

El Supply Chain Management como estrategia.

Diana Marcela Másmela, Diana Carolina Meza, Carolina Ortega, Jeimy Paola Sánchez, Wilder Orlando Benitez

Programa Académico de Ingeniería Industrial
Escuela de Ciencias Básicas, Tecnologías e Ingenierías
Universidad Nacional Abierta y a Distancia
Bogotá, Colombia, Noviembre de 2018

dmasmela1@gmail.com, carolbran_2525@hotmail.com, jeimys10@hotmail.com

Resumen

Las empresas en la actualidad se encuentran ante retos importantes en términos de competitividad. La necesidad de transformar los enfoques tradicionales asociados a planificaciones individuales, por perspectivas mucho más colaborativas y complejas, es indudable e indispensable para aquellas empresas que aspiran a permanecer en el tiempo. En este sentido, el *Supply Chain Management*, se constituye como una herramienta esencial en el entorno empresarial, dados los significativos atributos que brinda para establecer estrategias en las que el concepto de integración es clave. La cooperación entre empresas participantes dentro de redes dinámicas en el flujo de información y de materiales, significa el éxito de los negocios. El *Supply Chain Management*, como estrategia, integra los procesos clave de negocio, mediante una estructura que expone diferentes niveles y formas de interacción. La importancia de esta red, objeto del presente análisis, consiste en la conexión resultante entre las diferentes empresas participantes, logrando vínculos entre sí que se activan dinámicamente entre los consumidores finales y los proveedores de primer nivel, pasando por los diferentes niveles, de tal manera que en común se establecen la planificación y gestión de los procesos, como también los enfoques hacia el cliente y la administración de la información de manera bidireccional.

Palabras clave

Integración, ventaja competitiva, estrategia, procesos clave, management.

1. Introducción

De acuerdo con lo definido por los miembros del The Global Supply Chain en el año 1998, se tiene que el “Supply Chain Management es la integración de los procesos clave de negocio desde los usuarios finales a través de los proveedores primarios que suministran productos, servicios e información que agrega valor para clientes y los otros involucrados”. Desde esta perspectiva, implementar el SCM es un paso que la empresa de la actualidad puede dar en su búsqueda de agregar valor a su negocio. Sin embargo, ¿cómo cambiar la manera tradicional de interactuar con proveedores y clientes, llevando el concepto de SCM de la teoría a la realidad? No es una tarea sencilla cambiar la forma de entender los negocios, aún más si aparentemente se cumplen las metas trazadas desde la planeación estratégica.

Surge entonces la necesidad de medir y controlar los planes a corto y largo plazo de las empresas, para luego compararse con empresas similares, competidores y empresas más grandes, de tal manera que se puedan establecer las oportunidades de mejora en aspectos como calidad, servicio, velocidad, capacidad de cambio, de integración y conexión real con el cliente final. La empresa que desee mejorar sus niveles en dichos aspectos debe necesariamente prestar especial atención al concepto de Supply Chain Management.

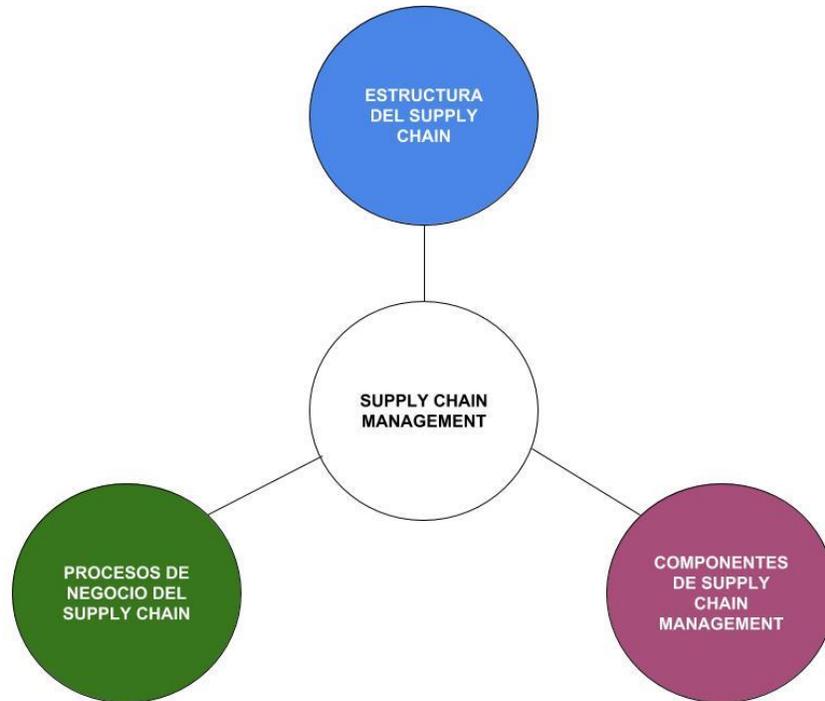


Figura 1. Marco Conceptual del SCM

En este sentido, la implementación de un sistema de gestión de la cadena de suministro debe convertirse en una estrategia de las empresas, mediante la cual permita la asociación eficiente de los procesos clave entre cada una de estas, no de manera casual sino con un enfoque claro hacia el cliente, definiendo los mecanismos y flujos de información y comunicación, para realmente asegurar que se conocen las expectativas de los consumidores finales. Dicho conocimiento debe ser objeto de interés también de los proveedores iniciales.

Definida la estrategia, es menester la identificación de la red SCM, con la determinación de proveedores y sus diferentes niveles, clientes y sus diferentes niveles, empresas participantes y no participantes, de tal manera que se visualicen las formas actuales de interacción y las deseables. Se hace indispensable contar con la participación de todos los integrantes de la red para la planificación de la misma, como también para la realización del control y seguimiento necesario.

De esta manera, las redes de SCM deben ser muy dinámicas, colaborativas, integrativas, flexibles, caracterizadas por principios como la confianza y la disposición de contribuir al logro de propósitos que ya no son individuales, sino cooperativos, donde se procura que todos ganen y sumen siempre pensando en el mejoramiento de sus negocios y de la satisfacción del cliente.

2. Ventajas de la implementación de SCM.

Para tomar la decisión de implementar una red de SCM, la empresa debe tener claras las ventajas que implica dicha implementación. Inicialmente, las empresas que hacen parte de una red de Supply Chain Management evidencian una mejora en las negociaciones gracias a las posibilidades que ofrecen las nuevas tecnologías de intercambio de información con proveedores, reduciendo costes de entre el 20% y el 30%, y el tiempo de aprovisionamiento, que luego se traduce en mejoras en la gestión de inventarios y mayor aprovechamiento de la capacidad de producción.

El manejo de tecnologías de la información y comunicación al interior de la red SCM, garantiza una buena gestión con los proveedores, estableciendo vínculos estratégicos para la proyección de beneficios conjuntos en términos de costos y calidad. A propósito del tema de costos, una de las ventajas más importantes de las SCM es la reducción de costos operativos de manera significativa, al pretender que la velocidad en las operaciones productivas se incremente y de esta manera se puede ofrecer una respuesta mucho más oportuna a los clientes en sus diferentes niveles, comparado con empresas que no trabajan desde el enfoque de SCM.

La red SCM permite a sus empresas participantes contar con un flujo eficiente de información desde el usuario final hasta el proveedor inicial, el cual se sincroniza con el flujo de materiales que inicia desde dicho proveedor inicial hasta el usuario final, lo que permite una interacción permanente entre los integrantes de la red y minimizar los tiempos de procesamiento en cada instancia de la red.

Integra las nuevas tecnologías para llevar a la máxima eficiencia el proceso y reducir procedimientos rudimentarios que si se llevan a la automatización en pocos minutos se realiza, dando lugar a la innovación disruptiva mediante la observación de cómo se puede seguir mejorando e implementado modelos de éxito.

3. Posibles dificultades en la implementación de SCM

Además de las ventajas de la implementadas del SCM, es esencial conocer las posibles dificultades a las que puede verse enfrentada una empresa que ha decidido establecer este tipo de red. Como una primera dificultad está la posibilidad de no conocer o no tener identificados de manera clara a los diferentes clientes, así mismo sus requerimientos. Por este motivo es necesario caracterizar específicamente a los clientes, no solo a los de primer o segundo nivel, sino al usuario final, porque se puede caer en el error de creer conocer las necesidades del cliente, de manera subjetiva y hasta informal, sin realmente contar con mecanismos lo suficientemente confiables para detectar los intereses, gustos y expectativas de los clientes.

De otra parte, una dificultad común es durante el proceso de implementación de la red SCM, al no involucrar en la misma a todos los procesos clave de negocio, asumiendo de cierta manera que la gestión del SC es responsabilidad de una sola dependencia, por ejemplo el área logística. Precisamente la red SCM se alimenta e interacciona mediante los procesos clave de las empresas participantes, siendo una labor totalmente integral y transversal.

Así mismo, puede presentarse la dificultad de no definir de manera apropiada la misión y el alcance de la red SCM, o tener diferencias entre las expectativas de cada empresa integrante que luego podrían reflejarse en el nivel de participación en las decisiones de la red de cada empresa y posibles conflictos propios de las estructuras compuestas por diversos equipos de trabajo.

Finalmente, es de destacar otra posible dificultad no menos importante que las anteriores y consiste en la no realización de capacitaciones al personal involucrado dentro de los procesos, impidiendo que se promueva una óptima implementación del SCM y la mejora continua del mismo.

4. El Supply Chain Management como estrategia.

La implementación del SCM debe proyectarse a manera de estrategia al interior de las compañías, toda vez que una estrategia conlleva a la determinación de un plan para lograr un propósito. De este modo, la visión del SCM como estrategia permite materializar lo que podría considerarse un ideal o un asunto teórico. Si la perspectiva es lograr un SCM como estrategia, la empresa foco y demás participantes e involucrados podrán establecer el paso a paso a seguir, las responsabilidades, los métodos de comunicación e información, las herramientas de las que harán uso y además algo sumamente indispensable en los planes y es la medición, control y seguimiento, para la toma de decisiones durante el proceso de la implementación del SCM.

5. De una idea estrategia y planeación, a la ejecución y acción.

El plan estratégico que realicemos en cuánto al SCM debe evaluarse y pasarse a la acción, ya que la mayoría de las estrategias no pasa a una ejecución de éxito, que es lo verdaderamente importante en el diseño de la planeación y control en el SCM.

Esta ejecución debe basarse en la disciplina y que la intensidad con que fue planeada permanezca igualmente hasta el final, que sería el éxito y la obtención de los resultados deseados, a esto hay que aplicar el seguimiento necesario y por supuesto las mejoras necesarias al plan inicial, es realmente aquí donde se puede decir que un SCM se llevó a cabo, ya que su mejora es ilimitada y se busca siempre que surjan ideas, que se planeen y se lleven a la práctica.

Todos los integrantes deben estar capacitados y dispuestos a implementar el cambio, crear la conciencia en todos los colaboradores es una tarea ardua, pero si se apropia de la manera correcta, lleva al éxito de la implementación por la dedicación que se le aplique, además de que hay de delegar roles y responsabilidades, para que cada integrante del SCM, realice su función y rinda cuentas de lo que ha logrado, ya que sólo con planear el SCM y planear su ejecución, sin las debidas acciones, como se menciona anteriormente, el éxito del SCM implica acción e ideas para llevarlo a cabo y ponerlo en marcha de manera exitosa.

6. ZARA, un caso de éxito en la implementación del SCM

La empresa ZARA de origen español, integrante del Grupo Inditex, es un caso exitoso en la implementación del Supply Chain Management como estrategia. Esta es una empresa del sector textil que ha logrado posicionarse a nivel internacional con sus productos de moda, logrando ser altamente competitiva por la calidad de sus productos y precios accesibles. Para lograr este posicionamiento, ZARA ha gestionado su cadena de suministro de manera exitosa, integrando estratégicamente a sus proveedores y clientes. Dentro de sus aciertos, está la forma como la compañía realiza sus diseños, ya que se basa en dos vías principalmente: La primera, consiste en sus 1.200 diseñadores que a nivel mundial visitan lugares donde está el público objetivo; La segunda, a través del personal de las tiendas, quienes retroalimentan sistemáticamente a ZARA sobre las expectativas de sus clientes.

Respecto a proveedores, ZARA cuenta con más de dos mil trescientos cuarenta y cinco (2345) proveedores a nivel mundial, en los continentes de Europa (60%), Asia (31%), África (5%) y América (3%). Mediante su logística de entrada, ZARA y sus proveedores comparten información en tiempo real para asegurar un mínimo de stock, logrando enviar nuevos diseños a las tiendas dos veces por semana, es decir con una velocidad muy alta en comparación con la competencia.

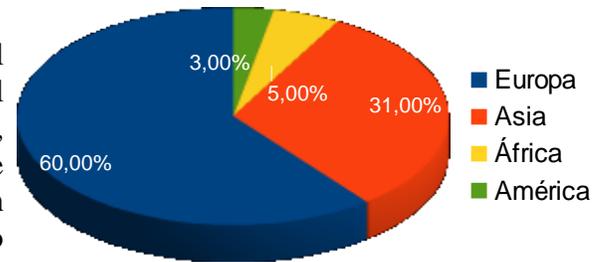


Figura 2. Proveedores de ZARA en el mundo

Las buenas prácticas de ZARA y del Grupo Inditex han llevado a esta compañía a destacarse por su acelerada expansión comercial, con presencia en ochenta y ocho (88) mercados en los cinco (5) continentes, con dos mil cien (2100) tiendas. Dentro de sus principales estrategias están la producción just in time, centros logísticos cercanos a sus distribuidores, monitoreo constante de gustos y necesidades de clientes, y conformación de equipos de personal especializado en street visión en diferentes lugares del mundo, quienes evalúan las tendencias en alta costura.

Si bien ZARA se encarga de la fabricación de sus prendas, también administra la red Supply Chain Management con la definición de sus procesos clave de negocio, los cuales son: Logística de entrada, Compras, Fabricación, Diseño, Administración de la Demanda, Logística de Salida, Distribución y Puntos de Venta.

Agradecimientos

Agradecemos primeramente a Dios por permitirnos culminar este trabajo como parte del proyecto final del Diplomado Supply Chain Management, del programa Ingeniería Industrial de la Universidad Abierta y a distancia UNAD, como opción de grado al título de Ingenieros Industriales. Así mismo, agradecemos a nuestro Director de Diplomado y Tutor, Mg. Benjamin Pinzon Hoyos, quién con su conocimiento y vocación nos ha aportado significativamente al alcance de este propósito. Por supuesto, a nuestras familias, que han sido una motivación constante para persistir y lograr la culminación de nuestras metas académicas.

Referencias Bibliográficas

Pinzón, B. (2005). Supply Chain Management. Conocimiento Útil I. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10596/5581>

Pinzón, B. (2005). Supply Chain Management. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10596/5646>

Castellanos, R. A. (2009). Manual de gestión logística del transporte y distribución de mercancías. Bogotá, CO: Universidad del Norte. Recuperado de <http://bibliotecavirtual.unad.edu.co:2077/lib/unadsp/detail.action?docID=10458226&p00=modos+medios+transporte>

Guerrero, S. H. (2009). Inventarios: manejo y control. Bogotá, CO: Ecoe Ediciones. Recuperado de <http://bibliotecavirtual.unad.edu.co:2077/lib/unadsp/detail.action?docID=10584414&p00=inventarios>

Pérez C., A. (S.F.). ZARA: Administración de la Cadena de Suministros

Pinzón, B. (2005). Inventarios. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10596/5667>

Biografías.

Diana Marcela Másmela, es actualmente estudiante de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia, aspirante al título de Ingeniera Industrial, cuya opción de trabajo de grado elegida ha sido Diplomado de Profundización en Supply Chain Management. Adicionalmente, cuenta con estudios en Gestión de Recursos Humanos. Se ha desempeñado en el diseño y coordinación de procesos de Gestión Humana, formulación de proyectos, especialmente con enfoque social y de desarrollo productivo, ejecución y seguimiento de los mismos. Sus intereses en materia de la Ingeniería Industrial están en las ramas de Gestión del Conocimiento, Gestión Humana, Gestión de Calidad y Modelos de Gestión Organizacional.

Diana Carolina Meza Reyes, Estudiante de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD), cursando la carrera de Ingeniería Industrial. Técnica en asistencia Administrativa donde aplico mis conocimientos brindados en la universidad a la empresa Colviseg Ltda, donde realizo todas las acreditaciones, capacitaciones a nivel nacional. Aspiro poder escalar más en la compañía y con el resultado de caracterización dar opciones de mejora.

Carolina Ortega, actualmente estudiante de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD), en la carrera de Ingeniería Industrial. Es técnica en procesamiento de alimentos, con estudios en Gerencia de Proyectos, Sistemas de Gestión, Auditor Interno en ISO 9001, 14001, 17020, 17065 y OHSAS 18001, así como en las normas sectoriales de hotelería y turismo. Su enfoque profesional va hacia la gestión de calidad y gerencia de proyectos.

Jeimy Paola Sánchez, Nació en la ciudad de Bogotá, el 6 de Abril de 1990, tiene 28 años, madre de un niño de 9 años, su nombre es Ian Joel Hostos, actualmente se desempeña como funcionaria en una entidad financiera, y aspira al título de Ingeniera Industrial, en la Universidad Nacional Abierta y a distancia UNAD. Además del empeño empleado en sus estudios y su culminación, le apasiona su trabajo en el cual el servicio al cliente es lo primordial, como meta a corto plazo esta el de ser independiente contribuyendo a su ciudad con fuente de empleo, de acuerdo a la realización de sus sueños materializados.

Wilder Orlando Benítez, Estudiante de ingeniería industrial universidad nacional abierta a distancia UNAD, técnico en big data, comercio exterior, sistemas, orientado al sector tecnológico, se desempeña como consultor de seguridad TIC en desarrollo de aplicaciones empresariales promoviendo las nuevas tecnologías en beneficio del país.