros pasos necesarios para la mejora continua en el proceso de producción. Externalizando, las compañías se apoyan en recursos terceros y en la experiencia de aliados como arma para competir contra otras cadenas de suministro de su mercado.

#### 7.1. Mejores prácticas

Andersen ha estudiado las principales compañías que realizan de forma más eficiente la producción y la distribución de sus productos o servicios y ha desarrollado, a través del conocimiento de expertos y de las industrias líderes en sus mercados, las mejores prácticas existentes dentro de este proceso de negocio.

#### 7.2. Adapte la cadena de producción para acelerar el flujo de materiales

La supervivencia de un fabricante depende de la capacidad de entregar el producto adecuado a su

## Cómo generar valor en la cadena de suministro: las mejores prácticas

mercado antes que su competencia, es decir, que cuanto más rápido sea el flujo de materiales en el proceso de ensamblaje de un fabricante, mayor será su capacidad de generar una ventaja competitiva. Para acelerar la conversión de las materias primas en productos acabados, los fabricantes adaptan sus líneas de producción para eliminar las distancias que separan a los trabajadores del equipo de producción, así como de la información que necesitan para desarrollar sus tareas y tomar decisiones. Acercando la tecnología y el conocimiento necesarios para crear un producto, las compañías líder aseguran un movimiento más rápido del producto al mercado.

Los fabricantes comprimen el espacio físico reduciendo al mínimo la distancia que el producto en curso debe recorrer a través de las cadenas de producción, reduciendo asimismo la distancia entre los empleados y los materiales requeridos. Los fabricantes también comprimen la distancia con el objetivo de que los empleados puedan realizar tareas múltiples de producción y sustituyen la documentación en papel por ordenadores en red.

Un fabricante de material médico de Cincinnati (Ohio), recortó la duración de su ciclo de fabricación, disminuyó el nivel de inventario total y redujo el tamaño del lote de producción, gracias principalmente a haber minimizado las distancias del trabajo en curso a lo largo de su planta. Los empleados que en su momento realizaban una operación en una máquina de la planta de fabricación estática, ahora realizan tres o cuatro procesos, moviéndose entre varias máquinas en células de trabajo en forma de "U" o en forma de "L" configuradas para reducir la distancia recorrida por cada componente del producto y su proceso. Las reconfiguradas cadenas de producción han aumentado la calidad y han reducido el espacio de planta, eliminando al mismo tiempo todo movimiento redundante en el área de fabricación.

### 7.3. Emplee el software para reducir la merma en los procesos de fabricación

La complejidad de las fábricas modernas impide que incluso los mejores ingenieros solucionen todos los problemas técnicos que conducen al derroche; hay simplemente demasiada información a manejar. El software proporciona buenas soluciones a los problemas de fabricación porque puede gestionar mucha más información que cualquier persona.

Empleando un software debidamente seleccionado, las compañías que aplican las mejores prácti-

## Cómo generar valor en la cadena de suministro: las mejores prácticas

cas aprovechan el potencial de la tecnología para reducir el derroche en forma de defectos de producto, trabajadores y máquinas ociosas, movimientos innecesarios u oportunidades de aumentar el beneficio.

Los fabricantes tienen a su disposición softwares que optimizan y mantienen el funcionamiento y las capacidades de los equipos, simulan planes para procesos de fabricación hipotéticos y ajustan los mix de producto para maximizar el beneficio.

### 7.4. Emplee técnicas de fabricación continua para aumentar velocidad de respuesta al mercado

Los consumidores han pasado de solicitar productos fiables y uniformes a demandar productos personalizados atendiendo a sus necesidades. Los fabricantes, por lo tanto, deben responder de forma flexible a las preferencias cambiantes del cliente ofreciendo una variedad más amplia, precios más bajos y mayor calidad, todo a una velocidad cada vez mayor, exigida por los consumidores de la era de la información.

Basándose en técnicas de fabricación japonesas (JIT) establecidas desde hace mucho tiempo y ayudada por los avances tecnológicos más recientes, la cadena de producción ha alineado las eficiencias de la producción en masa con la especialización y velocidad requeridas para ganar una ventaja competitiva. La fabricación continua se abastece de los materiales de los proveedores a partir de procesos de producción sincronizados; también responde más rápidamente a la demanda del cliente eliminando actividades no productivas y centrándose en la calidad del producto, la mejora de proceso, la flexibilidad del trabajo y las habilidades del trabajador, todo ello apostando por unas relaciones más cercanas a los clientes y a los proveedores.

### 7.5. Estreche los lazos con los mejores aliados para optimizar la eficacia de la cadena de suministro

Los proveedores, los fabricantes, los distribuidores y los minoristas han aprendido que deben coordinar sus actividades de negocio y procesos para reducir al mínimo sus costes totales y para maximizar su eficacia en el mercado. Solamente juntando sus fuerzas y actuando como una sola arma

## Cómo generar valor en la cadena de suministro: las mejores prácticas

competitiva se podrá competir contra sociedades más innovadoras y más agresivas que ellas. Las mejores compañías reconocen la 'locura de aislarse' y consolidan lazos con miembros elegidos de su cadena de suministro para ganar ventajas competitivas. Una vez definidos los vínculos de cooperación, los socios comparten la información a través de las redes electrónicas que optimizan la eficacia de procesos a través de la red.

### 7.6. Intente aumentar continuamente la velocidad y exactitud de las entregas

Cuanto más pronto el producto alcanza su mercado, más pronto puede ser comprado por los clientes, accionando la reposición del producto y generando beneficio para el fabricante. Esta simple lógica explica las enormes ventajas de que gozan los fabricantes que entregan los productos al mercado antes que la competencia.

Para agilizar la entrega de productos al mercado, las compañías más evolucionadas explotan las oportunidades de coste y servicio proporcionadas por operadores logísticos. El outsourcing a operadores logísticos permite que los fabricantes eviten el coste directo de entregar productos al mercado y que inviertan más en su capacidad de fabricación y venta de productos. Los mercados de transporte on-line, subastas virtuales de transporte conducidas sobre Internet, proveen a los fabricantes de una herramienta de comparación y selección de operadores logísticos en una industria altamente fragmentada. Seguir y rastrear los envíos con tecnología computerizada sofisticada y vía satélite, se está convirtiendo en una práctica cada vez más importante para los fabricantes, en un mercado donde la información en tiempo real es un requisito exigido por clientes y proveedores de la cadena de suministro para conocer la localización exacta de sus envíos.

Los fabricantes aumentan la velocidad y la exactitud de sus envíos aplicando técnicas "Just-In-Time" a su logística. Recibir los materiales en el suelo de la planta, los envíos "cross-docking" y la combinación de envíos en tránsito, permiten que las compañías reduzcan los costes de llevar materiales y productos acabados a través de la cadena de suministro al consumidor lo más rápidamente posible. Cuando los fabricantes localizan sus recursos cerca de áreas clave logísticas tales como aeropuertos, carreteras, ferrocarriles y puertos marítimos —manteniendo del mismo modo a sus proveedores dentro de su proximidad física— la velocidad de atender al mercado aumenta, mientras que los costes del transporte disminuyen.



## Cómo generar valor en la cadena de suministro: las mejores prácticas

### 8. ALMACENAMIENTO

El papel de la función de almacenamiento ha cambiado perceptiblemente en los últimos años como resultado de la tendencia cada vez mayor hacia la gestión integral de la cadena de suministros. Las mejores compañías en este campo han identificado rápidamente la importancia del almacén como elemento fundamental de la cadena de suministros y, por tanto, la oportunidad de añadir valor en términos de personalización del producto y de mejora de servicio al cliente. De hecho, muchas compañías ven la fase de almacenamiento como la última oportunidad de satisfacer las demandas de los clientes en cuanto a la obtención de productos cada vez más nuevos y personalizados, y con una entrega cada vez más rápida. Consecuentemente, las mejores compañías están haciendo hoy grandes esfuerzos para redefinir sus almacenes, pasando éstos de ser recursos pasivos a ser agentes activos clave de cara a obtener una mayor eficiencia global en la cadena de suministros.

#### 8.1. El almacén como centro de transformación de producto

Para satisfacer la demanda cada vez mayor del consumidor por productos personalizados para requisitos particulares, muchas compañías esperan hoy de un almacén mucho más que el simple almacenaje y distribución de sus productos; esperan también que proporcionen servicios de transformación del producto. Los fabricantes, por ejemplo, posponen el ensamblaje final hasta la etapa de almacenaje para permitir la realización de cambios de última hora antes de enviar el producto final a los clientes. Asimismo, muchos almacenes realizan servicios de valor añadido tales como conformación, etiquetado y empaquetado para sus clientes, etc.

Las mejores compañías desarrollan estrategias de almacenamiento enfocadas a aportar un mayor valor añadido al cliente y reajustan sus almacenes para facilitar estas nuevas funciones.

#### 8.2. El almacén como canalizador de la distribución

Para mantener el ritmo impuesto por las demandas de los clientes, cada vez más exigente, y para mantener los niveles de inventario en un mínimo, los almacenes se centran hoy en mover y no en guardar los productos. Aplican una gran variedad de herramientas y de técnicas para reducir la du-

## Cómo generar valor en la cadena de suministro: las mejores prácticas

ración de cada ciclo de inventario. Éstos incluyen, por ejemplo, software de gestión de almacenes y de sus recursos asociados y tecnologías avanzadas para la agilización de las operaciones en los almacenes. Algunas compañías también buscan mejorar la canalización del producto consolidando sus almacenes en un centro de distribución principal y externalizando sus funciones de almacenaje.

Ampliando las funciones del almacén, para incluir dichos servicios de valor añadido como personalización y rapidez, las mejores compañías han conseguido que el proceso de almacenaje contribuya a mejorar el producto y el servicio al cliente, y hacer del almacén un factor fundamental dentro de la cadena de suministro.

### 8.3. Mejores prácticas

Andersen ha estudiado las principales compañías que realizan de forma más eficiente la función de almacenaje y ha desarrollado, a través del conocimiento de expertos y de las industrias líderes en sus mercados, las mejores prácticas existentes dentro de este proceso de negocio.

Hay dos objetivos principales que las mejores compañías se esfuerzan en alcanzar en el proceso de almacenamiento: proporcionar servicios de valor añadido como la adaptación a los requisitos particulares del cliente y la capacidad para mover esos productos a través del almacén lo más rápidamente posible. Las compañías que alcanzan estas metas siguen las siguientes pautas:

### 8.4. Desarrollo de una estrategia de almacenamiento orientada al cliente

Para mantener la capacidad de respuesta a las necesidades cambiantes de los clientes, las compañías necesitan flexibilizar sus operaciones de almacén de modo que los productos estén disponibles para los clientes que los desean, en el momento en que los necesitan. En este nuevo marco competitivo, la creciente personalización del producto se ha convertido en el nuevo objetivo y principal finalidad de los almacenes modernos.

De hecho, las mejores compañías en este campo ven la fase de almacenamiento como la última oportunidad para satisfacer las necesidades de sus clientes y mantener una ventaja competitiva. Consecuentemente, han identificado varias formas de crear oportunidades adicionales en el almacén. Las estrategias que prevalecen incluyen servicios de valor añadido que incorporan funciones tales

## Cómo generar valor en la cadena de suministro: las mejores prácticas

como la conformidad de la etiqueta, empaquetado personalizado, así como el retraso del ensamblaje final hasta la fase del almacén.

### 8.5. Consolidación del almacenamiento para alcanzar economías de escala

Después de décadas de descentralizar el almacenamiento a través de plataformas regionales cercanas a los mercados locales, muchas compañías están descubriendo hoy las ventajas económicas de consolidar almacenes múltiples en un solo recurso central. La centralización del almacén baja el coste de las operaciones porque reduce el número de los recursos necesarios así como la cantidad de inventario.

Muchas compañías alcanzan rápidos ahorros en el proceso de consolidación seleccionando un almacén central en función del equilibrio de costes entre el suelo, la mano de obra y el transporte de los productos. Las mejores compañías consideran prioritario crear un sistema de información centralizado para asegurar una calidad de datos máxima en el almacén consolidado.

### 8.6. Creación de un diseño flexible de almacén para mejorar el uso del espacio y el flujo de productos

Durante los últimos años, algunas de las mejores compañías han desarrollado con detalle nuevos diseños (lay-outs) que permiten flexibilizar las operaciones del almacén. La flexibilidad incorporada permite que los almacenes hagan mejor uso del espacio y aseguran un flujo más eficiente del trabajo.

Muchas compañías aplican principios ergonómicos a los diseños de almacén para adaptarlos a diversos tipos de trabajadores, sabiendo que un ambiente bien diseñado realza la productividad del trabajador.

### 8.7. Utilización de un sistema de gestión de almacenes

Hoy en día en la mayor parte de almacenes, un correcto sistema de gestión sirve de puente vital entre producción, planificación de operaciones y gestión de envíos. Las mejores compañías en este campo escogen software gestión de almacenes (WMS: Warehouse Management Systems) con una amplia experiencia en las mejores estrategias de almacenamiento para diversos tipos de al-

## Cómo generar valor en la cadena de suministro: las mejores prácticas

macenes, sin importar el conocimiento por parte de los vendedores de la industria vertical en el que opera la compañía.

Como sistema ejecutivo, el WMS maneja los recursos del almacén (espacio, equipos, tareas y flujo de materiales) para mover el inventario lo más eficientemente posible. Por otra parte, cuando está equipado con sistemas de identificación automática y de recogida de datos (tales como codificación por barras y sistemas de comunicación de datos por radiofrecuencia) el WMS se convierte en una herramienta de inventario altamente eficaz.

Además, el WMS reduce al mínimo el tiempo muerto en el almacén alertando a encargados y a trabajadores del almacén de las tareas que pueden ser interpoladas, es decir, realizadas simultáneamente. Muchas compañías han mejorado la eficacia de su cadena de suministros al integrar su WMS con otros sistemas logísticos y tecnológicos, como sistemas de gestión de pedidos (OMS) y sistemas de gestión de transportes (TMS). Los sistemas integrados aumentan no sólo la productividad en el almacén, sino también mejoran la comunicación del vendedor-cliente y la exactitud del envío.

### 8.8. Externalice las funciones de almacenamiento a proveedores de servicios

En un esfuerzo por reducir costes, así como por satisfacer las demandas cada vez más exigentes de los clientes, las compañías se están deshaciendo de sus almacenes privados en beneficio de opciones externas. Aunque no es una solución universal, la externalización es una alternativa barata, basada en la comparación de costes internos contra los externos.

Al elegir la opción externalizada, las compañías prefieren el leasing de un almacén externo para gestionar el inventario de forma continua, pero pueden también alquilar otros almacenes para solucionar emergencias y situaciones de almacenamiento temporal. Los almacenes públicos permiten a un grupo de compañías converger los servicios y las soluciones optimizando y minimizando costes. Debido al crecimiento de muchos proveedores externos de almacén y a la ampliación de sus servicios al negocio de la logística, muchas compañías también se aprovechan hoy de los servicios de valor añadido que ofrecen como la expedición del transporte y la carga.

Progresivamente, las compañías llegan incluso a designar a proveedores externos como coordinadores de sus cadenas de suministros cuando consideran que las actividades de almacenamiento

## Cómo generar valor en la cadena de suministro: las mejores prácticas

son un factor clave para el éxito de la compañía de cara a conseguir una mayor eficiencia y profesionalización en el proceso. Los proveedores se seleccionan mediante un análisis detallado de las credenciales de los candidatos y del análisis de costes.

### 9. TRANSPORTE

El cliché “dar un plazo de cuatro a seis semanas para la entrega” refleja la extendida visión que las compañías tenían hacia el transporte y entrega de productos. Incluso en décadas recientes, cuando las compañías comenzaron a mejorar sistemáticamente la calidad del producto, tomaron a menudo la entrega del producto como algo dado. Sin embargo, en algunas situaciones la calidad puede sólo ser relevante si es entregada a tiempo. Como por ejemplo, ¿importaría la calidad de un órgano humano para trasplante si no llegara a tiempo?

El transporte es el proceso físico de mover los productos a su destino, la entrega es el conjunto de servicios que rodean al transporte, tal como información, comunicación sobre los productos en tránsito y de productos entregados, etc. La importancia del transporte y de la entrega no puede ser minimizada: la producción misma depende de la salida y entrada oportuna de materias primas, de piezas y de ensamblajes parciales, y la satisfacción del cliente depende de la salida de mercancías acabadas en los plazos convenidos.

El coste y la complejidad del transporte y de la entrega son fundamentales. Según una encuesta realizada en la industria, los costes medios del transporte y de la entrega rondan de un 7 a un 8 por ciento de los ingresos totales del negocio de fabricación, constituyendo una de las partidas más significativas en la cuenta de resultados. Por lo tanto incluso una pequeña mejora en eficacia se traduce en ahorros impresionantes y sustanciales de beneficios.

#### 9.1. Mejores prácticas

En el cuerpo humano los órganos realizan funciones específicas, trabajando para el beneficio de un todo, formando un sistema completo. Así pues, también en la empresa los procesos discretos funcionan juntos como parte de sistemas más grandes e integrados.

El transporte y la entrega deben funcionar junto con los procesos de inventario, almacenaje y pre-

## Cómo generar valor en la cadena de suministro: las mejores prácticas

paración de productos. La logística abarca todas las operaciones que mueven productos a las localizaciones designadas.

Un hígado sano, arterias y venas eficientes, y un corazón fuerte crean un sistema circulatorio que transporta los alimentos con eficacia a través del cuerpo. Del mismo modo, la eficacia en la gestión de inventario, almacenamiento, envío, transporte, salida y movimientos de los productos al lugar deseado en el tiempo correcto deben estar integrados a lo largo de los procesos logísticos.

Las mejores prácticas que siguen tratan algunas iniciativas para la mejora de la calidad, la reducción de los costes de transporte y de entrega de productos.

### 9.2. Cree una estrategia basada en la excelencia para construir una ventaja competitiva

Los clientes no piensan en términos de lo bien que una compañía entrega sus productos, sólo perciben si reciben o no los productos deseados, y si están disponibles cuando, donde y como es conveniente para ellos.

Por ejemplo, alguien que compra un refrigerador espera que sea llevado hasta su ubicación final y que la entrega incluya el servicio de instalación. Las compañías deben satisfacer las necesidades de sus clientes, con los requerimientos de servicio definidos para permanecer como proveedor potencial a largo plazo. Más allá de este nivel mínimo de funcionamiento, existen muchas oportunidades para que las compañías desarrollen estrategias que excedan las expectativas de los clientes. Una compañía en San Francisco transporta flores directamente de los cultivadores a sus clientes vía Federal Express, saltando a intermediarios y agregando semanas a la vida de las flores. La compañía provee un nivel de calidad que excede incluso al que el cliente podía esperar.

La identificación de las expectativas que esperan los clientes del envío es el primer paso hacia la satisfacción o superación de las mismas. Varias vías sirven para identificar oportunidades que ofrezcan mayor calidad a la entrega del producto: realización de encuestas periódicas a cliente y entrevistas detalladas, análisis de las quejas de los clientes, realización de preguntas durante la fase de ventas y llamadas de servicio, etc.

Buscar maneras de ayudar a los clientes a manejar el inventario de sus productos es probablemente el área más rica en oportunidades para crear servicios de valor añadido. Por ejemplo, una compa-

## Cómo generar valor en la cadena de suministro: las mejores prácticas

ñaía puede crear nuevas maneras de ayudar a sus clientes a determinar cuándo efectuar un pedido y cómo organizar la entrega para mejorar la eficiencia del movimiento de los productos a través de sus plantas físicas. Algunas compañías de éxito adoptan la estrategia de rellenar continuamente el inventario de los almacenes de sus clientes, y otros realizan entregas JIT, en la cual se entregan piezas y ensamblajes parciales a los fabricantes según lo necesario para la producción diaria. La mejora continua de la entrega del producto agrega un valor estratégico a los productos, distinguiéndolos de la competencia. Las ventajas competitivas y los servicios diferenciales genera altos niveles de satisfacción del cliente y, consecuentemente, crea la oportunidad de manejar precios más elevados para los productos y aumentar así los márgenes de beneficio.

### 9.3. Consolidación de las operaciones logísticas

Las compañías consolidan sus operaciones logísticas mediante la fusión de prácticas dispares y procedimientos internos (nacionalmente o a nivel global) consiguiendo un conjunto de prácticas que se ejecutan mediante un sistema de gestión centralizado.

Las compañías que consolidan la gestión logística pueden realizar operaciones de logística internamente, o las pueden externalizar a otras compañías. Las compañías consideran la externalización de sus operaciones de logística cuando constatan la importancia de la función de entrega del producto y reconocen al mismo tiempo que no desean desarrollar competencias en dicho campo; prefieren encontrar una fuente exterior que sobresalga en ella.

La consolidación crea varias ventajas de funcionamiento. La consolidación de las operaciones permite a sus responsables ver la función logística en su totalidad, gestionar el sistema e identificar los procesos más ineficientes y que requieren mayor atención. Disponer de todos los datos del transporte en un mismo sitio permite a una organización analizar la información y negociar en una posición de mayor poder respecto a los proveedores. Tener un punto central de contacto en la compañía permite proporcionar un mejor servicio a los clientes internos y externos de los procesos logísticos, pues sólo existe un único punto de información y de interlocución.

La externalización de la logística proporciona a una compañía muchas ventajas en ahorro de costes. Por ejemplo, cuando una compañía asigna la compra de recursos necesarios a un solo proveedor,

## Cómo generar valor en la cadena de suministro: las mejores prácticas

la compañía tiene mayor poder de negociación, lo que resulta en facturas por un importe menor. Con un solo proveedor, el transporte llega generalmente a ser rentable en un plazo muy breve: un solo proveedor crea rutas más eficientes, combina los envíos de varios clientes, creando sinergias donde antes no existían y repercutiendo posteriormente algunos de los ahorros al expedidor.

### 9.4. Utilización de la tecnología para crear operaciones simples y más eficientes

El empleo de la tecnología proporciona la oportunidad de diseñar con eficacia operaciones simples y eficientes que resuelven y exceden los requisitos de los clientes con respecto a la entrega del producto y el tiempo de entrega. La tecnología afecta el flujo de información paralelo al transporte físico de productos, así como al movimiento físico de productos dentro de un almacén y a lo largo de una cadena de suministro. La tecnología hace posible que la información sobre la salida de productos viaje más rápido que los productos mismos, lo que permite que las compañías anticipen el flujo de productos y planifiquen en consonancia con el mismo.

También elimina muchas posibilidades de error humano y asegura así la salida exacta de información. La información sobre la salida del producto se mueve electrónicamente vía el intercambio de datos electrónicos (EDI) o a través de Internet. A lo largo de los procesos de embalaje y envío, varias tecnologías soportan la automatización de operaciones, como el etiquetado mediante códigos de barras, comunicación de datos mediante radiofrecuencias (RDFC) y almacenaje automático sistemas de extracción (AS/RS).

La tecnología permite a las industrias cooperar en sus operaciones logísticas, permitiendo reducir a horas o días el tiempo que antes debían esperar los clientes para recibir un producto y gestionando la cadena de suministro de una forma integrada. Por ejemplo en la industria de la alimentación, la automatización de las operaciones ha permitido agilizar en gran medida el flujo de mercancías e información a través de toda la cadena de suministros (proveedor, fabricante, distribuidor, minorista, consumidor).

### 9.5. Gestión de los diversos elementos del transporte para mejorar su eficacia y economía

La gestión meticulosa de los detalles del transporte puede traducirse en ahorros significativos en



## Cómo generar valor en la cadena de suministro: las mejores prácticas

los costes de envío. Ningún método, por sí solo, puede proporcionar grandes ahorros, pero, tomadas juntas, muchas mejoras pequeñas producen resultados impresionantes.

Un cierto número de métodos en el manejo del transporte físico de productos genera eficacias y ahorros de coste impresionantes. Primero, la maximización del número de cargas completas constituye una importante fuente de ahorro, alcanzado mediante la gestión óptima de envíos la forma más eficiente de transporte y reduciendo el número de kilómetros perdidos. Mediante la planificación eficiente de planes de ruta, se ahorra también dinero, eliminando las rutas que se solapan y reduciendo los kilómetros totales conducidos.

Algunas prácticas eficaces adicionales incluyen: la manipulación de productos de forma segura, la reducción al mínimo del número de movimientos separados del producto y el almacenaje de productos eficientemente.

Algunas prácticas administrativas también persiguen economías de transporte. Automatizando el control y el pago de facturas se ahorran docenas, incluso centenares, de horas de trabajo en el proceso de reconciliar y pagar facturas de transporte. Para ahorrar costes en envíos internacionales, por su parte, las compañías mejoran los procesos de transferencia de envíos entre diversos medios de transporte.

### 10. VENTA

El proceso de venta es hoy más desafiador que nunca. Los clientes esperan que los vendedores sean expertos en su negocio, capaces de anticipar sus necesidades y que estén al corriente de las últimas tendencias de la industria.

Al mismo tiempo, los adelantos tecnológicos han hecho que muchos productos sean más complejos; en consecuencia, los vendedores necesitan más que nunca un conocimiento a fondo de la industria. A pesar de estos requisitos más exigentes para los vendedores, el lazo con las oficinas sigue siendo extremadamente importante. Los vendedores deben cultivar lazos fuertes con los clientes y desarrollar una comprensión completa de sus industrias, mercados, y clientes.

Una de las vías utilizadas por las compañías de vanguardia para ayudar a los vendedores a acometer estos desafíos, es el uso de la tecnología, tal como ordenadores portátiles y software para supervisar y cuantificar objetivos de venta. Estas herramientas ayudan a los vendedores a reac-

## Cómo generar valor en la cadena de suministro: las mejores prácticas

cionar más rápidamente a las necesidades actuales y previstas de los clientes, así como para comunicarse más fácilmente con las oficinas corporativas.

Las compañías que aplican las mejores prácticas también se están enfocando en el cliente al diseñar su plan de ventas. La fuerza de ventas también está adquiriendo mayor importancia por el mayor énfasis en la “venta consultiva”, proceso por el cual los vendedores descubren cómo valora el cliente el producto de la compañía y así poder adaptarlo.

### 10.1. Mejores prácticas

Andersen ha estudiado las principales compañías que realizan de forma más eficiente el proceso de ventas y ha desarrollado, a través del conocimiento de expertos y de las industrias líderes en sus mercados, las mejores prácticas existentes dentro de este proceso de negocio.

### 10.2. Organice los territorios de venta atendiendo a las necesidades del cliente

Casi todas las organizaciones de ventas tienen al menos un territorio que es un claro ganador y que todos los vendedores desean, del mismo modo que hay uno o dos territorios que nadie quiere. Los territorios con muchos clientes y buenas perspectivas se asignan a los mejores vendedores, y los estériles van a los recién llegados.

Este desequilibrio afecta negativamente tanto a los vendedores como a los clientes. En territorios débiles, el volumen de ventas entre representantes de ventas tiende a ser alto, los clientes más pequeños pueden no recibir la atención que merecen y sus perspectivas se pueden estar pasando por alto. Los clientes también se suelen resentir al tener la sensación de ser el campo de entreno para los vendedores novatos.

El rediseño de los territorios para alcanzar un equilibrio promueve niveles constantes de productividad entre los vendedores y una mayor satisfacción y beneficio de los clientes fruto del mejor servicio. Crear un balance implica comparar las ventas reales con las ventas potenciales para cada territorio. Analizando qué territorios tienen la concentración más provechosa de clientes y aislando aquellos factores que contribuyen a las discrepancias en las ventas, las compañías pueden establecer claramente cómo rediseñar los territorios. La ejecución de un análisis coste-beneficio para determinar el tamaño

## Cómo generar valor en la cadena de suministro: las mejores prácticas

óptimo de la fuerza de ventas es otro paso importante para equilibrar los territorios.

Una organización eficaz del territorio también significa que se asignan territorios según las necesidades de los clientes. Cada vez más, el éxito supone segmentar los territorios no por factores geográficos o por conveniencia, sino por industria o línea de productos. Entonces se asigna a los vendedores sobre la base de sus intereses y experiencia.

Otra estrategia para atender a todas las necesidades del cliente es hacer corresponder el coste de las ventas con el potencial de venta, asegurándose así de que los vendedores invierten su tiempo y energía en los clientes que ofrecen el potencial más grande de beneficio. Esto puede implicar la necesidad de implementar programas de cuentas nacionales, contratos de distribución o equipos de tele-venta internos.

### **10.3. Organice los equipos de venta acorde con la creciente complejidad de las demandas del cliente y los recursos disponibles de la empresa**

Hoy en día un cliente espera que los vendedores sean expertos conocedores de su industria y de las especificaciones y las aplicaciones de cada uno de los productos que ofrece la compañía. En consecuencia, muchas compañías se están dando cuenta que los equipos de venta en combinación con la experiencia son la mejor fórmula para atender a las necesidades del cliente. La venta en equipo también beneficia a las compañías fomentando lazos a largo plazo con los clientes y aumentando el volumen de ventas con la mayor penetración de los equipos.

El diseño del equipo varía de una compañía a otra. El diseño más simple consiste en emplear un vendedor cuando los expertos técnicos o de la industria detectan que se presenta la necesidad. En el otro lado del espectro, equipos con varios vendedores y expertos técnicos dedican todo su tiempo a una sola cuenta. Los equipos pueden ser temporales, formándose sobre la base del proyecto y disolviéndose cuando la venta está cerrada. Del mismo modo, un equipo puede ser permanente con varias personas trabajando juntas sirviendo por igual a todas las cuentas de un territorio.

### **10.4. Automatice la fuerza de ventas**

La automatización de la fuerza de ventas (conectando a los vendedores entre sí y con las oficinas

## Cómo generar valor en la cadena de suministro: las mejores prácticas

centrales a partir de conexiones informáticas remotas) es quizás la principal fuerza detrás de las organizaciones de ventas cambiantes de hoy en día.

Esencialmente, ha liberado a los vendedores de las visitas diarias o semanales a la oficina para manejar las tareas administrativas de la venta. El resultado es más tiempo para dedicar a los clientes. Los ordenadores también ayudan a los vendedores a atender a las necesidades de los clientes, proporcionando casi en tiempo real datos relacionados con el pedido de venta; acelerando la aprobación de tarifas, la producción y la concesión del crédito, y mejorando la capacidad de pronóstico de las ventas.

Dotar de ordenadores portátiles a la fuerza de ventas llena el vacío que existe habitualmente entre los vendedores y el resto de la compañía. Los vendedores ya dejan de ser lobos solitarios en el campo de venta, capturando las ventas y entregándolas tras las paredes de la compañía. Son miembros de un equipo, trabajando con otros dentro de la compañía para desarrollar las innovaciones en el producto o servicio que resuelven las necesidades de los clientes.

### 10.5. Establezca las relaciones con los clientes vendiendo valor añadido

El término “venta consultiva” se viene utilizando desde hace una década, pero hasta hace poco tiempo no significó más que hacer algunas preguntas antes de lanzar una venta estándar. Hoy significa mucho más. En el curso de una llamada de venta, un vendedor consultivo descubre las características del producto que el cliente valora. Ayuda al cliente a darse cuenta de cómo el producto o servicio de la compañía satisface sus necesidades y le presenta las cualidades y características que le aportan mayor valor añadido. Sobre el curso de una venta larga o de un ciclo de venta del producto, un vendedor consultivo adapta el producto o el servicio para ofrecer esas características que aportan mayor valor.

Aunque las características de un producto son fáciles de imitar para la mayoría de los competidores, las ventajas de un servicio no lo son. La capacidad de entregar servicios de valor añadido depende de dos recursos que son difíciles y laboriosos de conseguir: gente con talento y comprometida, y procesos internos eficientes y eficaces.

El responder a las necesidades de servicio de un cliente no se puede hacer con la misma facilidad

## Cómo generar valor en la cadena de suministro: las mejores prácticas

que una bajada de precios o un cambio del color. Ese vendedor que pide siempre el servicio especial para los clientes está haciendo probablemente un favor a su compañía. Esos clientes pedían servicios de valor añadido y el vendedor pide que el personal de la compañía entregue servicios de valor añadido. La mejora en la oferta de productos y servicios incurre en costes, pero también aumenta los beneficios. Los clientes están generalmente dispuestos a pagar por servicios de valor añadido, bien directamente a través de un contrato de servicio o bien indirectamente con precios más altos del producto.

### 10.6. Ate la remuneración o los 'bonus' a los beneficios y a la satisfacción del cliente

La mayoría de los vendedores son retribuidos con una comisión en función de sus resultados. Se les pagan por sacar productos fuera de la compañía, a casi cualquier coste. Basan los "bonus" y las comisiones en el resultado bruto y el volumen, a menudo a expensas de la satisfacción del cliente a largo plazo.

Las compañías que aplican las mejores prácticas, sin embargo, están cambiando sus sistemas de remuneración. Están comenzando a basar el sueldo en la satisfacción y rentabilidad del cliente para animar a los vendedores a que actúen beneficiando al cliente y a la compañía. Los vendedores han sido recompensados tanto tiempo atendiendo al volumen de ventas en lugar del beneficio que muchos creen que éste es el único sistema para motivar a la gente hacia un funcionamiento estelar. Las experiencias recientes en varias compañías prueban que éste no es el caso. Los vendedores adaptan rápidamente su comportamiento para ganar las recompensas que se les ofrece. Si las recompensas son mayores por cerrar ventas rentables que por cerrar ventas menos provechosas, trabajarán en la dirección adecuada.

Compañías que han realizado el cambio a compensar basándose en la satisfacción y la rentabilidad del cliente han detectado un cambio en las expectativas de los vendedores. Los vendedores ya no se quejan de que la compañía necesita mejorar sus productos y servicios. Los vendedores pasan de la venta basada en el precio a vender valor añadido. Al mismo tiempo, se espera y a menudo se motiva al resto del personal en la compañía para mejorar el plazo de expedición, reducir los defectos de calidad, mejorar e innovar los productos y mejorar el soporte y ayuda ofrecidos.

