

# Boletín Asesoría Gerencial\*

Febrero 2007

## Gestión de la Cadena de Suministros (SCM)

Introducción	Modelo de Gestión de la Cadena de Suministros (SCM)	Ventajas de SCM	Infraestructura Tecnológica	Riesgos alrededor de la SCM	Conclusiones	Créditos
--------------	---	-----------------	-----------------------------	-----------------------------	--------------	----------



*ESPIÑEIRA, SHELDON Y ASOCIADOS*

Firma miembro de

*PRICEWATERHOUSECOOPERS* 



Introducción

Modelo de Gestión de la Cadena de Suministros (SCM)

Ventajas de SCM

Infraestructura Tecnológica

Riesgos alrededor de la SCM

Conclusiones

Créditos

## Introducción

El ambiente altamente competitivo predominante en los mercados actuales, ha impulsado a las organizaciones a 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.

Uno de los enfoques innovadores es la Gestión de la Cadena de Suministros (SCM por sus siglas en ingles, Supply Chain Management). Este concepto está en la lista de prioridades de los altos ejecutivos, ya que combina la tecnología y las mejores prácticas de negocio a nivel mundial.

## Modelo de Gestión de la Cadena de Suministros (SCM)

La Gestión de la Cadena de Suministros engloba aquellas actividades asociadas con el movimiento de bienes desde el suministro de materias primas hasta el consumidor final, incluyendo la selección de proveedor, compra, programación de producción, procesamiento de órdenes, control de inventarios, despacho de mercancía y servicio al cliente. Pero, lo más importante es que también incluye los sistemas de información requeridos para monitorear todas estas actividades. La Gestión de la Cadena de Suministros agrupa los procesos de negocios de múltiples compañías, así como a las diferentes divisiones y departamentos de nuestra empresa.

Una exitosa cadena de suministros entrega al cliente final el producto apropiado, en el lugar correcto y en el tiempo exacto, al precio acordado y con el menor costo posible.

En la figura Nro. 1 se muestra un modelo de Gestión de la Cadena de Suministros.

Para ampliar: haga click sobre la imagen

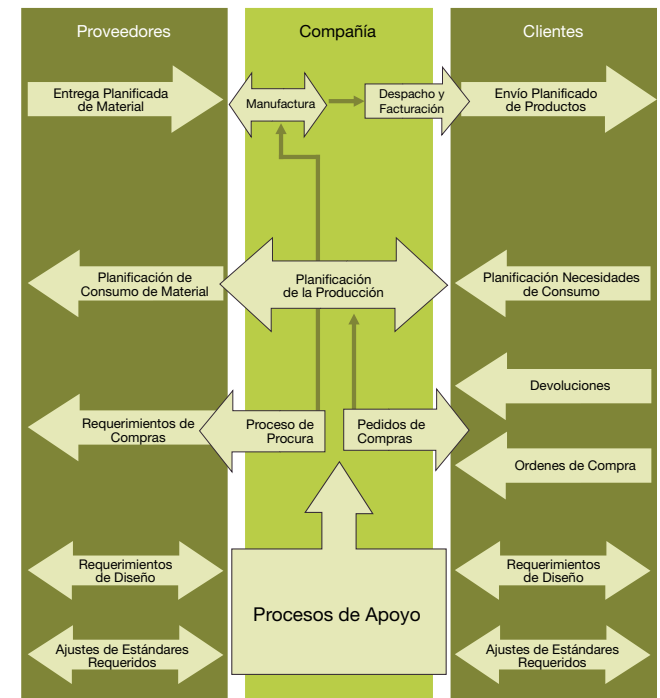


Figura Nro. 1:  
Modelo de Gestión de la Cadena de Suministros





## Modelo de Gestión de la Cadena de Suministros (SCM) (continuación)

Los mejores sistemas de información orientados a SCM tienen características comunes, principalmente están enfocados hacia la demanda de los clientes, en donde se trazan objetivos de desarrollo y producción de productos que son demandados por los clientes, minimizando 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 Rápida (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.

## Ventajas de SCM

En la última década las compañías han implementado toda una gama de sistemas de información 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 -reduciendo costos- más que en incrementar las ventas. Esto puede ser llevado solamente hasta ciertos límites, hoy en día las empresas 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 suministros como un todo; todos los enlaces que se involucran en la administración del flujo de productos, servicios, información y fondos desde sus proveedores hasta los clientes de sus clientes. Segunda, buscan continuamente resultados tangibles, con foco en crecimiento en ventas, utilización de activos y reducción de costos.

Ahora bien, en la actualidad las compañías que han implantado sistemas de información orientados a SCM logran grandes ventajas, principalmente desde el punto de vista de costos. Estudios recientes realizados por el MIT (Massachusetts Institute Of Technology) a compañías que han implementado con éxito estos programas, demostró que los costos totales de la cadena de suministros llegan a ser el 75% de presupuesto operativo de gastos y mostró el logro de las siguientes ventajas:

- Reducción de inventario hasta un 50%
- Incremento en las entregas a tiempo en un 40%
- Reducción del ciclo acumulado del producto en un 27%
- Duplicar la rotación de inventarios
- Reducción de inventario faltante en 9 veces
- Incremento en las ventas en un 17%

Adicionalmente, 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. ►



Introducción

Modelo de Gestión de la Cadena de Suministros (SCM)

Ventajas de SCM

Infraestructura Tecnológica

Riesgos alrededor de la SCM

Conclusiones

Créditos

## Infraestructura Tecnológica

La implementación y funcionamiento de un sistema flexible y en red para la gestión de la cadena de suministros, que integre a todos los asociados (fabricantes, minoristas, proveedores, transportistas y vendedores) junto a una unidad sin fisuras es el primer paso para satisfacer las demandas actuales de los clientes y mantener un perfil competitivo. Empezar este paso es crucial para las compañías que buscan tomar mejores decisiones de estimación en tiempo real, reducir su inventario y los costos asociados y acelerar la entrega de productos y servicios.

Para ello es necesario que los asociados cuenten con tecnologías de información que le permitan el funcionamiento de este tipo de sistema, tal como acceso a Internet y relación de los sistemas de intercambio electrónico de datos (EDI, XML, ASCII) con Internet para mostrar los datos internos de una manera gráfica a través de una página en línea.

En este sentido, para que su funcionamiento sea adecuado se deben considerar los siguientes aspectos:

- Compartir información estática o dinámica, incluyendo niveles de inventario, planificaciones, previsiones y documentos de diseño, entre compañías y socios mediante la integración de la Web con sistemas especializados como la planificación de recursos empresariales (ERP).
- Realizar transacciones, el intercambio de órdenes de pedido, facturas, información de envío, etc., a través de un medio común como Internet o una red privada virtual (VPN).
- Establecer comunidades de negocio, como portales, mercados Web financieros y comunidades de subastas y licitaciones, para permitir el desarrollo de los negocios y la integración a las empresas.

A través de estos cambios, las empresas y sus asociados pueden verse a sí mismos como una única organización virtual. Los envíos se realizan bajo demanda y justo a tiempo, y el ciclo de pago se simplifica. Como resultado, las compañías cambian la forma de dirigir su negocio y cómo los clientes pueden recibir rápidamente los productos de los proveedores. Es por eso, que el factor humano es parte del éxito en la implementación de este tipo de sistemas, por lo que los responsables deben tener los conocimientos y habilidades que permitan tomar decisiones con base a la información compartida.



## Riesgos alrededor de la SCM

Las compañías que busquen implantar y mantener una estructura de confiabilidad en sus negocios electrónicos, deben considerar la forma en la cual utilizan la información que mantienen, tanto de sus clientes como de proveedores para asegurar la capacidad e integridad de sus infraestructuras de tecnología; evaluar la posibilidad de accesos indebidos o no autorizados; e identificar y entender la complejidad de las debilidades tecnológicas y sus soluciones.

Los avances en las tecnologías de información, y el uso de Internet para “hacer negocios”, ofrecen herramientas de gran capacidad que se han convertido en un factor fundamental, y que hoy en día constituye una nueva dimensión de soluciones empresariales, cuyo objetivo primordial es ofrecerle ventajas competitivas a las organizaciones al permitirles operar en un ambiente de colaboración integrado. Sin embargo, paralelo a estas ventajas, existen riesgos inherentes, tal como se mencionan a continuación y que se muestra en la Figura N° 2.

### • Riesgo Tecnológico

Los principales obstáculos que debe superar un sistema para la gestión de cadena de suministro en Internet están asociados a la confidencialidad, autenticación, disponibilidad

y seguridad de las transacciones que se ejecutan en cada uno de las componentes que integran la cadena de suministro, para ello las organizaciones deben implementar mecanismos de control que permitan proteger la identidad de las partes que intervienen en una transacción electrónica, restringir el acceso no autorizado a información sensible, mantener la integridad de los datos y la continuidad de las operaciones.

Para ampliar: haga click sobre la imagen



Figura Nro. 2:  
Riesgos de la Gestión de la Cadena de Suministros

[Retorno](#)

- Nuevos competidores  
La gestión cadena de suministro en Internet abre las fronteras originando nuevos competidores antes desconocidos debido a la globalización de los mercados, lo que representa riesgos para las empresas proveedoras debido a que los clientes podrán monitorear constantemente precios y condiciones de mercado, obligando a las empresas proveedoras a competir entre ellas independientemente de su tamaño y localidad.
- Modelos de negocio  
Los modelos de negocio tienen que adaptarse a las tendencias globales y considerar el incremento del radio de acción de las operaciones, esto conlleva a la creación de nuevas formas de hacer negocio promoviendo valor agregado al cliente, lo que da origen a la implantación de nuevas estrategias de control que provean seguridad a las operaciones electrónicas.
- Alianza de negocios  
La gerencia de las organizaciones reconoce el valor de las alianzas, a fines de maximizar sus oportunidades. Mientras las alianzas han demostrado ser valiosas en muchos niveles, es importante que las organizaciones realicen seguimiento de las operaciones compartidas.



Introducción

Modelo de Gestión de la Cadena de Suministros (SCM)

Ventajas de SCM

Infraestructura Tecnológica

Riesgos alrededor de la SCM

Conclusiones

Créditos

## Riesgos alrededor de la SCM (continuación)

- **Derecho de propiedad**  
El éxito de una organización dentro el mundo de la gestión de la cadena de suministro, dependerá en gran medida, de la información que exponga en Internet. La información de las operaciones de la Compañía, sus productos, sus clientes, proveedores y el mercado, debe ser controlada de tal manera que se proteja de accesos no autorizados.
- **Gestión del contenido**  
La gerencia del contenido es crítica en el entorno de la gestión de cadena de suministro; si el contenido es incompleto o desactualizado pierde valor y provee bases inciertas para la toma de decisiones.
- **Interdependencia Global**  
La interdependencia global afecta a todos los agentes que intervienen en la cadena de suministro independientemente de su localidad, lo que obliga a las compañías a optimizar sus procesos logísticos, de manera tal que se considere el impacto que puedan ocasionar cambios en el entorno global empresarial y así garantizar la operatividad y rentabilidad de la compañía.

## Conclusiones

Las compañías innovadoras que implementan un sistema de gestión de la cadena de suministros, integrado y en red, se están dando cuenta de sus muchas ventajas, tales como están el reducir costos, aumentar los ingresos, mejorar el servicio al cliente, acelerar el tiempo de comercialización del producto y utilizar sus activos eficazmente.

Ahora bien, para tener éxito en la implementación de este sistema de gestión recomendamos que consideren las siguientes sugerencias:

- Obtener el apoyo de ejecutivos senior y directores.
- Verificar que la compañía está preparada para el proyecto, con recursos adecuados, capacidad de re-ingeniería de procesos y datos de alta calidad.
- Definir los requerimientos y necesidades antes de evaluar los diversos productos de sistemas de información y además verificar la escalabilidad antes de comprarlos.

- Simplificar la red de cadena de suministro evaluando la cantidad de proveedores, y después establecer relaciones estrechas con proveedores cuidadosamente seleccionados.
- Comenzar con un proyecto piloto con participación de uno o dos proveedores y un uso compartido de datos transaccionales limitado.
- Considerar la utilización de servicios externos para sistemas de colaboración business-to-business.
- Promover un uso compartido de la información franco y abierto.



Introducción

Modelo de Gestión de la Cadena de Suministros (SCM)

Ventajas de SCM

Infraestructura Tecnológica

Riesgos alrededor de la SCM

Conclusiones

Créditos

### Boletín Asesoría Gerencial

El Boletín Asesoría Gerencial es publicado mensualmente por la Línea de Servicios de Asesoría Gerencial (Advisory) de Espiñeira, Sheldon y Asociados, Firma miembro de PricewaterhouseCoopers.

El presente boletín es de carácter informativo y no expresa opinión de la Firma. Si bien se han tomado todas las precauciones del caso en la preparación de este material, Espiñeira, Sheldon y Asociados no asume ninguna responsabilidad por errores u omisiones; tampoco asume ninguna responsabilidad por daños y perjuicios resultantes del uso de la información contenida en el presente documento. \*connectedthinking es una marca registrada de PricewaterhouseCoopers. Todas las otras marcas mencionadas son propiedad de sus respectivos dueños. PricewaterhouseCoopers niega cualquier derecho sobre estas marcas

Editado por Espiñeira, Sheldon y Asociados  
Depósito Legal pp 1999-03CS141  
Teléfono master: (58-212) 700 6666

Si está interesado en recibir en su correo electrónico este Boletín, por favor envíenos su dirección de e-mail a:  
[advisory.venezuela@ve.pwc.com](mailto:advisory.venezuela@ve.pwc.com)



© 2007. Espiñeira, Sheldon y Asociados. Todos los derechos reservados. "PricewaterhouseCoopers" se refiere a la firma venezolana Espiñeira, Sheldon y Asociados, o según el contexto, a la red de firmas miembro de PricewaterhouseCoopers International Limited, cada una de las cuales es una entidad legal separada e independiente. RIF: J-00029997-3