



El modelo SCOR para analizar y configurar la Supply Chain

Por Fabián Chafir

Ingeniero Industrial y Magister
en Administración de Empresas.
Socio de IFC Consulting y Docente
Universitario.

Proporcionar respuestas y soluciones a la organización en su conjunto, es una de las principales preocupaciones de los gerentes en las cadenas de suministro en todas las empresas. Tradicionalmente el perfil de una persona que lidera esta área, representa un mix de habilidades hard (planificación, finanzas, análisis de datos, etc.) y soft (negociación, conocimiento del mercado, trato con clientes y proveedores, etc.). Todas ellas necesarias para llevar adelante la difícil tarea de mantener un flujo estable y constante de insumos que entran y salen, hasta llegar cliente.

No sólo el mercado fue cambiando y hoy cualquier persona que esté liderando una cadena de suministros, puede dar fe de esto. Por esta razón es que quiero hablarles del **Modelo SCOR**, que aparece con una mayor presencia en Estados Unidos primero, y en Europa luego, para llegar casi extemporáneamente a Latinoamérica. Este modelo tiene el objetivo de **responder preguntas que las organizaciones se hacían y no encontraban asidero técnico para responder**. Las preguntas para optimizar las Cadenas de Suministros siguen siendo las mismas: ¿Cómo uso la tecnología para mejorar mi logística? ¿Cómo llevo a cabo una buena gestión de inventarios y almacenes? ¿Cómo mejorar el aprovisionamiento y lograr eficiencia?

Pero **lo que sí cambió en el tiempo fueron las respuestas**, y éstas serán cada vez más dinámicas. El método SCOR son las siglas en inglés que denominan Supply Chain Operations Reference, y fue desarrollado por la conocida consultora PricewaterhouseCoopers, hace algunos años atrás. La primera versión de este modelo data de 1996 y hoy el modelo ha logrado un desarrollo tal, que se encuentra en su versión 12.0.

El objetivo de SCOR es ayudar a las organizaciones a mejorar la planificación de operaciones y ventas (S&OP). Se conoce que la ejecución efectiva de S&OP es particularmente difícil, especialmente en términos de mantener los resultados. Aquí el SCOR proporciona un marco y permite a los usuarios evaluar el desempeño

y determinar estrategias para mejorar la capacidad. **El modelo SCOR está basado en 5 pilares centrales** para lograr una correcta aplicación:

1) Se deben equilibrar los recursos involucrados en la cadena de suministros aplicando reglas claras sobre la planificación y consumo de cada suministro. Además se debe alinear estos aspectos con el plan económico-financiero de la organización, para evitar exceso o faltante de liquidez.

2) Análisis exhaustivo del aprovisionamiento: la gestión del inventario, el abastecimiento de materias primas, el acuerdo y negociación de contratos con proveedores y la retroalimentación de esto entre el sector de Pago a Proveedores.

3) Decisiones de Manufactura: Dentro de este pilar se encuentra el análisis de la producción, en especial a su definición morfológica, ¿Se va a producir a pedido o contra stock? ¿Qué tan grande es la familia de producto y la lista de materiales asociada? ¿Cómo son los flujos actuales y futuros de materiales si tenemos en cuenta el factor flexibilidad frente a cambios?

4) Eficiencia en la entrega: Las operaciones de procesamiento de pedidos, generación de ordenes de compra, recepción, almacenamiento y gestión del inventario de productos terminado debe estar en función del ciclo de vida del producto. ¿Cuentan las organizaciones con este análisis? ¿Es visible para todos los sectores involucrados el alineamiento? Hoy en día la Logística de última milla se esta haciendo cada vez mas importante por lo cual el análisis de la entrega debe también extenderse hacia las nuevas fronteras y considerar nuevas situaciones en nuestro modelo.

5) Manejo de las devoluciones: este aspecto rompe el flujo unidireccional desde la organización hasta el cliente, y lleva a analizar los circuitos con detenimiento ya que no agregan ningún tipo de valor. ¿Con qué frecuencia tenemos productos en devolución? ¿Cuál es el plan para el retiro de cada uno de ellos? Y uno de los aspectos más importantes, ¿cuáles son las contramedidas a tomar para evitar la repetición y propagación esta ineficiencia?

Si bien los cinco principios son muy generales, el modelo define a estos como: Procesos Nivel 1, estableciendo así una suerte de clasificación que recorre un espectro que va desde lo macro hasta lo micro. En este sentido, los niveles de aplicación del modelo SCOR son:



La jerarquía no indica orden de importancia, sino diferentes niveles de aplicación de SCOR. A su vez, cada nivel se puede dividir en categorías, lo que permite un desglose de detalle específico, como sea necesario implementar. Es importante destacar que **optimar una Cadena de Sumi-**

nistros implica generar: flexibilidad, agilidad, sensibilidad a la demanda, como así también optimización de costos y aumento de la productividad de los activos vinculados a la cadena en estudio. La Asociación para la Gestión de la Cadena de Suministros (ASCM por sus siglas en inglés) publicó un caso de estudio sobre la implementación del modelo SCOR en la empresa Ericsson AB. La cual declaró que luego de haber pasado 15 años de la aplicación del modelo, Ericsson sigue obteniendo resultados por haber llevado a cabo la optimización de su Cadena de Suministros, utilizando este modelo.

Implementar SCOR como guía para optimizar la Cadena de Suministros **requiere un gran esfuerzo por parte de la organización y de apoyo externo** sino se cuenta con el know-how deseado.

Profundizar la potencialidad que tiene el SCOR y de cómo las principales organizaciones a nivel mundial lo implementan, muestra la creciente importancia de este. Hoy, la versión 12.0 de SCOR ya contempla situaciones y escenarios de e-Commerce y omnicanalidad integrando así la digitalización en los procesos de optimización de las cadenas de suministros. ●



Líder en inmuebles industriales.

Adrián Mercado División Industrias y Parques Industriales es la mejor elección a la hora de alquilar, vender o buscar opciones que resuelvan sus necesidades inmobiliarias. Comercializamos propiedades en todo el ámbito de CABA y GBA.

Adrián Mercado
Gestión Inmobiliaria

El placer de operar con el que sabe.

(54 11) 3984-7400 | www.grupoadrianmercado.com | 000

LINK SOLUCIONES LOGÍSTICAS



Operador Logístico Integral

- ALMACENAMIENTO
- TRANSPORTE Y DISTRIBUCIÓN
- LOGÍSTICA DE COMERCIO EXTERIOR
- SERVICIOS DE VALOR AGREGADO

Gestionamos toda la cadena de distribución.

www.linklogistica.com

info@linklogistica.com

t: 011 5365 7671