



Education, Training and Consulting, s.c.

Tel (01 722) 217-4923 Fax (01 722) 280-2620
contacto@etc.org.mx www.etc.org.mx

Visión Global de la Cadena de Suministro

“Inicia por el principio, y después avanza hasta que llegues al final; entonces detente.”
(el rey a Alicia, en el País de las Maravillas)

Definición y Estructura

En los últimos años, el término Administración de la Cadena de Suministro (*Supply Chain Management* o *SCM*, por sus siglas en inglés) ha adquirido mucha popularidad. Comenzaremos el recorrido por la definición y algunos de sus principios.

Una representación la define como el conjunto de proveedores de proveedores, proveedores, fabricantes, distribuidores y vendedores que trabajan coordinadamente con el propósito de satisfacer las necesidades del cliente o usuario final, por medio de la habilitación de insumos en cada uno de sus eslabones, en el momento preciso y al menor costo posible.

Complementariamente, bajo un enfoque sistémico o de ciclo, se le identifica como la que incluye a todos aquellos que participan en la planeación, organización y conversión de materiales a través de las etapas de entrada (materias primas, componentes) y mezcla (trabajo en proceso o *WIP*, *Work in Process* por sus siglas en inglés) hasta su salida (producto terminado). Este ciclo se repite una y otra vez en el trayecto desde el productor original y hasta el cliente o usuario final.

Por otro lado, visto desde la perspectiva de modelo estratégico, se le asocia con cuatro grandes bloques: cliente final, pensamiento estratégico corporativo, estrategia organizacional y análisis del procuramiento (Fig. 1).



En el flujo, el cliente aparece en primer lugar. A riesgo de obviar, se está dando por sentado de antemano que la empresa está enfocada balanceadamente tanto hacia sus procesos como hacia el consumidor, por lo que sus estrategias consecuentes están orientadas por las necesidades y deseos que de él se han identificado. Para lograr lo anterior, dentro de este bloque se incluye el monitoreo y análisis constante de los factores externos, entre los que se encuentran: las regulaciones gubernamentales, aspectos sociales y demográficos, tendencias en el mercado y la gente en forma de clientes actuales y potenciales, los cambios tecnológicos, así como las acciones y desempeño de la competencia.

Como consecuencia natural de ese conocimiento generado en la primera etapa, la segunda considera la definición del pensamiento y sustento estratégico empresarial, que incluye el establecimiento de objetivos estratégicos de desarrollo, objetivos estratégicos de crecimiento, así como las opciones de competitividad. Estos elementos son añadidos a los

Soluciones Integrales de Clase Mundial



Education, Training and Consulting, s.c.

Tel (01 722) 217-4923 Fax (01 722) 280-2620
contacto@etc.org.mx www.etc.org.mx

lineamientos básicos que la organización ha de pugnar por retar, actualizar y validar constantemente: la misión, la visión y los valores institucionales.

La tercera posición, está constituida por las áreas que conforman el organigrama. Baste recordar que la estructura debe estar conformada y alineada al pensamiento corporativo, de tal manera que apoye y nutra los objetivos institucionales. Así, la Gerencia de primer nivel, Mercadotecnia, Investigación y Desarrollo, Finanzas, Recursos Humanos y Sistemas, entre otras funciones, actúan integralmente con un mismo enfoque, optimizando los recursos de la empresa. Los lineamientos estratégicos orientan sus esfuerzos, y todos trabajan armónicamente para lograr las metas corporativas de largo, mediano y corto plazos.

En virtud de su complejidad, un séptimo actor, la función Logística, conlleva diversas tareas donde recae principalmente el espectro global de la conocida cadena de suministro interna, conformada por Operaciones (Manufactura, Planeación, etc.), Ventas y Distribución, Almacenes y Abastecimientos, por mencionar las más socorridas.

Es a esta última a quien le corresponde dirigir las estrategias del procuramiento contemplado en el cuarto bloque y de quien depende en mayor medida el logro de la integración hacia atrás.

Como área y función estratégica, abastecimientos es una de las partes más complejas y de mayores retos hacia la estructura externa de la cadena de suministro. Su tarea radica en hacer confluir los eslabones de abasto. Las principales categorías en las que está enfocada incluyen: desarrollo de la estrategia de compras, delimitación de necesidades de los usuarios, administración del flujo de materiales en función de la demanda, planeación, análisis de la base de proveedores, suministro, definición y acuerdo de relaciones y aspectos contractuales, administración de los mismos, y administración del desempeño de los proveedores.

Cada una de estas categorías, incluye una gran cantidad de tareas. Por mencionar algunas: consideraciones de calidad, métodos y políticas de reordenamiento, procesos de planeación y control, análisis de proveedores, desarrollo de especificaciones y análisis de costos y precios, aspectos legales, expeditación e indicadores de desempeño.

Tipos de Cadenas

Posterior a la definición y estructuras en que generalmente puede analizarse la cadena de suministro, ésta se divide en dos categorías, las conocidas cadenas primarias y las cadenas de soporte.

Se consideran cadenas de suministro primarias o principales, aquellas en la que los integrantes participan en la provisión de bienes o servicios hacia el cliente final. El flujo básico se entiende como el suministro de insumos, su integración en sub-ensambles, la transformación final a productos terminados, y su posterior entrega al consumidor.

Insumos → Sub-Ensamblés → Producto Terminado → Consumidor

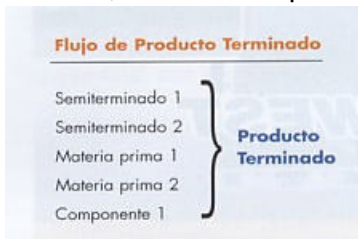
Soluciones Integrales de Clase Mundial



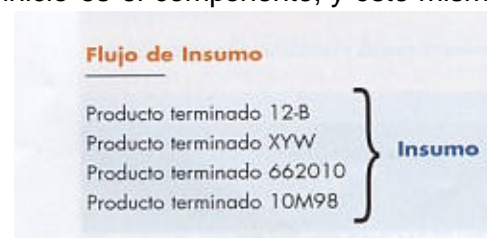
Por el otro, existen aquellas denominadas cadenas de soporte. Su conformación reside en aquellos suministros, artículos misceláneos y activos fijos, sean consumibles, para reparación, operación y/o mantenimiento que facilitan la existencia de las cadenas primarias.

Aún dentro de esta tipología, considerando su complejidad particular, la cadena de suministro se apuntala en tres sentidos.

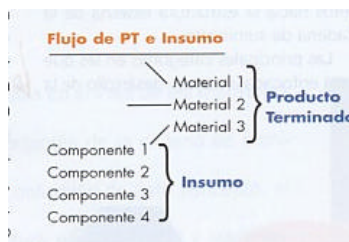
Primero, cuando la operación logística confluye en un producto terminado, se dice que la cadena es convergente. En otras palabras, el enfoque de inicio es el producto terminado, el cual, mirando hacia atrás en la cadena, es integrado por distintos componentes y/o materias primas. Podría tomarse en cuenta aisladamente, o como una combinación de los semi-terminados, o bien, la mezcla de componentes y/o materias primas que habrán de utilizarse para dicho artículo (Fig. 2).



Segundo, cuando, por el otro lado, la perspectiva de inicio es el componente, y éste mismo se utiliza para varios artículos terminados, entonces se define como divergente. No necesariamente implica que se visualice como un material común para distintos productos fabricados por una empresa; también aplica cuando existe diversidad de artículos que la utilizan, no importando que estén destinados a negocios o industrias distintas entre ellas. Ejemplo de ello pueden ser componentes plásticos, minerales, eléctricos, etc. (Fig. 3).



Por último, la combinación de materias primas divergen en convergen en un mismo misma materia prima se diversos componentes. insumo de un material que se producto terminado conoce como cadena 4).



ambas se encuentra cuando las su fuente de abasto, pero producto terminado. Una emplea para la elaboración de Alguno de ellos puede ser el utiliza en la transformación a un específico. A este tipo se le divergente – convergente (Fig.

El Contexto

El parlamento inglés fue referenciado por el autor de Alicia, utilizando una serie de metáforas y símbolos alrededor del pasaje imaginativo. En su ingenioso texto, el reverendo protestante y matemático Lewis Carroll, nos ayuda a identificar algunas situaciones que suceden a lo largo de la cadena de suministro.



Education, Training and Consulting, s.c.

Tel (01 722) 217-4923 Fax (01 722) 280-2620
contacto@etc.org.mx www.etc.org.mx

Definición.- En la historia, el rey ilustra de manera sencilla una forma de definir la administración de la cadena de suministros: *“Inicia por el principio, y después avanza hasta que llegues al final; entonces detente.”*

Esto hace reflexionar que no importando su naturaleza, es imperativo definir el inicio, los pormenores de la ejecución y el fin de cada una de las tareas involucradas. En otras palabras, nos invita a considerar la valía de crear consenso en lo que el inicio y fin de cada etapa significan para cada uno de los eslabones. De lo contrario, no habría resultados óptimos hacia el mercado, a pesar de mantener un enfoque en él.

Pensamiento Estratégico.- Por otro lado, el siempre sonriente e invisible a voluntad gato Cheshire, argumenta un particular razonamiento de pertenencia: *“si en el País de las Maravillas todos están locos y Alicia está en él, ella también está loca”*. Ciertamente se está hablando de un mundo diferente, pero con una lógica propia. Lo mismo sucede en las corporaciones, cada una tiene su lenguaje, su entorno, su dinámica y sus pormenores.

La dinámica de los negocios obliga a las organizaciones a alinearse con las necesidades y deseos de los consumidores. Sin embargo, bajo la perspectiva mercadológica, algunas podrían identificarse dentro del País de las Maravillas, considerando que deben correr mucho para mantenerse en el mismo lugar (misma posición de mercado). Sin embargo, si quieren avanzar (ser más competitivos), es necesario correr todavía más; el éxito estriba en que no hacerlo a solas.

En el modelo estratégico, la empresa define su propia lógica. Por ello, hace mucho sentido la identificación del segmento de mercado que se atenderá. Lo mismo aplica para la conveniencia de contar con un razonamiento objetivo y humilde para establecer si se abordará como líder o seguidor en la industria, además de actuar conforme el espíritu por el cual la empresa funciona (misión).

La alineación de procesos financieros, comerciales y operativos, facilitan el logro de metas organizacionales. Sin embargo, aún prevalecen muchas empresas en las que no existen definiciones o están mal planteadas. Lo anterior provoca desorden y confusión, además de mala administración de recursos. Con ello se corre el riesgo de descubrir, como Alicia, que en la logística, al igual que en el juego de cartas, a unos les toca ser rey, a otros ser sota y a la mayoría ser soldado raso. Su valor depende exclusivamente de las reglas de juego.

El problema radica cuando dichas normas no tienen sentido, la dirección de la organización se vuelve absurda y arbitraria como el partido de críquet que organiza la Reina. Si la comunicación corporativa es deficiente y no ilustra y convence acerca del objetivo institucional, estaremos influenciados por el pensamiento de Cheshire. Posiblemente no muy diferente a otras corporaciones, empero manteniendo una lógica propia.

Cuando los niveles staff y operativos son afectados por esa mentalidad corporativa particular sin sentido, los procesos de corto plazo se viven al igual que Alicia, sin saber a donde ir (falta de objetivos concretos y específicos) y, cuando más o menos se sabe, se dificulta el cómo podemos lograrlo (carencia de estrategias operativas congruentes), aunque aparentemente hay muchos caminos para llegar a cualquier lado.

Soluciones Integrales de Clase Mundial



Así como leemos acerca de una carrera sin reglas, una sesión permanente de té y un unilateral juego de críquet, por mencionar solo algunas escenas de tan imaginativo texto, la cadena de suministros implica distintos sucesos. Aunque aislados formalmente, deben estar unidos operativamente para lograr un objetivo común: la satisfacción de las necesidades del mercado. Esa debiera ser la misma historia, un mismo contexto. Si no un país maravilloso, si un mismo inicio y final.

En virtud de lo anterior, la cadena de suministro se refiere, precisamente, a la manera de administrar la compañía y la relación que esta tiene con los otros miembros que la integran. Parte del reto estriba en definir las reglas del juego, poner en orden los procesos internos, y posteriormente aplicar capacitación, educación y cultura en los eslabones de la cadena en que participamos.

Hacia el Interior

Estructura Organizacional.- Cada día hay más gerentes y directores que se percatan que una empresa, vista como sistema autónomo que opera en “su propia realidad”, no es lo más práctico. Se han dado cuenta que las organizaciones se influyen mutuamente, descubriendo que la competencia entre redes y la integración de los procesos clave con sus socios comerciales les permite formar un sistema mucho más grande, en donde sus proveedores y clientes ya no son parte de su entorno, sino de su sistema, identificado como cadena de suministro.

En este orden de ideas, hay que cuidar que a los recién llegados a las filas logísticas no les suceda lo mismo que a Alicia. Aunque no aumentemos o disminuyamos de tamaño, actuar a prueba y error sale caro por carecer de elementos para comprender en lo general lo que el mundo de la cadena de suministro implica. En consecuencia, sus acciones corren el riesgo de perder el enfoque o, bien, sub-administrar los recursos que las corporaciones constantemente buscan eficientar a menos que se tengan reglas claras desde un inicio. Y quien sabe si aparezca alguien que hasta quiera quemar la casa, con tal de solucionar en apariencia un obstáculo en el camino.

Así al interior como al exterior, de existir un ambiente donde se carece de delimitación de la cadena como sistema, se puede presentar una tendencia hacia la inexistencia de relaciones coordinadas, reguladas y confiables que podrían dar paso a la complejidad absoluta, lo cual representa la antítesis de la integración logística de los actores en ella.

Retomando la historia a que se hace referencia, en los personajes encontramos curiosas similitudes que en la vida diaria de algunas organizaciones, se asemejan a las actitudes y devenir de áreas o departamentos en la propia estructura:

- El gato de Cheshire, siempre sonriendo, aparece o desaparece según le plazca, recuerda algunos responsables de áreas técnicas (servicio post-venta o técnico) así como comerciales (vendedores, promotores) que irresponsablemente hacen acto de ausencia cuando deben alimentar su información de mercado para orientar la coordinación del abasto.



Education, Training and Consulting, s.c.

Tel (01 722) 217-4923 Fax (01 722) 280-2620

contacto@etc.org.mx www.etc.org.mx

- La liebre de Marzo y el Sombrero, para ellos siempre son las seis de la tarde y siempre están tomando el té, se despreocupan de los principios que rigen en una conversación. Ellos parecieran evocar las funciones que, conforme un perfil definido por la corporación, se enfocan tremendamente a la tarea y en menor proporción a las relaciones (crédito y cobranza, contabilidad, producción, por mencionar algunas susceptibles de caer en ese riesgo).
- La Reina de Corazones, quien viste elegante y constantemente tiene la cara roja porque siempre esta irritada. No sabe juzgar ni pensar, se cree importante, tiene poder y resuelve todo con cortes de cabeza. Hace recordar algunos ejecutivos de primer nivel (y aún mandos medios) que llegan a enfermarse de poder al ascender a una posición gerencial; no saben administrar, menos ejercer una influencia o comunicación adecuada con el personal. De darse el caso, sus intereses sobrepasarían los de la empresa en que han sido contratados.
- La tortuga artificial, triste y solitaria, nunca cuenta por qué es una falsa tortuga. Ella invita a recordar el hecho de no menospreciar aquellos empleados que aparentemente son conformistas, mediocres, o que carecen (o al menos eso parece) de capacidad o disposición para subir en la escala organizacional. Gente que aparentemente está desmotivada y a quienes potencialmente se descuida, en virtud que se les prejuzga. ¿Qué sucedería si se les atiende (se acerca a ellos, fomentando comunicación) con el mejor propósito de comprender sus verdaderos causales y así identificar en ellos potencial para otras tareas?

Típicamente quienes sufren las consecuencias de una mala planeación, son los involucrados en ésta función. Ocasionalmente parecieran representar al Conejo Blanco, impecablemente vestido (haciendo alusión a logros de corto plazo, como alto nivel de servicio, solución de problemas, reducción de costos, etc.) en sus quehaceres logísticos. Pero al igual que él, sufren de la enfermedad de las prisas (héroes desconocidos o apaga fuegos) y continuamente exclaman “*¡qué tarde es! ¡Es tarde ya!*”, todo ocasionado por reacciones en lugar de acciones proactivas congruentes con objetivos seriamente definidos con anticipación.

¡Vaya similitud con la lucha cotidiana entre estas áreas! Podríamos imaginarnos, por un lado, a los encargados del área comercial, Ventas, como la Oruga (bicho muy mal educado que no le da importancia a la vida), y por el otro, a los participantes en la parte operativa, Manufactura por ejemplo, como la Paloma (terca, que no deja que Alicia se explique, y se queda sin saber la verdad). No hay acuerdos, si altos costos, baja comunicación, menor entendimiento.

Si esto sucede en la cadena interna, ¿qué resultados podríamos esperar al formar y desarrollar eslabones externos!

Hacia el Exterior

Procuramiento.- Desde la perspectiva de la cadena de suministro como sistema, la filosofía de los eslabones busca una reducción en términos de la complejidad de sus procesos.

Soluciones Integrales de Clase Mundial



Education, Training and Consulting, s.c.

Tel (01 722) 217-4923 Fax (01 722) 280-2620
contacto@etc.org.mx www.etc.org.mx

Si pensamos en una corporación integrada verdaderamente, la “carrera del Caucus” (competición en la que todos corren libremente, en distinto sentido y los participantes se paran cuando quieren) dibuja la escena de aquella que no lo es, donde cada área lucha por sus propios intereses, no importando el fin global. En una cadena logística no integrada no hay reglas, aunque sí comunicación, pero superficial. Ilógico e incomprensible sí, pero... ¿para quien? si cada uno vive su propia historia con su particular pensamiento.

El enfoque estriba en lograr que los eslabones se influyan mutuamente y que la integración de los procesos clave de sus socios comerciales les permita conformar un sistema mucho más grande, donde proveedores y clientes ya no sean parte del entorno, sino parte del propio sistema, aspirando ser identificados como una verdadera cadena de suministro. Si están efectivamente interconectados entre sí, sus relaciones facilitan la operación de sus procesos. Dicha integración logra atender un sistema ordenado, por complejo que sea, con relaciones muy estrechas entre los elementos del sistema.

Implantar o establecer sistemas de esta naturaleza es todo un desafío. Incluso, a pesar de no ser sencillo formar parte y coordinar la red comercial desde el primer proveedor, hasta llegar al consumidor final al mismo tiempo, imagínese el lector cuán difícil sería de carecer de plena conciencia acerca de la importancia de la cadena de suministro como un todo y, especialmente, si no se tiene un entendimiento conceptual amplio de la ideología logística.

Pueden emplearse distintas filosofías para la administración logística (Just in time, Kanban, Calidad total, Comunicación en tiempo real, entre otras) y aprovechar la red e infraestructura de los transportes para lograr rentabilidad en los esfuerzos de producción, comercialización y distribución.

Un conejo obsesionado con el paso del tiempo, un grifo místico que revela que todo es ilusión, una oruga azul sentada de forma filosófica, una tortuga falsa que en otro tiempo fue una tortuga de verdad, un gato que se hace invisible y que no puede decir adónde ir pero sí cómo llegar, y unos monarcas que continuamente ordenan cortar cabezas. Vaya locura. Desde el exterior no tiene sentido, pero desde dentro la percepción es distinta. Esta es una forma de expresar los paradigmas internos que han de superarse, en caso que existan en la empresa, para lograr el proceso de facilitación de revisar continuamente su sistema operativo.

Recordemos cuando Alicia habla con la Oruga, se discute tácitamente en términos de tamaños y de unidades, reflejando que hay conocimiento acerca de la diversidad de escalas. En ese orden de ideas, la reacción del Sombrero no pasa desapercibida cuando Alicia comprueba que el reloj marca días pero no horas. Por ello, para ubicarnos en el tiempo, es tan válido un reloj que marque horas como uno que marque días, minutos o semanas, todo dependerá de la escala temporal que se use, misma que hará más o menos precisa nuestra forma de contar.

Lo mismo sucede con los resultados esperados, se miden logros pero sin la escala adecuada. A pesar que existan indicadores de desempeño, la medida o parámetros no están adecuadamente delimitados, originando fallas en la comunicación, en la fijación de expectativas y en la consecuente retroalimentación “a posteriori”.

Soluciones Integrales de Clase Mundial



Education, Training and Consulting, s.c.

Tel (01 722) 217-4923 Fax (01 722) 280-2620

contacto@etc.org.mx www.etc.org.mx

Mala comunicación? Nunca!, responderán algunos. No obstante, sería interesante el ejercicio de poner nombres y apellidos a quienes actúen como los personajes de esta historia, en la que encontramos dificultad de comunicación como sucede con la oruga y la paloma. Con la oruga, Alicia tiene problemas para comunicarse, aunque al final ella consigue lo que quería y se va. Con la paloma que no deja que Alicia se explique, no puede saberse la verdad.

Es así como no solo basta desealarla, sino definirla. Establecer su punto de partida, las etapas intermedias, el papel de los eslabones, y el fin esperado. La cadena logística es un desafío; administrarla, un reto, e integrarla una labor corporativa de tiempo completo.

L.C.I. Ariel Valero C.
Socio Director