

La importancia de la cadena de suministro y su administración.

Alumno: Ricardo de la Garza Mora

Asesor: Dr. José Nicolás Barragan Codina

I) Introducción

I.A) Preámbulo

En el presente ensayo se expondrán algunos conceptos relacionados a la cadena de suministro, sus objetivos, características, retos, la importancia de su adecuada administración para la toma de decisiones oportunas y la forma en la que se logra posicionar en el mercado a una marca por medio de “la excelencia operativa”.

Se analizará cómo el dinamismo, los flujos, el diseño, las reacciones oportunas, la tecnología, los especialistas, la planificación, el control, la ejecución, los materiales, los servicios, la información, las interdependencias y las estrategias, se convierten en elementos clave para que una empresa tenga éxito, logrando la satisfacción de sus clientes, la eficiencia en sus procesos y establecer lazos comerciales que la impulsen a conseguir la meta más anhelada...conseguir el LIDERAZGO DEL MERCADO.

II.B) Confesión Introita

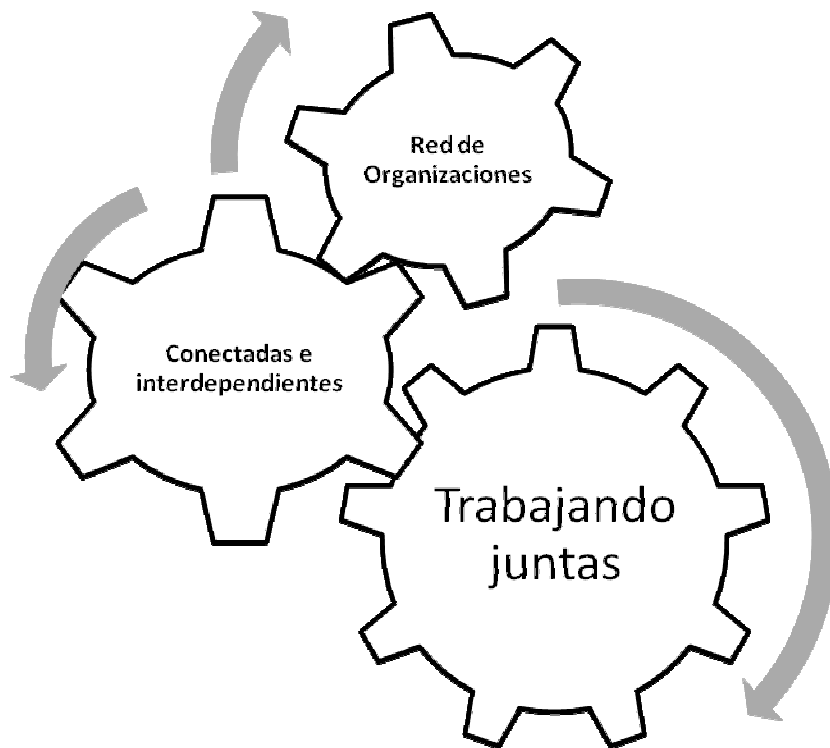
Con pena y humildad les tengo que reconocer que el tema de referencia fue una novedad doctrinal para un servidor, quien pese a mis estudios universitarios y una supuesta preparación cultural continua, llegué a considerarme neófito en la materia, lo cual me permitió sumergirme profundamente en la investigación y análisis del tema de referencia, quedando muy sorprendido de los resultados

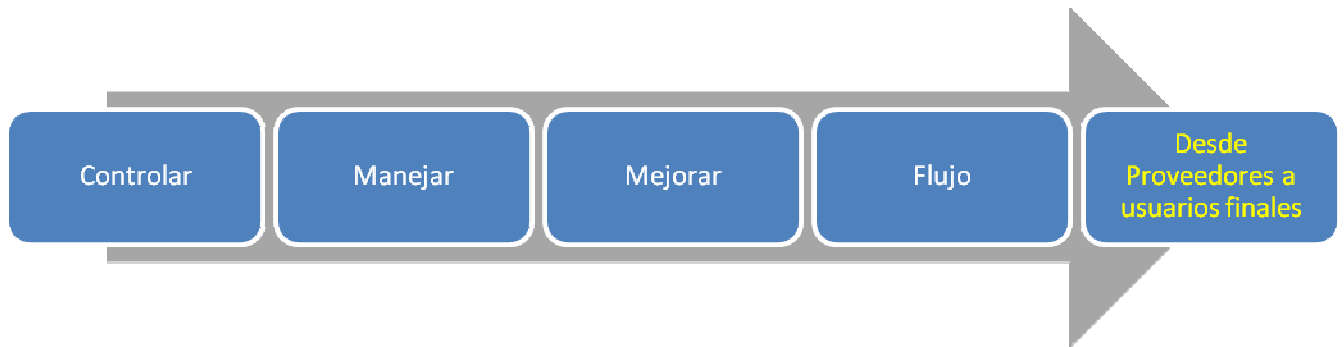
encontrados... **“Yo era como el burro que toco la flauta”**, tenía una cadena de suministro, la administraba con buenos resultados y no tenía las bases dogmáticas del tema, por lo que los invito a conocer un poco de esta interesante experiencia.

II) Desarrollo

II.A) Definición:

La cadena de suministro es la red de organizaciones conectadas e interdependientes trabajando juntas en forma cooperativa para controlar, manejar y mejorar el flujo de materiales e información desde los proveedores hasta los usuarios finales.





II.B) Eslabones en la cadena:

En una empresa productora, el tiempo que lleva terminar un producto depende en gran parte del suministro de materias primas, de elementos de ensamblaje o de piezas sueltas en todos los niveles de la cadena de producción.

El término "cadena de suministro" hace referencia a todos los eslabones de esa cadena.

Proveedores – Transporte - Empresa - Clientes - Comunicación

II.C) Los objetivos de la Cadena de Suministro son:

- Proveer un adecuado servicio al consumidor final.
- La Entrega de productos en forma confiable y oportuna (tiempo, lugar y calidad)
- Capacidad de entrega de la variedad de productos necesaria (diferente gestión cada producto)
- Balance adecuado
- Aumentar la capacidad de los participantes para tomar decisiones, formular planes y delinear la implementación de una serie de acciones orientadas a:

- Mejora de productividad del sistema logístico operacional.
- Incremento de niveles de servicio al cliente.
- Implementar acciones de mejora en la administración de operaciones y desarrollo de relaciones duraderas de gran beneficio con proveedores y clientes.

II.D) Características de la Cadena de suministro:

- Es **dinámica** ya que implica un flujo constante de información, productos y fondos entre las diferentes etapas.
- El cliente es parte primordial de las cadenas de suministro y el propósito fundamental de estas es **satisfacer** sus **necesidades**.
- Una cadena de suministro involucra **flujos** de información, fondos y productos.
- Una cadena de suministro típica puede abarcar **varias etapas** que incluyen: clientes, detallistas, mayoristas/distribuidores, fabricantes, proveedores de componentes y materias primas.
- Cada etapa de la cadena de suministro se **conecta** a través del flujo de productos, información y fondos.
- El **diseño apropiado** de la cadena de suministro depende de las necesidades del cliente como de las funciones que desempeñan las etapas que abarca.

II.E) Retos de las cadenas de suministros en un entorno global:

1. **Reaccionar** frente a los cambios imprevistos. (Disponibilidad de piezas, canales de distribución, transporte, impuestos y cambios monetarios.)
2. Utilizar las últimas **tecnologías** informáticas y de transmisión, para planificar y gestionar la llegada de componentes a las fábricas y el envío de productos acabados a los clientes.

3. Emplear a **especialistas** locales que se encarguen de los impuestos, transporte, aduanas y cuestiones políticas.

En esta cadena no se puede identificar a ciencia cierta cuál es el punto final, ya que mientras para unos está llegando a éste, para otros apenas es la mitad de la cadena, en el entendido que a medida de que siga avanzando en éste proceso, el producto irá incrementando su valor, a lo que se conoce como “proceso de valor agregado”, si no se agrega valor, entonces éste eslabón se eliminará.

II.F) La administración de la cadena de suministro:

La SCM por sus siglas en inglés *Supply Chain Management*, es el proceso de **planificación**, puesta en **ejecución y control** de las operaciones de la red de suministro con el propósito de **satisfacer las necesidades del cliente** con tanta eficacia como sea posible.

La gerencia de la cadena de suministro atraviesa todo el movimiento y almacenaje de materias primas, el correspondiente inventario que resulta del proceso, y las mercancías acabadas desde el punto de origen al punto de consumo.

La correcta administración de la cadena de suministro debe considerar todos los acontecimientos y factores posibles que puedan causar una interrupción.

El propósito fundamental es **sincronizar** las funciones de una empresa con las de sus proveedores a fin de acoplar con la demanda del Cliente el flujo de:

- Materiales.
- Servicios.
- Información.

II.G) Problemas de la administración de la cadena de suministro:

- Configuración de una red de distribución: número y localización de proveedores, instalaciones de producción, centros de distribución, almacenes y clientes.

- Estrategia de la distribución: centralizado contra descentralizado, envío directo, muelle cruzado, tire o empuje de las estrategias, logística de terceros.
- Información: integra los sistemas y los procesos a través de la cadena de suministros para compartir la información valiosa, incluyendo señales de demanda, pronósticos, inventario y transporte.
- Gerencia de inventario: cantidad y localización del inventario incluyendo las materias primas, productos en proceso y mercancías acabadas.

II.H) Beneficios de la administración de la cadena de suministro:

Entre los principales beneficios se pueden mencionar:

Lealtad de los clientes: Consiguiendo mayores niveles de eficiencia en los procesos productivos es posible mejorar el servicio al cliente en términos de precio, tiempo de entrega, condiciones de compra, etc., lo cual se refleja en el comportamiento del cliente ante la empresa y sus productos, mejorando el posicionamiento en su mente, alcanzando de esta manera mayor capacidad de retener clientes.

Entrada a nuevos mercados: Solo es posible afrontar la competencia internacional si se tiene la capacidad para hacerlo, si se tienen precios y procesos competitivos. Ésta competencia no sólo se presenta cuando las empresas se inmiscuyen en procesos de exportación sino cuando nuevos entrantes internacionales incursionan en los mercados domésticos.

Liderazgo de mercado: Una vez obtenida la lealtad de los clientes y teniendo la capacidad de atraer a los nuevos, será posible pensar en liderar el mercado, al fin de cuentas es el cliente el que define a los líderes.

Nuevas relaciones comerciales y competitivas: La tendencia es hacia la competencia y las alianzas, en orden de disminuir costos y generar mayores tamaños de mercado.

II.I) Optimización de la cadena de abastecimiento:

La administración de la cadena de abastecimiento abarca múltiples procesos y operaciones que transforman las materias primas en productos y los distribuyen a través de los canales de ventas al detalle.

La cadena de abastecimiento es el elemento estratégico que ofrece a las empresas la oportunidad de una mayor colaboración y una mejor relación costo-beneficio, una administración más eficiente de los inventarios, la posibilidad de comunicarse en tiempo real, una mejor relación entre proveedor-distribuidor, en pocas palabras: **LOGRAR LA EXCELENCIA OPERATIVA.**

II.J) Principios para la gestión de la cadena de suministros:

Andersen Consulting ha propuesto una lista de 7 principios para la gestión de la cadena de suministros, basados en la experiencia de las iniciativas de mejora de la cadena de suministros en más de 100 empresas industriales, distribuidoras y detallistas.

Principio No. 1: Segmente a sus clientes basado en las necesidades de servicio de los diferentes grupos y adapte la cadena de suministros para servir a estos mercados rentablemente.

Principio No. 2: Adecúe la red de logística a los requerimientos de servicio y a la rentabilidad de los segmentos de clientes.

Principio No. 3: Esté atento a las señales del mercado y alinee la planeación de la demanda en consecuencia con toda la cadena de suministro, asegurando pronósticos consistentes y la asignación óptima de los recursos.

Principio No. 4: Busque diferenciar el producto lo más cerca posible del cliente.

Principio No. 5: Maneje estratégicamente las fuentes de suministro.

Principio No. 6: Desarrolle una estrategia tecnológica para toda la cadena de suministros.

Principio No. 7: Adopte mediciones del desempeño para todos los canales.

La implementación de estos principios permite balancear las necesidades de un excelente servicio a clientes con los requerimientos de rentabilidad y crecimiento; al determinar qué es lo que los clientes demandan y cómo se coordinan los esfuerzos en toda la cadena de suministros, se logran satisfacer estas demandas más rápido, a un mejor precio, de una forma más adecuada y optima.

II.K) Ejemplo cadena de suministros global:

McDonald's planificó el desafío de una cadena de suministros global seis años antes de su apertura en Rusia. Al crear una "ciudad de comida" de 60 millones de dólares, desarrolló sus propias plantas de suministro en Moscú, para mantener sus costos de transporte, los plazos de entrega bajos y sus altos niveles de calidad y servicio al cliente. Cada componente de esta cadena de alimentación: planta de carne, planta de pollo, panadería, planta de pescado y planta de lechuga, está rigurosamente controlado para asegurar que todos los eslabones del sistema sean fuertes.

III) Conclusión

En la actualidad uno de los objetivos más buscados por todas las empresas es la mayor eficiencia al menor costo, sin dejar por un lado los estándares de calidad y servicio al cliente.

La competitividad de los mercados internacionales han llevado a las empresas a la conclusión de que para sobrevivir y tener éxito en entornos más agresivos, es necesario ir más allá de las fronteras de la empresa e iniciar relaciones de intercambio de información, materiales y recursos con los proveedores y clientes

en una forma mucho más integrada, utilizando enfoques innovadores que beneficien conjuntamente a todos los actores de la cadena de suministros.

La administración de la cadena de suministros, que representa una eficaz gerencia de la logística, es uno de los eslabones más importantes para lograr el éxito en las operaciones empresariales y comerciales de las compañías.

La adecuada administración de la cadena de abastecimiento y el uso de la tecnología de información darán las ventajas competitivas a las empresas que buscan su desarrollo en los mercados globalizados.

Una exitosa cadena de suministros entrega al cliente final el producto apropiado, en el lugar correcto y en el tiempo exacto, al precio requerido y con el menor costo posible.

Toda empresa que desee competir en el mercado global debe de aplicar una estrategia estructurada para lograr la excelencia operativa aplicada por todos los actores involucrados, mediante un proceso definido de valor agregado, con la finalidad de satisfacer las necesidades de los clientes y por ende conseguir el posicionamiento de la marca y proteger la imagen global de la misma.

Cómo les comentaba en el inicio del presente ensayo durante la investigación y análisis del tema de referencia, por momentos me sentí identificado con el famoso burro que toco la flauta de la fábula infantil, ya que sin poseer conocimientos doctrinales de lo que era la cadena de suministro y su administración, descubrí que tengo a mi cargo una cadena de suministro “global” la cual administraba de forma empírica con resultados aceptables, sin embargo el desarrollo del presente tema me brindó herramientas adicionales que me motivaron a hacer cambios importantes en la forma de administrar dicha cadena, a motivar más a nuestros proveedores, a estrechar las relaciones internacionales soporte, a implementar herramientas tecnológicas de control y a modificar nuestros contratos. Descubrí que pese a que anteriormente había resultados aceptables, existían mejores formas de gestionar y les comparto que los cambios implementados en mi trabajo

lograron en 2 meses disminuir un 58% los tiempos, un 50% el cumulo de asuntos en proceso, una desviación estándar record disminuyendo en un 56%, una sana competencia entre los proveedores y el reconocimiento de la alta dirección.

Para aquellos que no conocen la fábula del burro flautista o el burro que toco la flauta, les sintetizo que es una historia de alguien que consiguió un logro sin saber cómo hacerlo de una forma sistemática, a quien las circunstancias ayudaron para lograrlo y a quien si no se prepara más difícilmente conseguirá repetirlo.

...No seamos como el burro que toco la flauta, hay que prepararnos, investigar, analizar, conocer y desarrollar nuevas habilidades.

III) Bibliografía

- Principios para la Gestión de la Cadena de suministro, Andersen Consulting.
- Administración y logística en la cadena de suministros, Donald Bowersox.
- Logística: Administración de la cadena de suministro, Ronald H. Ballou.
- Customer – Driven supply chains, Andrew C Lyons.
- http://www.deloitte.com/view/es_CR/cr/servicios/consultoria/administracion-de-la-cadena-de-abastecimiento/index.htm
- <http://www.pwc.com/mx/es/retos-productos-consumo/cadena-abastecimiento.jhtml>
- http://www.epiqtech.com/supply_chain-Global-Management.htm