

Unidad 6

- Administración de cadenas de suministro: La logística se pone a la par de la estrategia.

Administración de cadenas de suministro: la logística se pone a la par de la estrategia

R. Keith Oliver y Michael D. Webber

En el mundo del gerente de logística de hace diez años —una era diferente en términos de economía de negocios— la misión, aunque no siempre cumplida, al menos era clara: equilibrar los inventarios entre la capacidad de producción y las demandas de servicio al cliente. Los gerentes habían entendido, teóricamente, que los activos debían usarse para aprovechar al máximo ambos factores, pero también se aceptaba que había costos ocultos que se diseminaban en el interior los sistemas, aun en los mejor administrados —y que eso era irremediable.

Ahora todo eso ha cambiado. El trabajo del gerente de logística ha empezado no sólo a abrumarlo, sino también a tener una importancia creciente en la conservación de la salud de la empresa en general. Lo que una vez fueron simples concesiones o intercambios han llegado a ser, cada vez con más frecuencia, no una simple subutilización de los activos, sino, en el peor de los casos, una política de no ganar en el manejo de materiales. Las empresas han enfrentado la perspectiva de tener que incurrir en costos duplicados o triplicados con el fin de aumentar sus inventarios para soportar incrementos marginales del servicio al cliente. Pero, al mismo tiempo, una competencia más intensa en mercados de lento crecimiento, combinada con costos crecientes de otros factores de producción y suministro, significa que muchas empresas no pueden darse el lujo de dejar de proporcionar un nivel de servicio que se convierte en una ventaja competitiva.

Los análisis que los autores han venido haciendo en los últimos años de los problemas particulares de empresas multinacionales en el contexto económico actual más desafiante han dado como resultado un cambio en

Fuente: Oliver, R. K. y Webber, M. D. (1982) *Outlook*
© 1982 Booz, Allen and Hamilton Inc.

sus propias percepciones referentes al manejo de materiales. Los hasta entonces considerados como meros problemas logísticos surgieron como aspectos mucho más importantes de una **administración estratégica**. En el estudio hecho sobre empresas de una amplia variedad de industrias en los Estados Unidos, Japón y Europa Occidental se encontró que el enfoque tradicional de intercambios entre los objetivos conflictivos de las funciones clave —compras, producción, distribución y ventas— a todo lo largo de la cadena de suministro no opera muy bien. Se necesita una nueva perspectiva y, como consecuencia, un nuevo enfoque: **la administración de cadenas de suministro**.

6.1 LOS DESAFÍOS DEL MERCADO

Para apreciar la urgencia de avanzar en la adopción de nuevos enfoques de la logística, los ejecutivos sólo necesitan observar el entorno económico y competitivo. En la esfera macroeconómica, el costo del capital destaca como la preocupación más importante. Entre 1977 y 1981, las tasas de interés se triplicaron en los Estados Unidos y la relevancia de eso para la salud financiera europea se ve no sólo en las altas tasas paralelas de Europa, sino en los ásperos debates internacionales alrededor de este asunto. Este factor, combinado con los crecimientos generalmente lentos y la incertidumbre de la demanda, hace que las decisiones de inversión a todo lo largo de la cadena de suministro —ya sea en capacidad, sistemas o inventarios— sean más riesgosas que antes.

La incertidumbre económica y, en particular, las oscilaciones de la recesión son problemáticas desde el punto de vista de la planeación de materiales. La inercia natural de la cadena de suministro por sí misma y de sus mecanismos para la toma de decisiones amplifica el impacto de tales cambios, al mismo tiempo que provoca una aguda sucesión de exceso y agotamiento de existencias en los inventarios. Tan fuerte es el resultado de estas oscilaciones que incluso los políticos han empezado a observar las tendencias de los inventarios a nivel nacional. Si a este problema se agrega la tendencia de los gerentes a reaccionar de manera drástica ante estas subidas y bajadas con la esperanza de tender una red que los proteja de la caída en la siguiente oscilación, la posibilidad de incurrir en más costos y riesgos está casi garantizada.

La evidencia de tales comportamientos se puede encontrar en varias de las funciones a todo lo largo de la cadena de suministro. El área de mercadotecnia, por ejemplo, puede exagerar sus pronósticos para asegurar que el área de manufactura incremente sus cuotas de producción y no verse atrapada en un agotamiento de existencias durante una posible oscilación ascendente de la demanda. En respuesta, las áreas de manufactura y de distribución desarrollan sus propios pronósticos de manera inde-

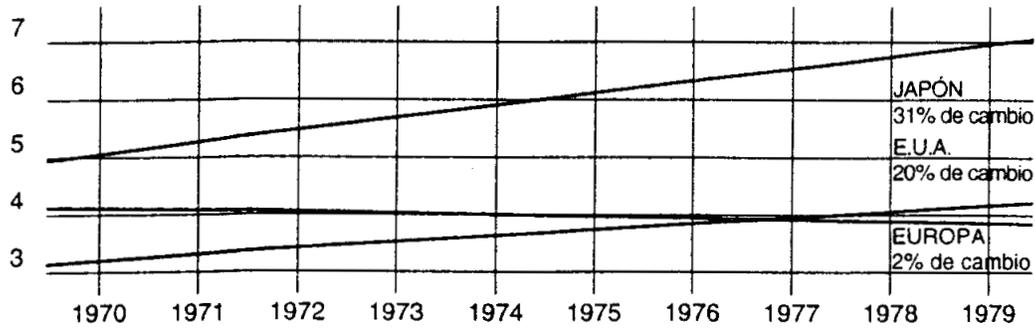


Figura 6.1 Razones comparativas de costos totales a inventarios (costo total de los bienes vendidos dividido entre el inventario = rotación de inventarios).

pendiente o toman a las ventas actuales e inventarios como meras conjeturas. Las áreas funcionales a todo lo largo de la cadena de suministro tienden a exhibir cierto egoísmo y esto provoca que los inventarios se acumulen como nieve en cada valla de la organización. Finalmente, las decisiones a corto y largo plazo acerca de la capacidad, que van siempre rezagadas respecto al mercado e inevitablemente revelan la tendencia a tender la red de seguridad anteriormente citada, muy frecuentemente hacen que la empresa sea aún más vulnerable a los cambios en la demanda, si no es que ya están influenciando al mercado.

Hasta cierto punto, lo que está detrás de estos conflictos y respuestas es algo que tiene que ver con la realidad del ambiente actual de los negocios: una competencia creciente en mercados de crecimiento lento. Las altas inversiones y los costos de operación claman por una participación de mercado más grande como un medio para asegurar altas (o al menos adecuadas) tasas de rentabilidad. Pero, conforme competidores cada vez más fuertes pelean por una parte más grande del mismo mercado (que en algunos casos se hace más pequeño), las implicaciones del incremento en costos de un mejor desempeño de las operaciones de mercadotecnia y distribución pueden ser opacadas por el deseo de afianzar la posición competitiva de la empresa mediante el incremento de servicios al cliente.

El problema es que algunos competidores están haciendo un mejor trabajo al brindar no únicamente un alto nivel de servicios a los clientes, sino que simultáneamente mantienen bajos sus costos de inventario. Esto se hizo evidente en una investigación realizada por Booz-Allen a mediados de la década de 1980, en la que se examinó la rotación de inventarios y la utilización de servicios en 1100 empresas representativas de 18 industrias. El estudio demostró que la rotación de inventarios en las empresas japonesas se había incrementado 31% durante un período de nueve años, comparado con un incremento de sólo 20% en Estados Unidos y una caída de 2% en las empresas europeas (ver figura 6.1). Y como los japoneses habían empezado desde una base más alta, sin discusión fueron los ganadores.

Este estudio demostró muy tangiblemente por qué el “desafío japonés” no debe ser ignorado sólo porque ahora se ha convertido en un cliché.

No es prudente, por supuesto, sugerir que las empresas occidentales imiten todo lo que hacen las compañías japonesas, ya sea por las características particulares de la forma en que operan y producen (desintegración, plantas más pequeñas, equipos de producción con enfoque reducido, etc.) o por sus estilos administrativos particulares (consenso y participación de los niveles inferiores en la toma de decisiones). No es lógico sugerir que los factores históricos y ambientales que han conformado a la industria japonesa —dependencia casi total en la importación de materias primas, un mercado interno limitado y, como consecuencia, la necesidad de tener una fuerte presencia en el contexto internacional— tienen mucha importancia para la mayoría de las empresas occidentales de hoy. Sin embargo, el estudio indica ciertas características que las empresas occidentales y europeas que han logrado operar con éxito en la administración de la cadena de suministro tienen en común con las empresas japonesas; esas características pueden y, quizá, deberían ser emuladas. Entre las más relevantes están: el equilibrio estratégico entre la oferta y la demanda basado en objetivos globales de las empresas y, particularmente, el hecho que se basan en un enfoque de sistemas que privilegia la rapidez en la transferencia y en la accesibilidad de información a través de todas las barreras funcionales. Ya que los conflictos “naturales” entre las áreas funcionales son inevitables, el compartir datos que son comunes estimula el desarrollo de una perspectiva más amplia en la administración de la cadena de suministro y fomenta una toma de decisiones con más posibilidades de considerar los objetivos globales de un negocio y no sólo los objetivos locales o particulares que han predominado en el pasado.

6.2 FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE CADENAS DE SUMINISTRO

La administración de cadenas de suministro difiere significativamente del control clásico de materiales y manufactura en cuatro aspectos. Primero, ve a la cadena de suministro como una entidad única en lugar de delegar y fragmentar las responsabilidades entre los diferentes segmentos de la cadena de suministro como son las áreas funcionales de compras, manufactura, distribución y ventas (ver figura 6.2). El segundo aspecto en el que se distingue la administración de cadenas de suministro proviene directamente del primero: demanda una toma de decisiones estratégicas —y al final de cuentas se basa en ella. “Suministrar” es un objetivo que comparten prácticamente todas las funciones en la cadena y es de una gran importancia estratégica debido a su impacto en los gastos generales y en la participación de mercado. Tercero, la administración de cadenas de sumi-

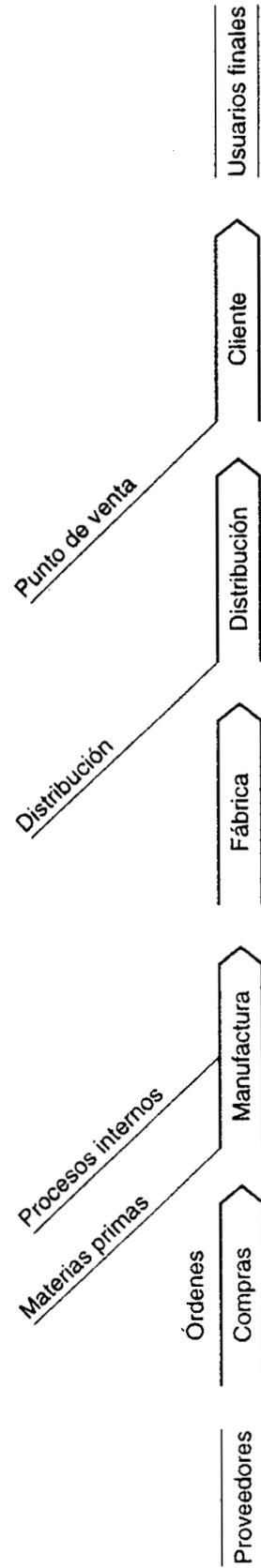


Figura 6.2 El alcance de la administración de cadenas de suministro. La administración de cadenas de suministro abarca el flujo de bienes desde los proveedores, a través del área de manufactura y las cadenas de distribución hasta el usuario final.

nistro ofrece una perspectiva diferente de los inventarios, los cuales se usan como un mecanismo de equilibrio al que se acude como último recurso y no desde el principio. Finalmente, la administración de cadenas de suministro requiere un nuevo enfoque de los sistemas: lo importante es la integración y no simplemente la interrelación.

Todas estas particularidades y todos los desafíos del ambiente de los negocios que fundamentan la administración de cadenas de suministro señalan hacia una dirección: arriba. Únicamente los ejecutivos de niveles superiores pueden asegurar que los objetivos, por naturaleza conflictivos, de las áreas funcionales a lo largo de toda la cadena de suministro se reconcilien y se equilibren, que los inventarios se usen como un mecanismo para afrontar los desequilibrios residuales inevitables y, finalmente, que se desarrolle e instrumente una estrategia de sistemas integrados que reduzca la vulnerabilidad de la empresa. Los gerentes de logística y de materiales continuarán teniendo funciones importantes, pero sólo los altos ejecutivos pueden visualizar y reconocer la importancia de la administración de cadenas de suministro y aportar el ímpetu necesario para adoptar este nuevo enfoque.

6.3 EL EQUILIBRIO DE LOS OBJETIVOS FUNCIONALES

El conflicto entre los objetivos de las áreas de mercadotecnia, ventas, manufactura y distribución es un hecho en la vida de las empresas. Los desequilibrios que resultan de estos conflictos son de naturaleza estructural y tradicionalmente se han salvado con la creación de inventarios. No es necesario objetar las estrategias particulares de cada una de esas áreas funcionales. Lo que se necesita, en lugar de eso, es hacer una evaluación crítica de las oportunidades para hacer concesiones o intercambios entre los elementos importantes de esas estrategias, las cuales tienen implicaciones significativas que se entrecruzan en las áreas funcionales, tales como:

- 1) Las implicaciones que tiene una estrategia de mercadotecnia en las características de la demanda, los tiempos rectores, la confiabilidad y la capacidad de respuesta.
- 2) Las implicaciones que tienen las estrategias de manufactura en los tiempos rectores, la flexibilidad, el tamaño mínimo de los lotes y los cambios en los sistemas.
- 3) Las implicaciones que una estrategia de producto tiene en la variedad, la diversidad y probable demanda.

Muchas empresas se resisten a aceptar la idea de que podrían lograr un mejor equilibrio, alegando que son víctimas de sus propias estructuras, de

factores culturales y del ambiente. A muchas empresas también les es difícil hacer funcionar sus objetivos a este nivel, en particular los objetivos del área de manufactura, en la que tradicionalmente se asumen posturas que impiden aceptar los objetivos globales y que la administración tiende a considerar como "restricciones", en agudo contraste con los japoneses, quienes consideran al área de manufactura como una "arma para competir". Los objetivos del servicio a los clientes se consideran aceptados y dados de antemano, a diferencia de algunos puntos de suministro y tiempos rectores que se consideran inamovibles. Así, el enfoque tradicional para el manejo de estos desequilibrios se basa en los inventarios y en complicados sistemas de control.

Sin embargo, la administración de cadenas de suministro sugiere un enfoque muy diferente: atacar directamente los desequilibrios y evaluar las oportunidades para minimizarlos. En los estudios y diagnósticos hechos a empresas internacionales se ha encontrado —para sorpresa de sus administradores— que las estrategias más importantes de cada área funcional que afectan a la logística en realidad son negociables. Es posible, por ejemplo, que la confiabilidad de las entregas a los clientes se canjee por tiempos rectores más convenientes, es decir, una confiabilidad del 99% en tiempos rectores de 4 semanas puede ser más aceptada por los clientes que una confiabilidad de 85% a 90% en tiempos rectores de 2 semanas. Todavía más, tales políticas de suministro son negociables en algunos artículos específicos con base en volúmenes y precios.

Además, puede objetarse la tendencia de los ejecutivos del área de manufactura a tomar como base el tiempo de entrega más largo por parte de los proveedores para fijar los tiempos rectores, e igualmente objetar los intentos de proteger los costos de manufactura por medio de los tamaños de los lotes, particularmente en temporadas de baja demanda. Se puede ver que las decisiones a este nivel tienen un impacto fundamental y significativo en los requerimientos de inventarios. La consecuencia de no lograr un equilibrio de los objetivos a este nivel estratégico es la tendencia a dejar el peso de la solución sólo en los inventarios, lo que provoca inevitablemente mayores requerimientos de capital de trabajo y aumentos en los costos.

6.4 OPTIMIZACIÓN DE INVENTARIOS

Este tipo de enfoque —analizar en detalle las estrategias de cada área funcional e intentar reducir al mínimo los desequilibrios estructurales— lleva a una nueva definición de la función que tienen las políticas de inventarios y suministros. Así, estas políticas se convierten en mecanismos mediante los cuales se pueden conciliar los desequilibrios residuales inevitables y dejan de ser el principal instrumento para la administración de cadenas de

suministro. Sin embargo, el uso de los inventarios como un activo continuará siendo un elemento estratégico más que operacional. A este nivel, la atención no debe ponerse en las reglas para planear y definir cuotas de producción o en los instrumentos de los sistemas, sino sobre las políticas de adquisiciones y suministros, los servicios al cliente y los objetivos de un mejor desempeño en los tiempos de entrega, lo mismo que sobre las decisiones sobre demanda y suministro. Ésta es la única forma en que se pueden lograr reducciones estructurales en los requerimientos de inventarios. El mejor nivel de funcionamiento de la industria japonesa —cinco y hasta diez veces mejor que el de las empresas occidentales— ilustra las oportunidades para reducir la dependencia en altos niveles de inventarios de los sistemas logísticos de la mayoría de las empresas europeas y estadounidenses. Este mejor funcionamiento no se obtiene por conocer cuánto hay y dónde está, sino de saber ¿por qué está ahí? Conviene preguntarse ¿cuántos de los, así llamados, sistemas de control de inventarios en Europa y en los Estados Unidos hoy en día van más allá de su mera condición de status para adentrarse en las áreas de simulación y de fijación de objetivos?

6.5 ESTRATEGIAS PARA LOS SISTEMAS DE CONTROL

Una vez que se ha establecido un marco de referencia estratégico, se pueden desarrollar mecanismos de administración y control. Sólo a partir de este punto se deben determinar aspectos relacionados con la organización, los instrumentos, las técnicas y los sistemas de apoyo. La arquitectura básica de la mayoría de los sistemas actuales se basa en la división tradicional de áreas funcionales de la organización de una cadena de suministro: sistemas de compras, sistemas de control de producción, sistemas de distribución y sistemas de procesamiento de pedidos. Esta estructura puede funcionar bien cuando se trata de apoyar el flujo ascendente de datos entre distintos niveles jerárquicos dentro de una área funcional, pero no es efectiva cuando se trata de intercomunicar a lo largo y a lo ancho de las áreas funcionales o a toda la cadena de suministro. Lo mismo es válido en las llamadas “interrelaciones” (frecuentemente sinónimo de reuniones largas), las cuales son, por ahora, los medios más comúnmente aceptados para propiciar la comunicación necesaria entre las áreas funcionales.

El enfoque de sistemas interrelacionados tiene varias deficiencias, una de las cuales, sin ser la última, son sus costos ocultos por concepto de mano de obra indirecta y el consiguiente retraso y distorsión en la transferencia de información. Además, este enfoque provoca que la toma de decisiones estratégicas y de dirección sea a muy bajos niveles. Y todavía más, ya sea de manera directa o indirecta, los grupos que integran cada uno de los sistemas “venden” por separado sus servicios a los vicepresidentes o directores de las áreas funcionales. Es común que no exista el “cliente”

para la información de todas las áreas funcionales, a pesar de que la tecnología necesaria para procesar ese tipo de información está disponible desde hace algún tiempo. El resultado final es que los módulos de los sistemas tienden a repetir la segmentación existente en la organización sin preocuparse por la integración de toda la cadena.

Probablemente el mejor ejemplo de este problema es la "interrelación" que se da en los programas maestros o planeación maestra de la producción, que actualmente es una de las actividades tácticas más críticas en cualquier empresa manufacturera. Hasta hace poco tiempo, el nivel de desarrollo de los sistemas de apoyo disponibles para realizar esta función, era mínimo. De hecho, la planeación del requerimiento de materiales (MRP), que supone la existencia de un "programa maestro", se hace desde hace aproximadamente 15 años. El procesamiento de pedidos en tiempo real y los sistemas complejos para pronóstico de ventas en el extremo de la cadena también han madurado bastante. Sin embargo, el proceso de conversión que abarca los pedidos, los pronósticos y la planeación del requerimiento de materiales ocurre en la interfaz funcional, y esas conversiones han carecido de sistemas de apoyo. Lo que ha faltado es una perspectiva única y global de toda la cadena de suministro: ¿Quién tiene la responsabilidad de propiciar la interrelación de los sistemas en una estructura de organización predominantemente funcional?

Es aquí, como ya se expuso, el punto en el cual la administración debe señalar el camino y fijar disposiciones para que en todos los niveles se dé la integración de los sistemas a través de toda la cadena de suministro y no simplemente aceptar las formas tradicionales de interacción entre ellos.

No hay duda de que el enfoque de la administración de cadenas de suministro le asigna una carga de trabajo adicional a los ejecutivos de niveles superiores: requiere la incorporación de un enfoque logístico en los mecanismos de toma de decisiones estratégicas de la empresa. Exige el rechazo de los inventarios como una salida fácil para resolver los problemas de desequilibrios y en las decisiones sobre intercambios o sacrificios. Implica un enfoque de sistemas de control que sustituye a las divisiones funcionales tradicionales y es probable que tenga implicaciones importantes en los aspectos de la organización a largo plazo. Ninguna de estas implicaciones constituyen un reto fácil pero, dado el ambiente actual tan competitivo en Europa y en Estados Unidos, resulta de primordial importancia que se alcancen.

6.6 DOS EJEMPLOS DE CÓMO PONER EN FUNCIONAMIENTO UNA CADENA DE SUMINISTRO

La administración de cadenas de suministro abre nuevos panoramas cuando se trata de hacer un diagnóstico y corrección de ineficiencias. Lo más

importante es que los altos ejecutivos de la administración se involucran en la administración de la cadena de suministro; los que anteriormente eran meros asuntos logísticos, ahora son asuntos estratégicos. Así, la visión más amplia que brinda la administración de cadenas de suministro hace posible encontrar soluciones que reflejan directamente el interés de los clientes y las fronteras tecnológicas dentro de las cuales opera una empresa.

Esto puede verse en los ejemplos que describen el caso de dos empresas, una de los Estados Unidos y otra del Reino Unido, a las cuales Booz-Allen les ha dado servicio de consultoría para la administración de cadenas de suministro. En ambos casos, la aplicación de técnicas tradicionales podría haber dado como resultado el familiar intercambio o sacrificio en el que no se gana: el costo adicional de tener más capacidad o inventarios en contrapartida de tener deficiencias en el servicio a los clientes, con costos reales que finalmente se presentan como pérdidas de la empresa. Sin embargo, con la perspectiva amplia de la administración de cadenas de suministro fue evidente que se trataba de dos problemas que requerían soluciones diferentes.

6.6.1 Alternativas para mejorar el servicio al cliente

Una empresa farmacéutica multinacional con sede en Estados Unidos se enfrentaba a problemas en varias de sus divisiones debido al crecimiento del mercado; estos problemas se agravaban por las exigencias de los clientes por un mejor servicio. Cada división definió sus problemas de manera diferente, pero fue claro que ninguno de los gerentes de cada área funcional podría resolver los problemas en forma independiente. Finalmente, en cuatro de las divisiones se utilizó el concepto de la administración de cadenas de suministro, pero la aplicación en dos de ellas subraya la efectividad del enfoque.

Una división producía un producto farmacéutico altamente especializado cuyos tiempos rectores habían crecido a tres años y el cumplimiento de las entregas funcionaba tan mal que hasta los ejecutivos de más nivel tenían que atender las quejas de los clientes. Sólo del 30 al 35 por ciento de los pedidos se entregaban a tiempo. En consecuencia, los clientes tenían que acumular inventarios precisamente cuando aumentaron las tasas de interés y el costo por metro cuadrado de bodega se incrementaba. El área de manufactura consideraba que las causas de los problemas eran la poca confiabilidad de los pronósticos y los prolongados tiempos rectores en compras. Aunque esto era parcialmente cierto, esa explicación ignoraba los problemas internos de programación que provocaban un mal funcionamiento en las entregas.

Un enfoque tradicional para resolver estos problemas podía haber comenzado con un intento por reducir los tiempos rectores totales median-

te la eliminación de cuellos de botella que afectaban la capacidad de producción. Sin embargo, el método de administración de cadenas de suministro indicaba que el primer paso fuera diferente: analizar los beneficios que se obtendrían al acortar los tiempos de entrega o al mejorar la confiabilidad en las entregas. Una vez que se le demostró a la administración que el mercado en realidad lo que requería era mayor confiabilidad en la entrega —no necesariamente tiempos cortos de entrega— y de que el incremento en la confiabilidad propiciaría un incremento en el volumen, fue entonces considerablemente más fácil tomar la decisión de invertir en soluciones alternativas.

La primera recomendación que se hizo con base en el enfoque logístico implicó el desarrollo de un mejor sistema de manufactura —uno que estuviera ligado a los pronósticos y que incorporara mecanismos que ofrecieran un cierto nivel de protección contra desviaciones en los pronósticos. La confiabilidad en entregas a tiempo se incrementó a más de 95% en un plazo de dos a tres meses. La reducción de inventarios de órdenes en proceso mediante el manejo de inventarios de seguridad más pequeños consiguió reducir la inversión global en inventarios en un 15% en el primer año y en 30% el siguiente, al tiempo que el volumen del mercado se incrementaba.

La otra división tenía problemas diferentes. Externamente, se enfrentaba a un grupo de revendedores y distribuidores cuyas políticas de inventario se hacían cada vez más complejas. En consecuencia, este grupo estaba operando con niveles de inventarios más bajos, haciendo pedidos más frecuentes y exigiendo que los pedidos fueran surtidos completamente desde centros regionales de distribución. Internamente, la división enfrentaba puntos de vista conflictivos referentes a su desempeño. El área de mercadotecnia y ventas consideraba que la administración tenía tres problemas: un mercado estancado, una fuerte competencia y niveles de servicio poco competitivos. El área de manufactura creía que la culpa de todo la tenían los pronósticos deficientes y los métodos anticuados de distribución y que nadie había demostrado que un mejor servicio incrementaría las ventas. Mientras tanto, la administración era evaluada con base en la rentabilidad de sus activos y estaba por tanto reticente a hacer algo más que exprimir los inventarios.

Con un enfoque logístico tradicional, se hubiera tratado de reducir los inventarios de materias primas y órdenes en proceso para permitir tener una inversión adicional en productos terminados. Sin embargo, con un enfoque de administración de cadenas de suministro, la dirección acordó involucrar a todos los grupos de las áreas funcionales en la solución de los problemas y no suponer que la mejora en el servicio era la mejor respuesta, hasta que se pudieran evaluar sus implicaciones en los costos.

Una investigación sobre el servicio a clientes en el área comercial indicó que el servicio se estaba volviendo un criterio importante en las decisiones

de compra y que había una correlación entre el incremento en la participación en el mercado y los altos niveles de servicio. Como resultado de esto, se iniciaron programas para mejorar los pronósticos de ventas y para diseñar nuevas políticas de distribución, así como para desarrollar nuevos métodos de planeación de la producción en planta, al mismo tiempo que se medían las implicaciones de los costos contra las metas de servicio.

Se instrumentaron todos los programas y a los seis meses el nivel del servicio se incrementó de un 60% a un 75% en el cumplimiento de pedidos respecto a las metas de la administración. Al mismo tiempo, la rotación de inventarios no cambió y de hecho se esperaba que mejorara en 10% al término del primer año. Finalmente, la administración obtuvo un sistema que pudiera responder rápidamente a las demandas de servicio del mercado así como a las presiones internas para minimizar los inventarios en ciertos puntos durante el año.

6.6.2 Complementación de las estrategias de manufactura y mercadotecnia

La operación de la división de repostería de una empresa productora de comidas y bebidas en el Reino Unido se llevaba a cabo en un ambiente y requerimientos del mercado muy diferentes a los anteriormente descritos. No es de sorprender que la aplicación de la administración de cadenas de suministro en este caso diera por resultado soluciones radicalmente diferentes.

Cuando se empezó el estudio de diagnóstico, la empresa tenía casi tres años en un proceso de reconstrucción global para mejorar su posición competitiva. Los efectos de este ambicioso programa —que incluía la modernización y la organización racional de servicios de producción, reestructuración de la gama de productos y un nuevo enfoque en los programas de mercadotecnia— ya se empezaban a sentir. La participación en el mercado se estaba incrementando, la productividad en el área de manufactura estaba mejorando y los niveles de inventario se habían reducido. Además, la organización racional de la nueva línea de producto, acoplada con la introducción de variedad en tamaños, había dado el punto de apoyo para una campaña de publicidad que fueron capitalizados en la franquicia de la marca. Todo esto era visible en los estados financieros: las ventas, las utilidades y la rentabilidad de los activos estaban mejorando.

No obstante que el éxito era obvio, la administración sentía que los aspectos estructurales no habían sido afrontados de manera clara. Su preocupación particular era una de la que se podía encargar la administración de cadenas de suministro: el equilibrio entre las estrategias de manufactura y las inversiones en inventarios como un medio para cumplir con las exigencias del mercado.

El estudio de diagnóstico de Booz-Allen identificó con más precisión los aspectos de la administración de la cadena de suministro, que validaron las preocupaciones de la administración:

- 1) El alto nivel de servicio a los clientes y disponibilidad de productos lo daban los clientes por descontado, sin que influyera de manera importante en los negocios;
- 2) Los pronósticos a nivel de artículo y con una base mensual eran inexactos (algo que no es extraño en los negocios de productos de consumo).

La nueva estrategia de manufactura, dedicada a 4 líneas principales, había conseguido la reducción de costos, pero era mucho menos flexible que el sistema anterior basado en cerca de 18 líneas diferentes.

Los resultados del programa de tres años tenían cierta ironía. La empresa había tenido éxito en la organización racional de las líneas de producto y en manufactura, logrando fluidez en los inventarios; sin embargo, estos éxitos se contraponían unos con otros. Todas las “pilas” de productos o flexibilidad habían sido eliminadas del sistema.

Una área obvia de mejoras potenciales era la exactitud en los pronósticos; con un enfoque más tradicional, la atención se hubiera puesto en esta área, probablemente sin éxito, dadas las exigencias de los consumidores. Quizá una respuesta más obvia hubiera sido reinstalar los inventarios de seguridad que recientemente se habían eliminado, pero esta opción, al margen de los costos que involucraba, no era muy atractiva por varias razones. La primera era que las franquicias dependían en gran medida de la calidad, y los chocolates y los dulces evidentemente tienen mejor sabor cuando no se les conserva un tiempo excesivo en una bodega. La segunda razón era que la reglamentación sanitaria de la CEE sobre la codificación de fechas de producción y caducidad eran inminentes, y era de esperarse que los consumidores pusieran más atención a la edad del producto —otra razón para no adoptar una estrategia que implicara la adición de un mes a los procesos de la cadena de suministro.

Estratégicamente, la empresa enfrentaba el reto de absorber el alto nivel de error en los pronósticos y su estacionalidad, al mismo tiempo que brindar altos niveles de servicio a los clientes mediante una combinación efectiva en costo de su capacidad, flexibilidad e inventarios. El reto se hacía todavía más grande debido a un ambiente en permanente cambio —en particular, las variaciones constantes de volúmenes y mezcla de productos, aparejados con los cambios en las tasas de interés y, por tanto, de los costos de capital y de inventario. Una sola forma no sería suficiente; la empresa necesitaba una estructura dentro de la cual se pudieran hacer evaluaciones y ajustes periódicos de la capacidad y de los costos de inventarios. Conjuntamente con la administración, los asesores desarrollaron un modelo con el cual todos los elementos relevantes —incluyendo los errores

de pronóstico y costos de inventarios— podían ser convertidos a horas-trabajo equivalentes. Con este modelo, la empresa podía determinar el método apropiado para satisfacer las demandas del mercado; es decir: altos inventarios con menos capacidad y mayor capacidad con menos inventarios.

La primera apreciación de la acción demostró que el ambiente era contrario al incremento de inventarios, ya que las inversiones se hubieran tenido que duplicar para alcanzar el nivel deseado de servicio al cliente. La solución estaba en estirar la capacidad de producción, especialmente invirtiendo más en el proceso de empaque. Esta decisión estratégica básica fue complementada con un nuevo enfoque en la programación de la producción orientado hacia la capacidad. Se introdujeron en el sistema de programación controles más estrictos sobre los cambios de procesos y los consiguientes tiempos perdidos, poniendo un límite al número de decisiones permitidas sobre cambios en la mezcla de productos en un período corto. El resultado fue que los errores en los pronósticos ya no afectaban tanto, en términos económicos, el área de manufactura, al mismo tiempo que permitían mantener los objetivos de suministro y de servicio al cliente.

Estos dos ejemplos ofrecen sólo un pequeño panorama de los beneficios que pueden obtenerse con la administración efectiva de las cadenas de suministro. Es evidente que tal administración está muy lejos de ser una simple manipulación de inventarios y que es algo más que una mejora en el manejo de materiales, las cuales pueden ser respuestas inadecuadas —no inapropiadas— en un ambiente económico inestable. En lugar de eso, la administración de cadenas de suministro requiere un enfoque con sustento estratégico, junto con la participación y el compromiso de los directores. Y ya que la administración de cadenas de suministro puede ofrecer la estructura necesaria para satisfacer las demandas de una economía incierta como la actual, es posible que estos ejecutivos encuentren que ese compromiso bien vale la pena.