

La evolución del concepto “Logística” al de “Cadena de Suministros” y más allá

Michael Nickl

Director Gerente Miebach Logística Ltda.



a logística tradicional se relaciona solamente con el movimiento físico de materiales y son las áreas anexas como Compras o Producción, Comercial o Ventas, quienes definen su ámbito de actuación. La misión de la logística se centra en absorber las inflexibilidades relacionadas con las compras o a la producción, las cuales se traducen en superficies para almacenar (“guardar”) los materiales. En relación a las áreas comerciales o de ventas la misión de la logística tradicional es mover los productos, dentro de los marcos establecidos, hacia los clientes.

En la actualidad, se observa que ninguna empresa privada puede darse el lujo de “mantener” su logística dentro los marcos tradicionales. Las empresas han incorporado en las descripciones de cargos de responsabilidad logística, metas como reducción de costos de almacenaje y de distribución, reducción de errores, logística enfocada al cliente, etc. Esta definición ha dado como resultado que la mayoría de los responsables de la logística estén dedicados — esporádica o permanentemente — a optimizar los flujos de materiales.

A través de la implementación de nuevos centros de distribución, operaciones de cross-docking, externalización de las operaciones, renegociación de los fletes de transportes, así como la incorporación de herramientas informáticas de apoyo (WMS, ruteadores, etc.) se han atacado los “sobrecostos logísticos” con experiencias mayoritariamente positivas. Sin embargo, las áreas anexas siguen siendo mandatorias, es decir, la logística se limita a ser una “esclava” de sus requerimientos. Como resultado de la implementación de estas medidas, la nueva estructura de costos logísticos parece ser mejor o más flexible, sin embargo, una vez esto hecho, ¿qué nuevos desafíos existen para la logística y para los responsables que se desempeñan en esta área?

Es aquí donde surge el concepto de gestión de la cadena de suministro o Supply Chain Management, el cual no es un nombre nuevo para las tareas logísticas tradicionales, sino es una redefinición de su radio de acción o cobertura.

Respecto de la gestión de la logística tradicional, las principales diferencias radican en que las áreas anexas son definidas como parte de la “Supply Chain”.

Adicionalmente, a las metas que han sido colocadas a los responsables logísticos tradicionales de las empresas, los “Supply Chain Manager” deben reducir las interfaces en la cadena de suministros, es decir, eliminar aquellos procesos que no otorgan valor agregado. En definitiva, su pensamiento debe estar orientado a los procesos y no a las funciones.

La tarea de un “Supply Chain Manager” es la gestión integrada de la cadena de suministros incluyendo clientes, operadores y proveedores, para los cuales no es el “esclavo” de las áreas anexas, sino que es un “optimizador e integrador” de estrategias y tácticas, con el poder sufi-

Del concepto "logística" al de "Cadena de suministros"

ciente para la toma de decisiones sobre las áreas funcionales de las empresas (cuándo y dónde producir, en qué cantidad, de qué sucursal despachar a qué cliente, etc.).

Evidentemente ésta es una gestión con un grado de complejidad avanzado, lo cual ha creado la aparición de nuevos sistemas de apoyo informático.

En la actualidad varias empresas ya han reemplazado sus sistemas informáticos múltiples por sistemas informáticos que tienen la capacidad de manejar todos los ámbitos internos de la empresa bajo una sola plataforma (ERP).

Los positivos resultados de estas implementaciones se reflejan tanto en el aumento de seguridad y agilidad de los procesos en todas las áreas funcionales (p.ej. en función de la guía de recepción de una importación se actualiza la tabla de precios importados de los múltiples productos en forma on-line, prorrateando los costos logísticos como el transporte inbound), como en la mayor agilidad para acceder a informaciones internas.

Estos sistemas permiten a los responsables de la cadena de suministro ver el estado actual sin visualizar la cadena de suministro completa (situación más favorable para una planificación óptima). Así, al ejecutar planificaciones en forma secuencial no toman en cuenta restricciones de la cadena de suministro global (filosofía MRP).

Esta deficiencia es absorbida por sistemas adicionales como el software de Supply Chain Management, los cuales se complementan con los sistemas ERP añadiendo herramientas más sofisticadas, (por ej. permiten incluir restricciones, realizar simulaciones, etc.) e incluso sustituyéndolos en algunas funciones de planificación.



Michael Nickl.

Es importante destacar que el software de Supply Chain Management necesita un sistema ERP para la ejecución de los planes (transacciones) y está diseñado para integrarse con distintos sistemas ERP.

Entonces, ¿es esto lo más avanzado a lo que han llegado las empresas líderes o Trend Setters, que compiten entre sí gestionando sus Cadenas de Suministro? La respuesta es claramente no.

Los Trend Setters han eliminados la "grasa" de los sobrecostos logísticos, generados por la gestión de la cadena de suministro mediante los nuevos sistemas, sin embargo han llegado a la conclusión que los mayores potenciales de mejora están en el manejo de la información, es decir, mirando no hacia el pasado, sino hacia el futuro cercano.

Ya no es una cadena de suministro tradicional, sino una comunidad de suministro colaborativo.

Los gestores de esta comunidad deben integrar los procesos de planificación y forecasting (pronóstico), necesitando para esto considerar a los clientes y proveedores como sus socios en el intercambio de la información.

De esta forma, la gestión integrada de la cadena de suministro depende de la calidad de la información. El secreto es ahora dónde obtener dicha información, cómo procesarla y cómo minimizar la incertidumbre involucrada.

Claramente, disponer únicamente de la información de ventas a clientes significa tener poca visibilidad de la demanda real.

La falta de la visibilidad de la demanda resulta evidentemente en un círculo vicioso. Las empresas con poca o nula visibilidad de su demanda absorben este defecto con niveles de stocks adicionales. Los alcances de stock elevados, por

Del concepto “logística” al de “Cadena de Suministros”

Las empresas líderes tratan de redefinir la receta tradicional del forecasting, cuyos principales ingredientes son las metas de la gerencia, los pronósticos basados en estudios de marketing, de producción y de ventas, siendo este último el factor que ofrece información más fidedigna sobre la demanda.

su parte, aumentan el lead time logístico de la cadena completa, lo cual resulta en que los análisis son ejecutados no en función de los datos reales de venta, sino en función de los pedidos de los clientes, los cuales tampoco reflejan la información requerida del consumidor final. Esta estimación de la demanda resulta evidentemente en errores en la previsión, los cuales se absorben nuevamente con stock adicional.

Las empresas líderes tratan de redefinir la receta tradicional del forecasting. Esta receta tradicional tiene como ingredientes principales las metas de la gerencia, los pronósticos basados en estudios de marketing, de producción y de ventas, siendo este último, al avanzar en dirección a la demanda del consumidor, el ingrediente más “caliente”, es decir, que expresa la información más fidedigna acerca de la demanda. Sin embargo, se observa que tradicionalmente se da más importancia a los ingredientes “fríos” como las instrucciones entregadas por la casa matriz, que convierten a esta receta obviamente en una “sopa fría”.

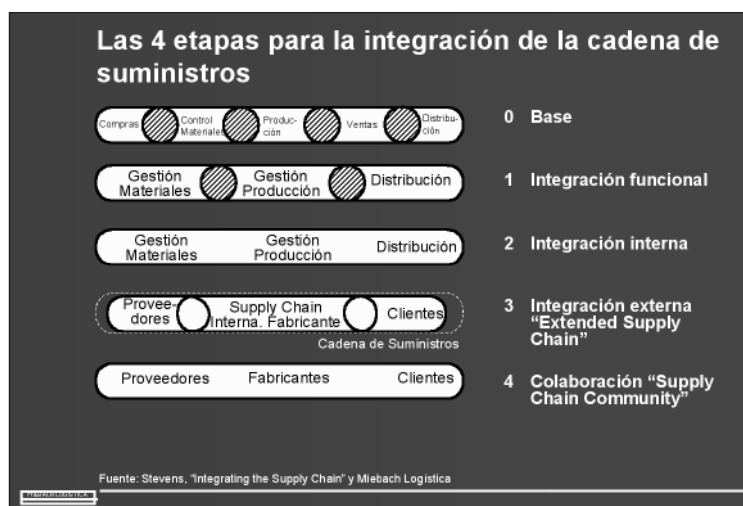
Entonces, el objetivo de la integración y colaboración a lo largo de la Cadena de Suministros es sincronizarla con la demanda, debido a que la optimización de procesos individuales no conlleva a la optimización global de la cadena de suministros.

Para incrementar la velocidad de la cadena de abastecimiento, las cantidades a pedir deben ser planificadas simultáneamente. Sincronizar las empresas a través de información precisa y en el momento exacto es la clave para reducir tiempos de ciclo y simplificar procesos.

El enfoque tradicional ha sido mantener niveles de stocks, pero hoy la tendencia apunta a reducir el Lead Time Logístico para romper el círculo vicioso.

La filosofía detrás de la compresión del lead time logístico es “**Cambiar stocks por información**”.

Al contrario de la definición de reducción de tiempos de ciclos tradicional, que implica aumentar la cantidad de ciclos de producción y de entrega a clientes, la nueva definición significa



Etapas para la integración de la cadena de suministros.

Del concepto "logística" al de "Cadena de Suministros"

adelantarse al conocimiento de la demanda real.

Para llegar a romper esta última barrera, las empresas líderes se han acordado de la necesidad de colaborar.

Existen procesos complejos en la cadena de suministros, que requieren una estrecha colaboración entre fabricantes y distribuidores para conseguir una gestión eficiente de los mismos, como la planificación conjunta de promociones para la introducción de nuevos productos, para productos estacionales, entre otros.

Estos procesos pueden desarrollarse con distintos grados de colaboración entre las empresas, que van desde la nula colaboración, información escrita (fax, email) compartida con poca frecuencia, a la información compartida con frecuencia a través de una página web e información compartida dinámicamente con estándares y softwares de colaboración.

El CPFR o Collaborative Planning Forecasting and Replenishment (www.cpfr.org) es una iniciativa común entre los Voluntary Inter-Industry Commerce Standards (www.vics.org) y la industria, que tiene como objetivo mejorar la colaboración entre fabricantes y distribuidores en base a compartir dinámicamente información y la toma de decisiones en los procesos.

El CPFR consta con la participación entre otras de las empresas Wal-Mart Stores Inc., Hewlett Packard Corporation, Levi Strauss & Co., Eastman Kodak Co., Kimberly Clark Corporation, Nabisco Food Company, Procter & Gamble y Warner Lambert Co. Inc.

"CPFR represents a natural evolution of ECR, deeper trading partner collaboration and improved supply chain practices. Its impact will be significant because, for the first time, it will bring demand and supply planning together in one process and drive the entire supply chain from POS data". Ralph Drayer, Procter & Gamble.

"I believe that CPFR is the single largest opportunity to move inventory management forward in the next five years. We plan to implement collaborative relationships with well over 100 suppliers in the next 12 months. We believe that CPFR is the driver for moving into the next era of buyer-seller relationships". Randy Mott, Wal-Mart.

El objetivo es incrementar la eficiencia común, satisfaciendo a nuestros clientes, en base a compartir dinámicamente información.

Es obvio que para entrar en esta etapa de la gestión de la cadena de suministro es necesario discutir y romper los paradigmas existentes.

PARADIGMAS INTERNOS

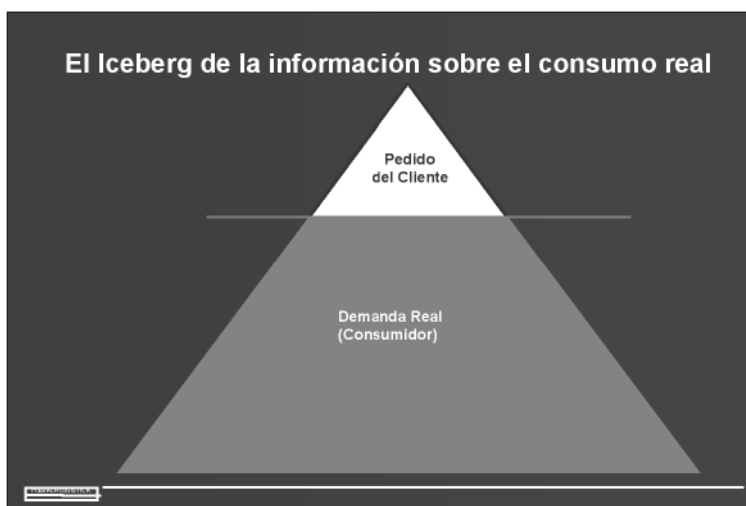
- Es imposible ver la demanda real.

La demanda real puede ser captada y debe ser compartida con proveedores.

- Compartir información con nuestros proveedores/clientes nos hace vulnerables.

Las empresas compiten con productos, servicio a clientes y eficiencia de sus operaciones, no datos de venta.

- Se requieren sistemas muy poderosos para obtener mejor información.



El Iceberg de la información sobre el consumo real.

Del concepto “logística” al de “Cadena de Suministros”

Sólo se trata de conseguir la información adecuada. Los sistemas ayudan a mejorar, pero en general el primer paso genera grandes beneficios.

- El pronóstico se hace mensualmente de acuerdo a lo pactado en el presupuesto.

El forecast es dinámico y debe revisarse incluso diariamente. El presupuesto anual es el peor enemigo de una buena planificación operativa.

La planificación logística y de producción se genera muchas veces a partir de un pronóstico distorsionado por objetivos o sistemas de incentivos.

Por otro lado, existe el concepto en las empresas, que “empujar” el producto crea demanda. En general, forzar producto al mercado solamente significa aumentar el costo logístico por retornos y sobre stocks.

PARADIGMAS EXTERNOS

- El más beneficiado es el proveedor.

Un beneficio para el proveedor necesariamente se transforma en un beneficio para toda la cadena de suministro hasta el consumidor.

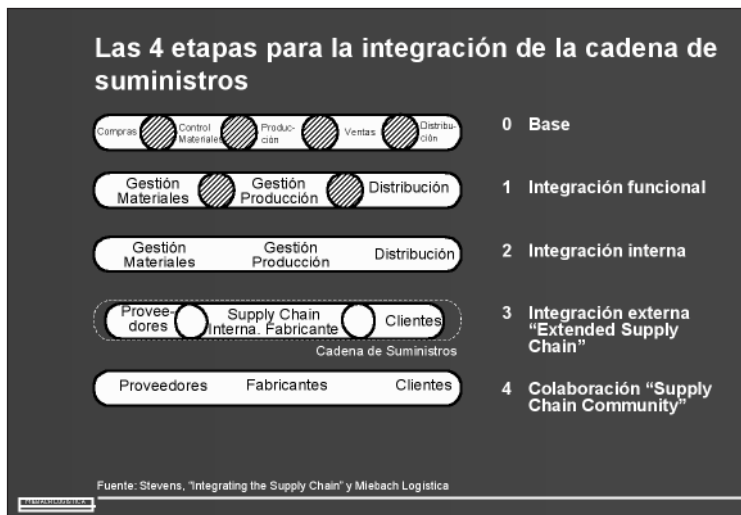
Σ- Compartir información con proveedores compromete la posición de negociación del cliente.

Compartir información permite negociar en base a reducciones de costo genuinas.

- Los lanzamientos y promociones tienen un impacto crítico sobre la planificación. Sin embargo, representa información demasiado sensible para compartirla.

El costo de una mala planificación en el caso de lanzamientos y promociones es muy alto para toda la cadena. El problema principal: la confianza...

Estos son avances e iniciativas propuestas por los gestores de la “última generación”. No se trata de hacer el salto a través de un “copy & paste”, sino es necesario interpretar el



Etapas de integración y estrategias.

avance y llegar a las conclusiones básicas para el mercado nacional.

Para los responsables de logística de hoy, el primer gran paso es lograr integrar una visión orientada a la cadena de suministro, desde el proveedor hasta el cliente.

El forecasting, y la planificación operativa resultante, nunca será mejor que los datos de entrada. El secreto es aumentar la visibilidad de la demanda a lo largo de la cadena de suministro. Esto se logra identificando las fuentes de información más confiables (Point Of Sale), eliminando las barreras internas de la empresa e integrando a proveedores y clientes como “socios” en la información.

Además, es necesario reducir todos los tiempos de ciclo internos y externos de la cadena de suministro, es decir el lead time logístico. Sólo en algunos casos se debe evaluar la integración de herramientas de planificación operativa para complementar las herramientas de planificación táctica. La idea es avanzar “pasa a paso” y únicamente hacer las grandes inversiones cuando la empresa haya entendido y adoptado profundamente el concepto del cambio (Change management interno).