

CADENA DE SUMINISTROS (SCM)

INTRODUCCION

Los altos niveles de competencia en los mercados internacionales y de nuestro país, han llevado a las empresas a la conclusión que para sobrevivir y tener éxito en entornos más agresivos, ya no basta mejorar sus operaciones ni integrar sus funciones internas, sino que se hace 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.

Objetivo estratégico en la cadena de suministros

- Aumentar la capacidad de los participantes para tomar decisiones, formular planes y delinear la implementación de una serie de acciones orientadas:
- Al mejoramiento significativo de la productividad del sistema logístico operacional,
- Al incremento de los niveles de servicio a los clientes,
- A la implementación de acciones que conlleven a una mejor administración de las operaciones y a un desarrollo de relaciones duraderas de gran beneficio con los proveedores y clientes claves de la cadena de suministros.



"En el futuro, la competencia no se dará de empresa a empresa, sino más bien de cadena de suministros a cadena de suministros."

Michael E. Porter

Ph.D., Harvard University

MANEJO DE LA CADENA DE SUMINISTROS (SCM)

¿Qué es y por qué este concepto está en la lista de prioridades de los altos ejecutivos?

La gestión de la cadena de suministros (SCM por sus siglas en inglés, Supply Chain Management), está surgiendo como la combinación de la **tecnología** y las mejores prácticas de negocios en todo el mundo. Las compañías que han mejorado sus operaciones internas ahora están trabajando para lograr mayores ahorros y beneficios al mejorar los procesos y los intercambios de información que ocurren entre los asociados de negocios.

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.

La Cadena de Suministros agrupa los procesos de negocios de múltiples compañías, así como a las diferentes divisiones y departamentos de nuestra empresa.

Definida de una forma sencilla, SCM engloba aquellas actividades asociadas con el movimiento de bienes desde el suministro de materias primas hasta el consumidor final. Esto incluye la selección, compra, programación de producción, procesamiento de órdenes, control de inventarios, transportación, almacenamiento y servicio al cliente. Pero, lo más importante es que también incluye los sistemas de información requeridos para monitorear todas estas actividades.

Los mejores programas de SCM tienen características comunes, primero que nada, tienen una obsesiva fijación en la demanda de los clientes. En vez de forzar los productos al mercado que pueden o no venderse rápidamente, satisfacer las demandas de los clientes o ser completos fracasos financieros, este tipo de iniciativas se traza objetivos de desarrollo y producción de productos que son demandados por los clientes, minimizando así, el flujo de materias primas, productos terminados, materiales de empaque, dinero e información en cada punto del ciclo del producto.

Estos objetivos han sido buscados por las empresas industriales desde hace varias décadas, y la gerencia ha experimentado e implementado con éxito técnicas modernas como justo a tiempo (JIT), Respuestas Rápidas (QR), Respuesta Eficiente al Cliente (ECR), Inventarios Manejados por el Proveedor (VMI) y muchas más. Estas son las herramientas que ayudan a construir una estructura de cadena de suministros robusta.

Desde el punto de vista de costos, es donde se realizan los mejores beneficios, un estudio reciente demostró que los costos totales de la cadena de suministros llegan a ser el 75% de presupuesto operativo de gastos.

El MIT recientemente realizó un estudio que mostró que las compañías que han implementado con éxito estos programas logran beneficios entre los que podemos contar, reducciones de inventario hasta el 50%, 40% de incremento en las entregas a tiempo, 27% de reducción del ciclo acumulado del producto, duplicar la rotación de inventarios, reducción en 9 veces los faltantes, y 17% de incremento en las ventas.

Otro estudio de una compañía consultora encontró que estas compañías típicamente logran excelentes resultados en reducir costos operativos, mejorar la productividad de los activos, y ser más eficiente en responder a los cambios demandas del mercado.

¿Cómo se llama esto en el lenguaje financiero?, Retorno en Activos, ¿y en el lenguaje empresarial?, para algunos: sobrevivencia, para otros, liderazgo.

En la última década las compañías han implementado toda una gama de programas orientados a reducir el costo de operar, de hacer negocios, conceptos como Downsizing, Reingeniería, Outsourcing, etc. y han ayudado a restablecer la competitividad de industrias completas.

Durante este periodo el foco fue aumentar la rentabilidad -cortando costos-más que en incrementar las ventas. Esto puede ser llevado solamente hasta ciertos límites, hoy en día las empresas, con operaciones más delgadas y saludables están buscando crecer, y están reposicionando el concepto de la cadena de suministros como la palanca para el crecimiento.

La pregunta que entonces surge, no es ¿Por qué?, sino ¿Cómo?. Los gerentes inteligentes reconocen dos cosas importantes. Primero, piensan en la cadena de su suministros como un todo, todos los enlaces que se involucran en la administración del flujo de productos, servicios, información y fondos desde el proveedor de su hasta el cliente de su cliente. Segunda, buscan continuamente resultados tangibles, con foco en crecimiento en ventas, utilización de activos y reducción de costos.

☒ 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.

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 para satisfacer esta demanda más rápida, más barata y mejor.

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.

Tradicionalmente hemos segmentado a los clientes por industria, producto o canal de ventas y hemos otorgado el mismo nivel de servicio a cada uno de los clientes dentro de un segmento.

Una cadena de suministros eficiente agrupa a los clientes por sus necesidades de servicio, independiente de a qué industria pertenece y entonces adecua los servicios a cada uno de esos segmentos.

Principio No. 2:

Adecue la red de logística a los requerimientos de servicio y a la rentabilidad de los segmentos de clientes.

Al diseñar la red de logística debemos enfocarnos intensamente en los requerimientos de servicio y la rentabilidad de los segmentos identificados. El enfoque convencional de crear redes monolíticas es contrario a la exitosa gestión de la cadena de suministros.

Aun el pensamiento menos convencional acerca de la logística emerge en ciertas industrias que comparten clientes y cobertura geográfica que resulta en redes redundantes. Al cambiar la logística para industrias complementarias y competitivas bajo la propiedad de terceras empresas, se pueden lograr ahorros para todas las industrias.

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.

La planeación de ventas y operaciones debe cubrir toda la cadena, buscando el diagnóstico oportuno de los cambios en la demanda, detectando los patrones de cambio en el procesamiento de órdenes las promociones a clientes, etc. Este enfoque intensivo en la demanda nos lleva a pronósticos más consistentes y la asignación óptima de los recursos.

Principio No. 4:

Busque diferenciar el producto lo más cerca posible del cliente.

Ya no es posible que acumulemos inventario para compensar por los errores en los pronósticos de ventas. Lo que debemos hacer es posponer la diferenciación entre los productos en el proceso de manufactura lo más cerca posible del cliente final.

Principio No. 5:

Maneje estratégicamente las fuentes de suministro.

Al trabajar más de cerca con los proveedores principales para reducir el costo de materiales y servicios, podemos mejorar los márgenes tanto para nosotros, como para nuestros proveedores.

El concepto de exprimir a los proveedores y ponerlos a competir ya no es la forma de proceder, ahora la tendencia es "ganar-ganar"

Principio No. 6:

Desarrolle una estrategia tecnológica para toda la cadena de suministros.

Una de las piedras angulares de una gestión exitosa de la cadena de suministros es la tecnología de información que debe soportar múltiples niveles de toma de decisiones así como proveer una clara visibilidad del flujo de productos, servicios, información y fondos.

Principio No. 7:

Adopte mediciones del desempeño para todos los canales.

Los sistemas de medición en las cadenas de suministro hacen más que monitorear las funciones internas, deben adoptarse mediciones que se apliquen a cada uno de los eslabones de la cadena. Lo más importante es que estas mediciones no solamente contengan indicadores financieros, sino que también nos ayuden a medir los niveles de servicio, tales como la rentabilidad de cada cliente, de cada tipo de operación, unidad de negocio, y en última instancia, por cada pedido.

Estos principios no son fáciles de implementar, y requieren de ciertas habilidades que en algunos casos no son las que naturalmente encontramos en los profesionales de la logística. Se requiere de un esfuerzo de grupo, de habilidades multifuncionales, con as, calidad facilitadores que integren las necesidades divergentes de manufactura y ventas, calidad y precio, costo y servicio y las mediciones cualitativas y financieras.

Se debe ampliar el entendimiento de las otras áreas de la organización, se tiene que mejorar el conocimiento de las funciones de compras, planeación de productos, marketing, ventas y promoción de ventas, y también deben desarrollar un conocimiento más íntimo de sus clientes.

Recuerde que la cadena de suministros comienza y termina con el cliente.

Adicionalmente, es importante que los profesionales sean conocedores de la tecnología de información. La informática no es una función de soporte adicional a la cadena de suministros, más bien es el habilitador, el medio por el cual varios eslabones se integran en una sola cadena.

La tecnología de información debe ayudar en tres categorías diferentes:

Primero debe soportar las actividades operativas, la toma de decisión de corto plazo, el manejo de las transacciones diarias, el procesamiento de órdenes, los embarques, los movimientos de almacén, etc. Segundo, debe soportar la planeación y la toma de decisiones de mediano plazo, tal como soportar la planeación de la demanda, la programación maestra de la producción, y en general la asignación óptima de los recursos.

Finalmente, los sistemas de información deben de soportar el análisis estratégico al proveer herramientas de modulación y otras herramientas que sintetizan los datos para la planeación de escenarios, ayudar a la gerencia a evaluar los centros de distribución, los proveedores, los servicios tercerizados, etc.

- **Outsourcing**

Outsourcing es una megatendencia que se está imponiendo en la comunidad empresarial de todo el mundo y consiste básicamente en la contratación externa de recursos anexos, mientras la organización se dedica exclusivamente a la razón de su negocio.

El Outsourcing hasta hace tiempo era considerado simplemente como un medio para reducir significativamente los costos; sin embargo en los últimos años ha demostrado ser una herramienta útil para el crecimiento de las empresas.

Es contratar y delegar a largo plazo uno o más procesos no críticos para nuestro negocio, a un proveedor más especializado que nosotros para conseguir una mayor efectividad que nos permita orientar nuestros mejores esfuerzos a las necesidades neurálgicas para el cumplimiento de una misión.

Un servicio de estos busca resolver problemas funcionales y/o financieros a través de un enfoque que combina infraestructura, tecnológica y física, recursos humanos y estructura financiera en un contrato definido a largo plazo

El Outsourcing es un tema de actualidad en el que el objetivo principal de la empresa es la **reducción de gastos directos**, basados en la subcontratación de servicios que no afectan la actividad principal de la empresa.

Se desarrollará para este trabajo desde la perspectiva del **Outsourcing en el Manejo de la Cadena de Suministros** de una empresa así como también las razones estratégicas más importantes que la justifican.

La subcontratación tiende a usarse para proyectos o componentes de proyectos específicos, normalmente para ser ejecutados en corto plazo los convenios de Outsourcing tiene mayor alcance puestos que son las delegación de la administración de actividades que tienden a firmarse por periodos entre 3 y 10 años; no se orientan solo a labores de bajo nivel, eventualmente entregan actividades no esenciales y repetitivas, pero también pueden llegar a ser una asociación donde se comparte el riesgo y utilidades.

La compañía contratante logrará en términos generales, una "Funcionalidad mayor" a la que tenía internamente con "Costos Inferiores" en la mayoría de los casos, en virtud de la economía de escala que obtienen las compañías con su contratista.

En fin es un tema sumamente interesante que si es bien aplicado puede reducir los costos directos de una empresa.

Las cinco razones para adoptar Outsourcing

- Reducir o controlar el gasto de operación. En un estudio realizado por el Outsourcing Institute se encontró que las compañías redujeron costos en un 90 %.
- Disponer de los fondos de capital. El Outsourcing reduce la necesidad de tener que incluir fondos de capital de funciones que no tienen que ver con al razón de ser de la compañía.
- Tener acceso al dinero efectivo. Se puede incluir la transferencia de los activos del cliente al proveedor.
- Manejar más fácilmente las funciones difíciles o que están fuera de control. El Outsourcing es definitivamente una excelente herramienta para tratar esta clase de problema.
- Enfocar mejor la empresa. Permite a la compañía enfocarse en asuntos empresariales más ampliamente.

Las cinco razones estratégicas más importantes

- Tener acceso a las capacidades de clase mundial. La misma naturaleza de sus especializaciones, los proveedores ofrecen una amplia gama de recursos de la clase mundial para satisfacer las necesidades de sus clientes.
- Acelerar los beneficios de reingeniería.
- Compartir riesgos.
- Destinar recursos para otros propósitos.

- El Outsourcing es aplicable a diferentes áreas de la organización, como por ejemplo, personal, compras, mercadeo etc.

Sistemas Outsourcing de Suministros.

- El costo de comprar en las empresas fluctúa él entre un 15% y un 30% del costo total de las compras y que están compuestas por los siguientes costos.
- **Costos del departamento de compras:** El proceso de elaboración de ordenes de compra, atender vendedores, solicitar cotizaciones, realizar y coordinar el comité de compras, atender o solucionar problemas en cuanto a calidad o tiempos de entrega de los productos, elección de proveedores.
- **Costos de distribución:** Recepción de los requerimientos por área, separación, empaque y distribución de los artículos, actualización de las tarjetas de inventarios y el generado por el transporte y manejo de las transportadoras tanto a nivel urbano como nacional.
- **Costo de almacenamiento:** Valor del arriendo del área asignada, el personal que labora en el almacén y todos los procesos que se tienen que llevar a cabo para almacenar y despachar la mercancía.
- **Costo de contabilización y pagos:** El que se genera en el departamento de Contabilidad al tener que revisar, archivar, generar cheques para las facturas para cada uno de los proveedores.
- **Costo financiero:** Costo de oportunidad del dinero invertido en el inventario.

Ventajas

- Rebaja en los costos totales de los bienes y servicios adquiridos.
- Una mejora en la calidad del servicio obtenido, comparado con el que existía antes.
- Los trabajadores de la compañía pueden dedicar su tiempo al verdadero objeto de su negocio.
- Atención especializada, permitiendo un trabajo en equipo con el departamento de organización y métodos para mejoramiento o eliminación de procesos.
- Suministrar al sitio que el cliente le indique.
- Un solo estado de cuenta total indicando los consumos por cada centro de costo o puesto de trabajo esto solo se hace posible mediante la implantación del EDI, intercambio electrónico gracias a la conexión en red que posee.
- Alianzas estratégicas.
- Reducción de espacio.

Beneficios adquiridos

- **Seguridad y confianza:** Seguridad de contar con un proveedor integral que mantendrá un inventario, para realizar suministros de más de 6000 referencias para aseo, cafetería equipos y muebles de oficina de las marcas más preferidas en el mercado.
- **Reducción de costos:** Disminuyendo de una manera significativa el costo de comprar entre estos se tienen los siguientes:
- Costo de Almacenamiento, costo de distribución, de contabilización y pagos, así como el costo financiero.
- Artículo entrevista a una administradora

Cuáles son los alcances de Outsourcing?

- **Outsourcing total:** Implica la transferencia de equipos, personal, redes, operaciones y responsabilidades administrativas al contratista.
- **Outsourcing parcial:** Solo se transfiere algunos de los elementos anteriores.

Que riesgos presenta el Outsourcing?

- No negociar el contrato adecuado.
- Elección del contratista.
- Puede quedar la empresa en mitad de camino si falla el contratista.
- Incrementa el nivel de dependencia de entes externos.
- Incrementa en el costo de la negociación y monitoreo del contrato.
- Inexistente control sobre el personal del contratista.

COMPRAS

- **Organización de las compras**
- Las compras representan un factor clave en el éxito de cualquier institución que quiere alcanzar la excelencia. En estos tiempos de crisis, contar con un proceso de compras optimo, aumenta la probabilidad de alcanzar el éxito

Marco Conceptual en la función de compras

1. Jefe Del Departamento De Compras: Es el responsable del cumplimiento de todo el proceso de compra de la organización
2. Comité De Licitaciones: Es el encargado de seleccionar la mejor opción ofrecida por el proveedor, tomando en consideración los siguientes premisas: Precio, plazo de entrega, calidad y buen servicio, así como cualquier otro criterio favorable. El comité esta formado por un representante de la dependencia solicitante, un representante del vicerrectorado administrativo y el jefe de compra.
3. El Jefe De Sección: Se encarga de coordinar el proceso de compra, desde las requisiciones recibidas de las dependencias, hasta la cancelación de las ordenes de compras al proveedor. Entre algunas de sus funciones tenemos: Recibir requisiciones de compras asignadas por el jefe del departamento, recibir las cotizaciones, firmarlas y entregarlas al comprador y recibir actas del vicerrector administrativo, agilizar las tramitaciones de ordenes de copras en las direcciones de presupuesto, administración, tesorería, contraloría, que son entes por lo cual se rige el departamento de compras.
4. secretaria: es la encargada de llevar el control de las correspondencias inherentes al jefe del departamento de compras, también realizara las requisiciones de compras de las necesidades del departamento de compras y estará en constante comunicación con el departamento de almacén deberá llevar el stock y custodiar el material de oficina y limpieza.
5. compradores: son los responsables de pedir cotizaciones a los proveedores del ramo y vaciar los precios en actas de comité, controlar el seguimiento de las ordenes de compras y efectuar el seguimiento de la entrega de las cotizaciones.
6. Asistentes Administrativos: son los encargados de todo el procedimiento administrativo de las ordenes de compra ya aprobada por la contraloría para su entrega a los proveedores seleccionados y luego la elaboración de la orden de pago también para la entrega a los proveedores.

7. **Sistemas** Es un conjunto de componentes que interactúan para alcanzar algún objetivo. Los sistemas, son de hecho todo lo que rodea al ser humano. Cuando se comienza a ver lo abundante que son los sistemas, no sorprende darse cuenta que cada sistema del negocio depende de una o más entidades abstractas llamadas sistemas de información. Por medio de estos sistemas los datos pasan de una persona o departamento a otro y puede realizarse cualquier cosa, desde comunicaciones entre oficinas y comunicaciones telefónicas, hasta un sistema de computadora que genere informes periódicos para diferentes usuarios.

8. **Orden De Compra** Es el documento básico del comprador vendedor. Esta constituye el soporte material del contrato celebrado entre el comprador y vendedor en un marco jurídico legal.

9. **Requisición De Compras** La requisición de compras es un documento que se elabora con el fin de notificar al departamento de compras que se tiene una necesidad y que esta debe ser cubierta lo antes posible, en este documento van descritas por renglones las necesidades de materiales y las especificaciones necesarias para que el departamento de compras las tramite.

10. **Solicitud De Cotización** Es un documento en el cual se le solicita a un proveedor la necesidad de adquirir un bien o bienes para la empresa u organización.

- **La firma como proveedor**
- **Relaciones entre las sociedades comprador proveedor**
- **Selección de proveedores mediante el proceso de jerarquía analítica**
- **LAS COMPRAS JUSTO A TIEMPO (JUST-IN-TIME)**

Es un sistema de gestión de producción que trata de ajustar la producción al consumo, fabricando el **producto requerido en el momento adecuado y en la cantidad demandada**.

Este sistema es del tipo “**PULL**”, es decir, las últimas fases del proceso de fabricación (producto terminado) “**TIRAN**” sobre las primeras.

Esta filosofía de fabricación necesita el apoyo de todos los recursos de la empresa y su implementación exige modificaciones importantes al interior de la organización, solo se analizara en este capítulo lo relevante al manejo de la cadena de suministros en la filosofía Just in Time.

- **Cambios Requeridos**
- Los cambios requeridos para configurar el sistema Just in Time en la cadena de suministro adoptan un sistema de pedidos y suministros denominado propiamente **KANBAN**. Este sistema es necesario para la gestión del flujo de materiales al interior de la planta. También pueden utilizarse otros elementos físicos tales como: bandejas, envases, anillos, etc.
- Requiere documentar procedimientos en actividades de compra y abastecimiento entre otras.
- **Ventajas del sistema J.I.T**
- Disminución de los costos de inventario, participación del proveedor, eliminación de desperdicio, etc.
- **Abastecimiento bajo J.I.T**

El papel que ejerce la empresa como comprador sigue siendo el mismo, es decir, localizar algunos proveedores, negociar los contratos, generar órdenes de compra, controlar su cumplimiento y calidad.

La empresa adopta una postura más activa al trabajar en estrecha cooperación con los proveedores, mediante el establecimiento de relaciones de largo plazo.

En lugar de verlos como adversarios, los proveedores se consideran socios.

Se reduce el número de proveedores

Se asegura la calidad de las materias primas y materiales, exigiendo al proveedor un nivel nulo de artículos defectuosos y de esta manera no es necesario realizar inspecciones de entrada salvo para nuevos materiales o nuevos proveedores.

Los insumos y materias primas son suministrados a la empresa en lotes pequeños con frecuentes envíos (pedidos). De esta forma no solo se optimizan las bodegas, sino que también se reduce sustancialmente el trabajo administrativo.

- **Factores que influyen fuertemente en la implementación**

- La organización de los factores operativos en la nueva filosofía de aprovisionamiento.
- Los lotes pequeños con frecuentes envíos,
- La reducción del número de proveedores, las relaciones de largo plazo con apoyo y compromiso del proveedor.
- La recepción y manejo eficiente de los materiales al interior de la fábrica.
- Requiere de un programa rígido a los proveedores
- El proveedor conoce las especificaciones técnicas del producto y/o material.
- Debe existir un calendario de entregas previamente determinado para el mediano y largo plazo.
- Se deben utilizar de envases o contenedores estándar, es decir, cualquier dispositivo físico que permita identificar rápidamente el producto, su status y cantidad.

- **OUTSOURCING GLOBAL**

- **Compras en el mercado internacional**

- **Distribución internacional**

- **FLUJO DE INFORMACION ELECTRONICA.**

La información más exacta y veloz mejora la relación entre socios comerciales, disminuyendo el tiempo entre orden de compra y despacho de mercadería, y entre factura y pago. Para el minorista, esto significa bajar el nivel de stock y aumentar la variedad de productos ofrecidos al cliente; para el proveedor, significa responder inmediatamente a la demanda de su cliente, eliminar el desabastecimiento de productos y lograr un flujo ágil de facturas y pagos.

Estamos frente a los grandes beneficios del manejo del flujo de la información a largo plazo. Se trata de beneficios estratégicos vinculados con la satisfacción del cliente y el proveedor, y el fortalecimiento de lazos comerciales entre ambos.

- **Respuesta rápida (QR)**

- **Respuesta eficiente al consumidor (ECR)**

ECR es un modelo estratégico de negocios en el cual proveedores y retailers trabajan en forma conjunta con el fin de entregar el mayor valor al consumidor.

Toda empresa que se halle en la búsqueda de una mayor eficiencia en su operatoria y que identifique al consumidor final como guía de sus acciones, encontrará en ECR un medio para llevar sus ideas a la práctica.

- **Componentes del modelo ECR**

- **Reaprovisionamiento eficiente:** El modelo de Reaprovisionamiento Eficiente consiste, básicamente, en integrar los diferentes ciclos de reaprovisionamiento actualmente desconectados (entre salón de ventas-trastienda, trastienda-depósito retailer, depósito retailer-depósito proveedor) en uno integral, posicionando al consumidor final como el primer eslabón de la cadena. Su objetivo consiste en minimizar el tiempo, los inventarios y los costos incurridos a lo largo de este proceso.

Esto se hace posible por medio del flujo de información de demanda y reposición vía EDI a través de los distintos integrantes del canal, desde la transacción en el punto de venta hasta la operación en los depósitos de los proveedores, de manera que permita sincronizar la entrega de productos en forma continua correlacionada con las necesidades del consumidor.

Para su puesta en funcionamiento, proveedores y retailers deberán trabajar en conjunto, analizando la cadena en forma completa y redefiniendo la forma de realizar las actividades a lo largo de la misma. Con este fin se deberán generar asociaciones del tipo gana-gana, donde los objetivos comunes de mejora de los participantes impulsan la optimización del proceso.

- **Surtido eficiente:** Esta estrategia tiene como objetivo la optimización del uso del espacio del local y de las góndolas, ofreciendo al consumidor aquellos productos que realmente demanda. De esta forma se pretende lograr un incremento en la satisfacción del cliente, al mismo tiempo que un incremento del total de ventas de las categorías de productos analizadas, maximizando su rentabilidad.
- **Promociones eficientes:** Plantea la necesidad de definir nuevos esquemas de promoción que aseguren un mayor impacto sobre el consumidor, sin generar costos adicionales para el manejo de los productos por parte de los proveedores y retailers. La planificación y el análisis conjunto de las promociones dentro de la categoría permitirán diseñar esquemas adecuados para cada local de venta, obteniendo una mayor rentabilidad.
- **Lanzamientos eficientes:** Esta estrategia tiene como objetivo la optimización de las inversiones realizadas en desarrollo y lanzamiento de nuevos productos, disminuyendo el porcentaje de lanzamientos fallidos al mercado. Se plantea el trabajo conjunto entre proveedores y retailers que comparten información del consumidor y analizan los futuros lanzamientos para determinar su potencial de aceptación en el mercado. La base para el logro de estos objetivos consiste en la implantación de un proceso de Administración por Categorías, donde el proveedor y el retailer trabajan en conjunto, compartiendo información y decisiones sobre el surtido de productos, con el fin de optimizar el mismo. Aplicando este proceso, cada categoría de productos es definida como una unidad estratégica de negocios, con roles y objetivos particulares.

- **Requerimientos para llevar a cabo ECR**

Existe un conjunto de factores fundamentales para que los beneficios puedan ser alcanzados por las compañías que incorporen el modelo ECR como un nuevo esquema de negocios.

- Cambio organizacional y cultural profundo, acaso el más difícil de lograr.
- Asociación del tipo gana-gana entre proveedor y retailer que lleva a una relación de socios de negocios. Este nuevo esquema requerirá mayor apertura entre las partes, intercambio de información, actualmente considerada como confidencial y desarrollo de vínculos de mayor confianza entre las organizaciones.
- Incorporar herramientas básicas del modelo ECR: EDI, POS (Punto de Venta) para recoger información acerca de demandas, sistemas de comunicación entre bocas, depósitos y administración central y codificación estándar a nivel producto, envase continente y pallet.

Lograr esto dependerá de:

- Compromiso con la iniciativa.
- Capacitación.
- Liderazgo.

Sistema de información de Wal-Mart

MODELO PARA REALIZAR UNA REVISIÓN A LA CADENA DE SUMINISTROS.

[Fuente: Equipo de trabajo Acción 2000 en el Reino Unido.]

- Cree una lista de todas las empresas con las que usted hace negocios e identifique aquéllas que son más críticas para su propio futuro. Éstas se han de atender primero. Tal vez no sean las más grandes, pero serán aquéllas de las que usted dependerá más a fin de operar, o aquéllas que usted no podrá reemplazar con facilidad.
- Establezca un archivo para el estado de cada uno de sus contactos inmediatos en la cadena de suministros. Esto se puede hacer en una base de datos sencilla, o en un archivo manual. Comparta la información con ellos. Utilice el archivo para medir el progreso de ellos contra el suyo propio. Recuerde que todo el mundo tiene el mismo objetivo de la continuidad de los negocios. Por lo tanto, la colaboración es más provechosa que la confrontación o el litigio.
- Tal vez usted no tenga que revisar todos los enlaces directamente. Una serie de grupos y asociaciones industriales se encuentran trabajando conjuntamente a fin de publicar el estado de su grado de preparación. Existen esquemas similares en otras industrias, lo que les permite a las empresas compartir el avance en lugar de que estén repitiendo el mismo proceso de revisión. Si usted pertenece a alguna asociación industrial o gremial, solicíteles información acerca de cualquier iniciativa en la que ellos puedan estar participando.

Si usted no pertenece a alguna asociación, considere la posibilidad de conformar su propio grupo con el objeto de compartir las experiencias y la información.

¿Qué necesito revisar?

No les envíe a las compañías en su cadena de suministros un cuestionario o una carta circular. Propicie un verdadero diálogo a fin de que ambos puedan asegurar los niveles de servicio existentes, o aún mejores, en el futuro. La exigencia de cumplir con los requisitos, no se ve favorecida con la insistencia de algunas compañías para que se les proporcionen declaraciones contractuales o de hacer amenazas en el sentido de que emprenderán acciones legales.

- Identifique todos sus enlaces con otras empresas locales, nacionales e internacionales, al igual que su grado de dependencia de éstas.
- Utilice sus contactos personales existentes para evitar la confrontación y para promover los beneficios mutuos.
- Su personal de ventas y de compras puede enterarse de información sobre el estado a través de sus contactos usuales con clientes y proveedores.
- Asegúrese de que toda esta información se registre en los archivos que usted haya establecido sobre el estado de las empresas.

- Si usted tiene alguna duda acerca de las manifestaciones que haga alguna empresa, sométalos a la prueba, haciendo preguntas más detalladas sobre la organización de sus programas, con base en lo que usted requiere de ellas.
- Constate lo anterior cara a cara.
- Esté preparado para compartir su propia experiencia.
- Investigue si existe alguna iniciativa nacional para su sector específico de negocios, la cual podría tal vez estar siendo liderada por una de las principales empresas.

CONCLUSIONES

Podemos finalizar considerando que 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.

También podemos concluir que debido a las diferentes posibilidades de Outsourcing de servicios o productos, las empresas deben elegir la que más se acomode de acuerdo a sus recursos y necesidades.

Actualmente no existe legislación gubernamental específica que exija este ordenamiento de la cadena de suministros. No obstante, es de interés para las empresas que lo hagan para sus accionistas. En razón de que se trata de autodeclaraciones de funcionamiento eficiente

El Just in Time en la cadena de abastecimiento nos enfrenta a la decisión de elegir Múltiples proveedores v/s pocos proveedores. Para esta filosofía la respuesta es la reducción del número de proveedores con lo cual de deben establecer relaciones de largo plazo con apoyo y compromiso del proveedor en la función de compromiso de la empresa.