

UNA VISIÓN PRÁCTICA DE LA CADENA DE SUMINISTRO¹

INTRODUCCIÓN

Los mercados cada vez más competitivos y los clientes con mayor posibilidad de información y de elección elevan la necesidad de diseñar y gestionar una Cadena de Suministro (CS) excelente. Para ello, es necesario que todos los procesos estén orientados hacia el consumidor final, que los agentes principales de la cadena colaboren en su optimización y que tengan una visión de largo plazo.

Muchas de las ineficiencias que se producen en las CS se producen por la descoordinación entre los distintos eslabones que la forman. Por tanto, se hace fundamental que todos los actores implicados sean conscientes del papel que juegan en la cadena y se esfuercen para ayudar a mejorarla.

Para esta nota, entenderemos como Cadena de Suministro al conjunto de actividades que hay que realizar para transformar y llevar un producto o servicio, desde las materias primas hasta el consumidor final. Evidentemente, esta definición puede hacerla extremadamente extensa. Por ejemplo, si considerásemos la CS que ofrece a los consumidores finales latas de tomate en el lineal de un supermercado, remontándola, se podría llegar hasta el agricultor que cultiva los tomates y se podría considerar que ese es el inicio de la CS. Pero, se podría retroceder más, considerando los proveedores de productos fitosanitarios para el agricultor, y los proveedores de éstos. Por otro lado, podríamos llegar a los suministradores del acero de las latas y, por ese camino, hasta las minas de los minerales de donde se extrae el hierro, y nunca se terminaría... El mismo razonamiento se podría realizar pensando aguas abajo. Por tanto, previo al análisis de cualquier CS, la primera tarea es definir su amplitud, decidiendo qué se va a considerar materia prima y cliente final.

Hay quienes afirman con vehemencia que la fuente de diferenciación y de ventaja competitiva más importante en los próximos años vendrá de la mano de la excelencia en la Gestión de la Cadena de Suministro (GCS)². En los últimos años del siglo pasado, una CS excelente proporcionaba tres ventajas principales: menor coste, entrega más rápida y mejor calidad. Sin embargo, actualmente, estas prestaciones, aunque necesarias, no siempre son suficientes. Está emergiendo un nuevo paradigma de CS,

¹ Nota Técnica de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el profesor Enrique Garrido Martínez, del Instituto Internacional San Telmo.
Copyright © Julio 2014, Instituto Internacional San Telmo, España.

Prohibida la reproducción total o parcial sin autorización escrita del Instituto Internacional San Telmo.

² SCM, por las siglas en inglés de Supply Chain Management.

más sofisticada; una CS que sirve también de vehículo para conseguir y mantener ventajas competitivas. Las nuevas CS están íntimamente ligadas a la estrategia y guiadas por el concepto de creación de valor diferencial para el cliente. En un contexto económico y empresarial tan complejo y dinámico como el actual, la GCS se convierte en uno de los principales pilares para la construcción del valor total (en el siguiente apartado se hablará del concepto de valor).

Los expertos consultados coinciden en que la excelencia en la GCS será absolutamente imprescindible para las empresas que quieran sobrevivir en el siglo XXI. Los directores generales y comerciales están obligados contemplar los aspectos operacionales de sus empresas, ya que la CS es el brazo ejecutor que les permitirá plasmar en la realidad sus planteamientos e ideas de negocio.

Evidentemente, la GCS afectará en mayor o menor medida al desempeño de la empresa en función del sector en el que ésta esté operando. La GCS se hace más crítica cuando hay movimiento físico de materias primas, componentes y productos para el consumidor. Por ejemplo, en el sector de la distribución, la CS es el factor que está proporcionando mayores incrementos de eficiencia en muchas empresas, incluso con menor inversión que otras iniciativas. Incluso, en ocasiones, las mejoras en la CS provocan desinversión, por el efecto de la reducción de los inventarios.

El objetivo de esta nota es aportar una visión práctica de los principales conceptos relacionados con la GCS. Está enfocada a directivos con experiencia ejecutiva, aunque no necesariamente no expertos en la materia.

A continuación, la nota desarrolla los conceptos del valor y la relación de la CS con su estrategia. Posteriormente, el lector encontrará los tres bloques principales en los que se ha estructurado la nota: El primero desarrolla la dinámica de la CS, profundizando en las relaciones cliente-proveedor, la competencia entre las CS y la profundización en sus parámetros. El segundo trata de otros aspectos relevantes en la GCS, como los inventarios, los sistemas de información, la relación entre el producto y su cadena de suministro, los efectos de la integración y desintegración vertical y la colaboración entre las empresas de la CS. El tercero analiza las tendencias de futuro y avanza la visión del autor sobre cuáles son las claves para el éxito de las CS del futuro. Para concluir, se ha incluido un apartado con las reflexiones finales. Ver en anexo 1 el índice del documento.

EL VALOR

Los clientes son cada vez más exigentes en calidad y servicio. Incluso los de mayor capacidad económica³ son más exigentes con el precio. Apoyados en el enorme acceso

³ Por ejemplo, en España, tras los devastadores efectos sobre el consumo provocados por la crisis económica tras la caída de *Lehman Brothers* en 2007, se ha desarrollado un comportamiento denominado “*smart shopper*” o comprador inteligente. Se trata de un perfil de comprador que busca activamente la mejor oferta del mercado y que no se deja “hipnotizar” por la acción de la publicidad.

a la información, los clientes y consumidores comparan productos de diferentes empresas y países con muchísima facilidad y compran aquello que consideran que tiene la mejor relación valor/precio.

Por valor podemos entender aquello que le cliente aprecia. Puede ser en términos de calidad y funcionalidad del producto o servicio, seguridad, prestigio, disponibilidad, accesibilidad, etc. En el precio que el cliente paga debemos incluir conceptos como, por supuesto, el precio propiamente dicho, pero también, otros como el coste de acceder al producto o servicio y todo el trabajo que se le requiera por su parte. Por ejemplo, para que un cliente compre un mueble de IKEA⁴, tiene que considerar que el equilibrio entre el valor que le va a proporcionar el mueble en términos de diseño y funcionalidad, le compensa el esfuerzo que requiere: Ir hasta la tienda, elegirlo, comprarlo (incluyendo cargarlo hasta la caja), pagarlo (sólo aquí el precio es relevante), llevarlo al coche y a casa y, finalmente, montarlo.

Por tanto, no debemos olvidar que es el cliente o consumidor el que decide qué es valioso y cuánto está dispuesto a pagar por este o aquel producto o servicio. Si no considera que se le esté aportando el suficiente valor por el precio requerido, simplemente no lo comprará. Y lo que es peor, no dará explicaciones de por qué no lo compra.

LA GESTIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO Y SU RELACIÓN CON LA ESTRATEGIA

Es evidente que la optimización de la CS es una fuente de ventaja competitiva, por lo que los aspectos de gestión de dicha cadena deben formar parte de la estrategia de la empresa. Incluso, en ocasiones, la empresa basa su estrategia competitiva de manera exclusiva o preponderante en la mejora de la CS.

Michael Porter, en su modelo de estrategia competitiva de las cinco fuerzas⁵, expresaba su temor de que las empresas hubieran perdido de vista la importancia de la estrategia. Sostenía que, si se persigue únicamente la efectividad operativa, dirigida a disminuir la brecha de los costes y la calidad, los supervivientes serían empresas que simplemente *“lograrían sobrevivir a las demás, no empresas con una verdadera ventaja”*. Porter decía que la efectividad operativa no era estrategia y definía la estrategia de un modo que reforzaba su separación de las operaciones. Para él, *“la estrategia es la creación de una posición única y de valor, que implica un conjunto de actividades diferentes”*. También señaló que *“la estrategia consiste en elegir entre opciones a la hora de competir”*, incluyendo *“decidir qué no hacer”*. Por último, hacía hincapié en la importancia de la compatibilidad entre las actividades de una empresa: *“El éxito de una estrategia depende de hacer muchas cosas bien –no sólo unas pocas– y de ser capaz de integrarlas”*.

⁴ <http://www.ikea.com/es/es/preindex.html>

⁵ Se puede profundizar en este modelo en el Instituto para la Estrategia y la Competitividad, fundado y dirigido por M. Porter en <http://www.isc.hbs.edu/Pages/default.aspx> (sólo disponible en inglés).