

Administración de **La cadena** de suministros "Supply Chain"

Cadenas de Suministro **Vivas**

Capítulo 1

Colaboración
de John Gattorna

john@johnngattorna.com

Living Supply Chains, FT
Prentice Hall,
Harlow, 2006.

El siguiente es el primero de una serie de artículos donde resumiremos apartes claves de las teorías y experiencias del Doctor John Gattorna, uno de los especialistas e investigadores de mayor prestigio en el mundo en el campo de Supply Chain Management, quien se ha vinculado al grupo de apoyo a la revista. Su Reciente libro "Living Supply Chain" ha causado revuelo en la comunidad global de Supply Chain Management por involucrar de manera científica un tema crítico: La Gente.

El concepto moderno de Administración de las cadenas de Suministro (SCM) no comprende solamente tecnología, administración de almacenamiento y distribución, transporte y planeación. El concepto de SCM moderno comprende una combinación dinámica de procesos, funciones, actividades, relaciones, conductas, actitudes y flujos así como un conjunto de productos, servicios, información y transacciones financieras ejecutadas desde los proveedores primarios hasta el consumidor final.

La complejidad de SCM

Si aceptamos la nueva definición de SCM, todas las empresas de cualquier tipo están asociadas a cadenas. Pueden ser empresas de manufactura, servicios públicos, empresas del gobierno, etc. todas están asociadas a una o varias cadenas de suministro. Las cadenas de suministro son omnipresentes. Muchas compañías contienen literalmente cientos de cadenas inmersas en sus procesos, similar relación a la de un sistema nervioso. Esta complejidad lleva consigo dos problemas:

1 Mucha gente desconoce la presencia de la cadena, solamente ve su actividad o funcionalidad viendo sólo una porción de la misma haciéndola actuar para tal. Entonces no se reconoce la complejidad de su administración. La complejidad hace invisible la cadena.

2 Aún si se reconoce la complejidad, los problemas de esta se comienzan a atacar de forma inapropiada creyendo solucionar todo con tecnología y mejoramiento de procesos únicamente.

La no visibilidad de su cadena de suministros extendida puede ser dañosa para su empresa, pero tener la visibilidad y conformarse con soluciones erróneas es fatal para su empresa.

Si usted es una organización de servicios, es probable que todas las compañías de su sector sufran a causa de su ceguera.

Se pensará que como los productos son intangibles, los principios de SCM no aplican y esto es un error.

¿Cuál cree usted que es el principal ingrediente de SCM? ¿La tecnología o el transporte? Las cadenas de suministro pueden verse como incontrolables y complejas pero estas son sistemas, vivos, impulsados por humanos y conducidos por humanos.

En 2003 una élite de expertos en SCM, reunidos por Harvard Business Review, discutieron a cerca de esta evolución y una de las conclusiones fue que aún después de varios años de mejoramiento en los procesos y la aplicación de soluciones elegantes de tecnología, el objetivo de cadenas ágiles y flexibles continua siendo un objetivo difícil de encontrar. ¿Será que la gente se está atrasando en ese camino? Efectivamente.

Pero el interés no se debe concentrar en porque están en la vía, sino como están conduciendo las cadenas como una nueva forma de vida.

Manejar las cadenas de suministro (SCM) hoy involucra el entendimiento de la interacción entre la conducta y comportamiento humano, la tecnología de información y la infraestructura. Desafortunadamente esta es la antítesis de lo que pasa en los negocios de hoy.

¿Cómo esperar solucionar los problemas operacionales sin primero reconocer que el principal conductor del flujo de productos y servicios a través de las cadenas es la gente?

Febrero de 2007

Una estrategia 'corriente' bien implementada es mejor que una estrategia 'brillante' pobremente ejecutada.

Aún se cree que SCM es igual que logística; en algunos casos se confunde SCM con la implementación de un Software.

Las organizaciones exitosas serán las que configuren un portafolio de estructuras cross funcionales basadas en las conductas de compra.

Las empresas que se enfocan exitosamente en SCM deben primero que todo examinar y mejorar su alineación interior y luego en alinear su relación con clientes y obviamente sus proveedores. En la alineación interna encontramos dos principios inexorables, capacidad cultural Interna y liderazgo cross funcional. Y en la alienación con clientes y proveedores, el conocimiento del mercado y la estrategia operacional de colaboración.

Fuerzas internas de oscuridad

Una estrategia no es más que una serie de intenciones, escritas en un documento en un momento del tiempo y actúa como un puente entre los sueños y la realidad, la empresa y el mercado. Hasta que estas intenciones sean puestas en la vida real en términos de acciones, habrá poca diferencia entre una buena estrategia y una mala estrategia.

Una estrategia 'corriente' bien implementada es mejor que una estrategia 'brillante' pobremente ejecutada.

Por experiencia entre el 40% y 60% de las intenciones plasmadas en estrategias y planes de negocio se diluyen o se pierden antes de ser ejecutadas. Algunas de estas se pierden por la influencia de cambios gubernamentales o acontecimientos grandes graves inesperados que interrumpen dramáticamente las cade-

nas, pero la gran mayoría de estas fallan por la resistencia cultural a cambiar formas de hacer las cosas y a paradigmas anticuados. Las fuerzas de la oscuridad pueden minar buenas estrategias debido a que cada persona tiene diferentes valores y diferentes visiones de la cadena, si es que tiene alguna.

La organización para SCM

Dos factores han sido impedimentos del desarrollo de la filosofía de SCM:

El Primero es la confusión respecto a la terminología. Aún se cree que SCM es igual que logística; en algunos casos se confunde SCM con la implementación de un Software; esto, de una u otra forma, se está subsanando mediante procesos educativos fundamentados, pero desafortunadamente en países subdesarrollados aún persiste la confusión incluso en la academia formal.

El segundo impedimento y el más fuerte es el esquema funcional que sigue predominando las estructuras organizacionales de las empresas.

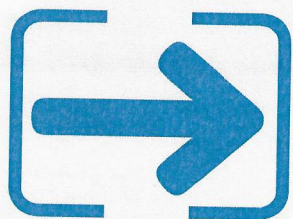
Las empresas siguen aferradas a estructuras rígidas funcionales creando silos por áreas separadas, esta es una forma anticuada de organizarse, mientras los mercados se mueven afuera rápida y dinámicamente. Esto hace que el grado de alineamiento entre la organización y los mer-

cados sea bajo inexorablemente. En los cuatro principios para diseñar estructuras efectivas propuestas por Lowell Bryan y Claudia Joyce, sugieren crear estructuras dinámicas coexistentes con las conductas de compras de los clientes encontradas en el mercado. Esto significa tener un portafolio de estructuras cross funcionales dinámicas que pueden ser aplicadas a diferentes conductas de compra de los clientes.

Las organizaciones exitosas serán las que configuren un portafolio de estructuras cross funcionales (equipos de trabajo) basadas en las conductas de compra de los clientes. Zara hace esto perfectamente. Ellos forman equipos de trabajo por categorías de producto como ropa para niños combinando esfuerzos de diseño, logística, producción operaciones de venta y mercadeo. El resultado es un cluster que puede responder en tiempo real en forma compacta a un grupo específico de clientes, globalmente. Tales configuraciones enfocadas a los clientes son fundamentales componentes de las cadenas de suministro modernas.

Para alcanzar el nuevo entendimiento de lo que realmente es administrar una cadena de suministro, debemos primero ir más allá de la popular palabra "Logística" y esto es la determinación de académicos, consultores y usuarios durante los 90's, de promulgar el potencial de la Integración interna. Aún los avances en tecnología de información con el desarrollo de los sistemas ERP (Enterprise Resource Planning) que supuestamente integran internamente las empresas a través del flujo de información, esta aún sigue siendo un espejismo.

En los cuatro principios para diseñar estructuras efectivas, propuestas por Lowell Bryan y Claudia Joyce, sugieren crear estructuras dinámicas coexistentes con las conductas de compras de los clientes encontradas en el mercado. Esto significa tener un portafolio que permita ser aplicado a las conductas de compra de los clientes.



Administración de **La cadena** de suministros "Supply Chain"

...Cadenas de

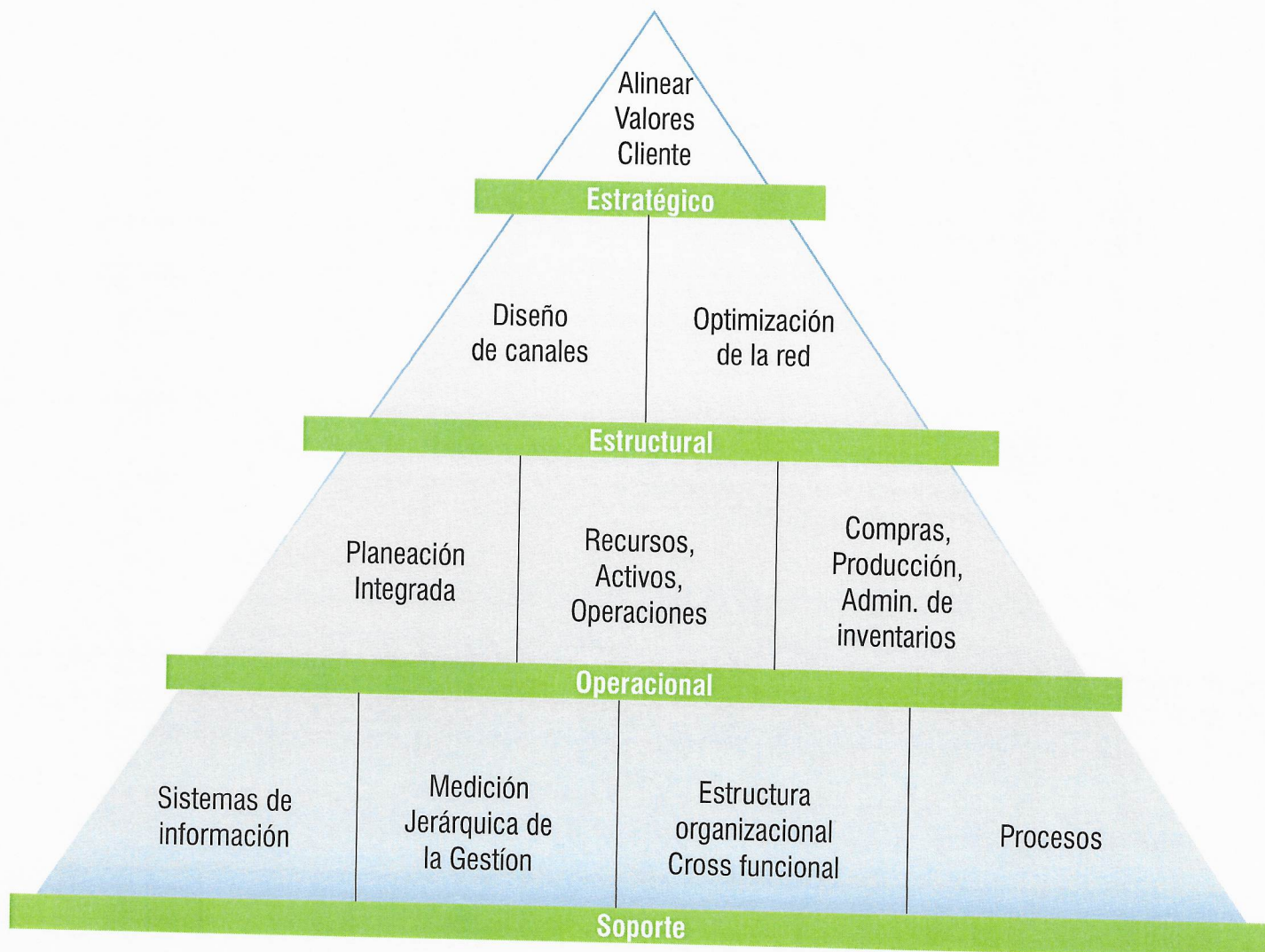
¿Por qué?, Nadie durante todo este periodo ha podido confrontar el verdadero estorbo de la integración: La predominante adopción de estructuras organizacionales basada en funciones.

Tales estructuras ponen a la empresa a trabajar en un ambiente de camisa de fuerza con muy pocas o ninguna posibilidad de ali-

neamiento con los clientes. En el gráfico 1 podemos ver la pirámide organizacional propuesta por Gattorna cuya punta del iceberg es la alineación total de la organización a los valores del cliente.

Sin embargo muchas empresas continúan trabajando bajo este estilo.

Gráfico 1 Pirámide organizacional



suministro vivas

No fue hasta mitad de los noventa cuando internet arribó como un medio de comunicación, que las cosas avanzaron. La convergencia de internet y el desarrollo de nuevas aplicaciones de software, limpiaron los obstáculos de la integración interna y externa. Esto integraba operacionalmente la cadena de suministro por primera vez. Sin embargo, aún no entendemos el papel que juega el "Factor Gente" en todo esto.

El alineamiento no es una idea nueva, más bien es una idea natural. La formación en V de los gansos volando grandes distancias gracias al efecto aerodinámico en su organización. Alinear cadenas de suministro es un concepto vivo, no estático, que aplica a una organización como un todo, pero también es un concepto integral para las cadenas de suministro. Estos aspectos los denominamos alineamiento dinámico, por que este trabaja bajo condiciones cambiantes (como las de hoy) y por primera vez nos da la oportunidad de diseñar y operar cadenas de suministro que permanecen adelante de sus clientes mientras ellos evolucionan en el tiempo.

En el gráfico 2 vemos el modelo de alineamiento estratégico propuesto por J. Gattorna The Strategic Alignment Model

El alineamiento dinámico propuesto por Gattorna, rompe el pensamiento tradicional que sugiere que cuando se incrementa el nivel de servicios, el costo de servir se incrementa a tasas más altas. Esto no necesariamente se da, si los recursos son sutilmente reasignados para alinearse de la mejor manera con el comportamiento de compra del cliente. Teniendo un claro entendimiento de las implicaciones de mejorar el alineamiento entre la cadena y su mercado, existe un potencial grande para moverse a mejorar el servicio al menor costo posible como se muestra en el gráfico 3

Gráfico 2 Modelo de alineamiento estratégico

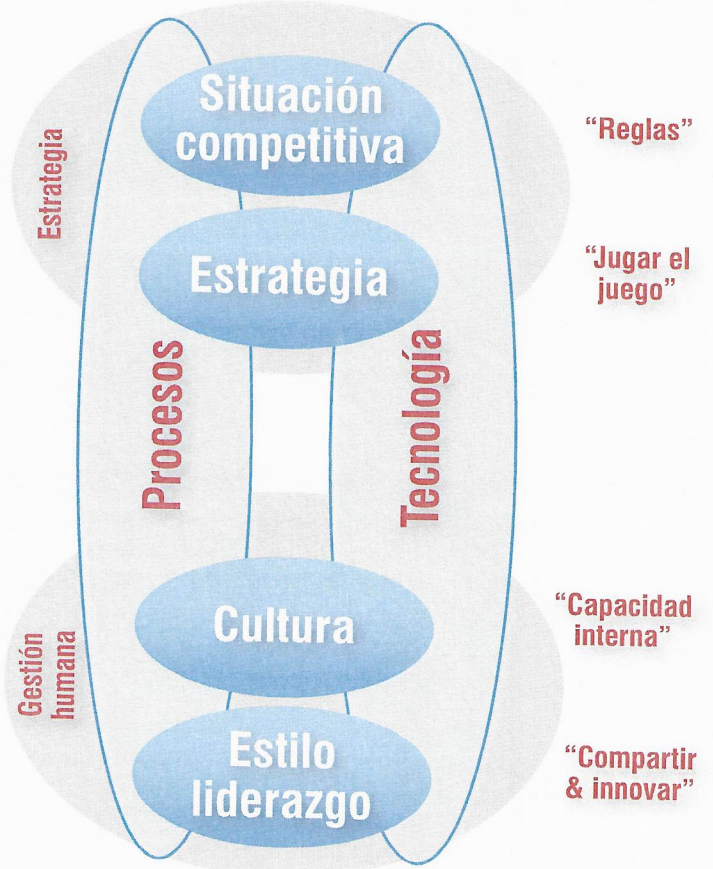


Gráfico 3

