

# Boletín de Asesoría Gerencial\*

## Gestión Integral de la Cadena de Suministros

No. 23 - 2008

Contenido Cerrar Imprimir Página anterior Página siguiente



*ESPIÑEIRA, SHELDON Y ASOCIADOS*

Firma miembro de

*PRICEWATERHOUSECOOPERS* 

# Contenido

Haga click en los enlaces para navegar a través del documento



Haga click en los enlaces para llegar directamente a cada sección

▶ [Introducción](#)

---

▶ [Importancia de la cadena de suministro](#)

---

▶ [Manejo de la cadena de Suministros \(SCM\)](#)

---

▶ [Modelo operativo integral](#)

---

▶ [Planificación Integral](#)

---

▶ [Planificación de negocio o estratégica](#)

---

▶ [Planificación de ventas y operaciones](#)

---

▶ [Planificación Maestra](#)

---

▶ [Programación Detallada](#)

---

▶ [Conclusiones](#)

---

▶ [Créditos / Suscribirse](#)

---

# Boletín de Asesoría Gerencial\*

## Gestión Integral de la Cadena de Suministros

### Introducción

Los altos niveles de competitividad, 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.

Una cadena de suministro integral ofrece agilidad, visibilidad y rentabilidad, reduciendo los riesgos operativos asociados con la logística compleja. En la cadena de suministro, la creación de una red fiable, que conecte a los mejores proveedores y socios, no sólo le permite a la organización aprovechar precios competitivos y la mejor

calidad, también hace posible difuminar el riesgo sin comprometer la eficacia operativa. En la cadena de distribución, una solución integral robusta y ágil ofrece un tiempo de respuesta rápido, un control de inventario más eficaz. Los problemas de gestión de stock se minimizan y la información de gestión y el control se maximizan. Al optimizar el rendimiento de la cadena de suministro integral, las organizaciones pueden dedicar menos tiempo a los aspectos prácticos y la planificación de la logística, lograr una mayor eficiencia y eficacia y concentrarse más en los problemas de su actividad estratégica.

### Importancia de la cadena de suministro

En la actualidad, pocas empresas pondrían en duda la importancia de la gestión de la cadena de suministro como un factor para el éxito del negocio. Sin embargo, muchas organizaciones no logran identificar cuáles son las iniciativas prioritarias y cómo éstas deben alinearse para obtener los beneficios que originalmente se plantearon. Existen algunos elementos claves que le permiten a las organizaciones ser más exitosas, tales como:

- Incorporar la cadena de suministro en la estrategia de la empresa.
- Desarrollar un modelo operativo integral.
- Incorporar elementos de tercerización de actividades no estratégicas.
- Establecer esquemas eficientes de colaboración con socios comerciales de la cadena de suministro.

# Boletín de Asesoría Gerencial\*

## Gestión Integral de la Cadena de Suministros

### Importancia de la cadena de suministro (continuación)

- Ejecutar rigurosamente las estrategias establecidas, adaptándolas a las necesidades cambiantes de los mercados.
- Incorporar la mejora continua a la operación diaria.

Como soporte a los elementos anteriores, un proyecto de investigación desarrollado en forma independiente por el Centro de Transportación y Logística del Instituto Tecnológico de Massachusetts (“MIT” por sus siglas en inglés), ha encontrado que una cadena de suministro de excelencia debe apoyarse en cuatro elementos:

- La estrategia competitiva de la empresa.
- Modelo operativo integral.

- Un conjunto balanceado de objetivos de desempeño.
- Un número limitado de prácticas de negocio que se apoyen unas a otras.

Uno de los elementos constantes en los resultados de estos dos estudios es el desarrollo de un modelo operativo integral, requisito fundamental para crear una cadena de excelencia que soporte los objetivos de la Compañía.

### Manejo de la cadena de Suministros (SCM)

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. La Gestión de la Cadena de Suministro es la planificación, organización y control de las actividades de la cadena de suministro. En estas actividades está implicada la gestión de flujos monetarios, de productos o servicios de información, a través de todo el proceso, con el fin de maximizar, el valor del producto y/o servicio entregado al consumidor final a la vez que disminuyen los costos de la organización.

# Boletín de Asesoría Gerencial\*

## Gestión Integral de la Cadena de Suministros



### Manejo de la cadena de Suministros (SCM) (continuación)

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 al menor costo posible.

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 fabricación 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 Rápida (QR), Respuesta Eficiente al Cliente (ECR), Inventarios Manejados por el Proveedor (VMI) y muchas más.

### Modelo operativo integral

En los últimos años, hemos visto que las empresas han desarrollado proyectos de mejora de la cadena de suministro tratando de resolver sus problemas más recurrentes. Sin embargo, no es común encontrar un plan maestro estratégico que defina claramente las iniciativas necesarias para la empresa y el orden en que éstas deben llevarse a cabo.

Con base en lo anterior, un modelo operativo integral se entiende como la forma en que una empresa logra balancear la oferta y la demanda a través de sus operaciones internas y con sus proveedores y clientes en la cadena de suministro extendida.

# Boletín de Asesoría Gerencial\*

## Gestión Integral de la Cadena de Suministros

### Modelo operativo integral (continuación)

El punto de partida para desarrollar un modelo operativo integral específico para nuestra empresa es un modelo de procesos. Entre los más conocidos y documentados tenemos el desarrollado por el Supply Chain Council y conocido como SCOR (supply chain operations reference-model, herramienta para representar, analizar y configurar Cadenas de Suministro), el cual es un estándar a nivel mundial (Ver Figura N°1).



Para visualizar la figura haga click en el icono.

La ventaja de este modelo genérico es la modularidad que ofrece, permitiendo su adaptación a la cadena de suministro, por más compleja o sencilla que ésta sea, tanto

en ambientes de fabricación para stock (make to stock) o fabricación para órdenes (make to order). Este modelo debe ser adaptado a las particularidades de la operación del negocio, por lo que una metodología operativa integral de alto nivel podría ser representada por un esquema como el que se muestra en la figura N°2.



Para visualizar la figura haga click en el icono.

En este esquema los elementos que encontramos de planificación integral y de operación de ventas, mercadotecnia y servicio al cliente, así como de manufactura y abastecimientos, definen la parte interna del modelo, mientras que los elementos externos a considerar son: proveedores, clientes, así como los mecanismos de colaboración que se tienen con éstos.

Es importante considerar que el modelo no sólo debe ser establecido a nivel de procesos, sino que cada componente deberá considerar también las responsabilidades de quien estará a cargo de los procesos, el perfil y habilidades necesarias de estos recursos, así como de los indicadores que permitirán monitorear el desempeño adecuado del proceso.

Adicionalmente deberán considerarse las herramientas y funcionalidades necesarias para que los procesos puedan ser controlados y monitoreados oportunamente.

# Boletín de Asesoría Gerencial\*

## Gestión Integral de la Cadena de Suministros

### Planificación Integral

Dicha estrategia deberá ser un componente del operativo y cuyo objetivo básico será encontrar el balance entre la demanda y el abastecimiento, buscando siempre que las acciones resultantes de la planificación estén alineadas al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa.

La planificación integral le permitirá a la Compañía adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado. Por lo tanto, es necesario entender los diferentes niveles que componen a un esquema de planificación integral, (Ver Figura N°3 - esquema Modelo de Planificación Integral) para comprender las implicaciones y dependencias que deben existir entre ellos.

Las características de los niveles de planificación, que a continuación se describen, son generales y coinciden en gran medida con los planteados

por diversos modelos académicos y de industria; sin embargo, no pueden tomarse como recomendaciones aplicables a todos los casos.

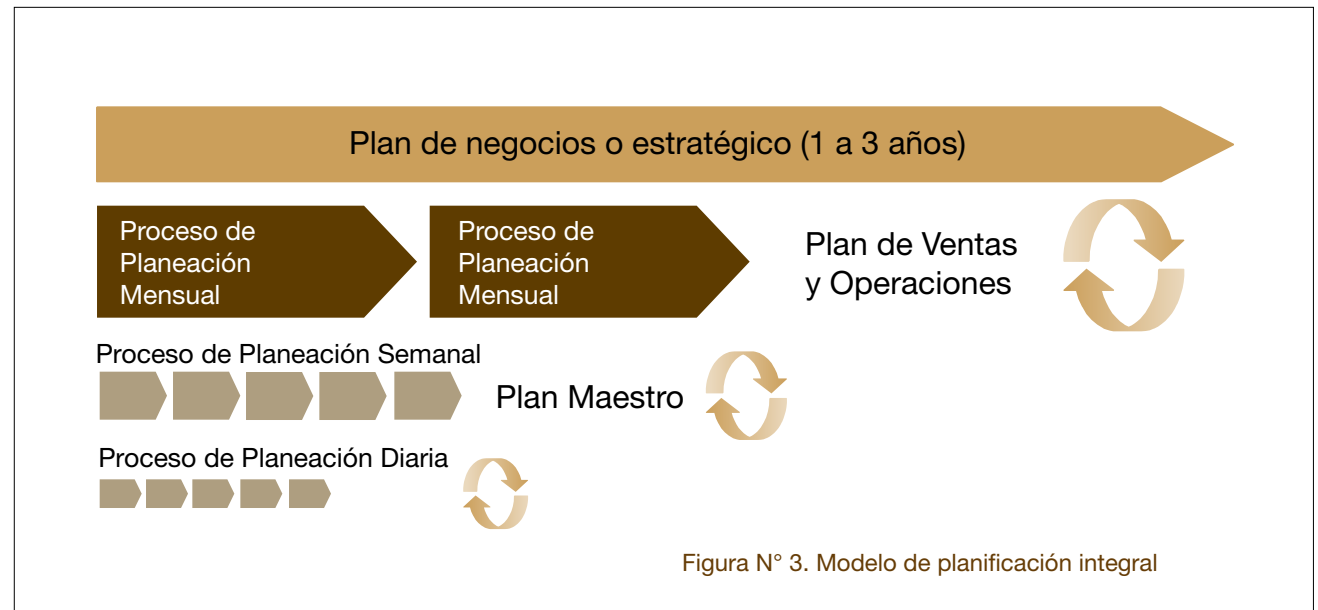


Figura N° 3. Modelo de planificación integral

# Boletín de Asesoría Gerencial\*

## Gestión Integral de la Cadena de Suministros

### Planificación de negocio o estratégica

Analizando jerárquicamente los componentes de la planificación, el primer componente es el de planificación de negocio o estratégica. En ocasiones la primera se lleva a cabo en forma separada de la segunda, la cual puede darse en ciclos semestrales o trimestrales; sin embargo para mantener esta descripción simple consideremos que se manejan al mismo nivel.

El horizonte considerado para esta planificación puede ir de uno a tres años, y la definición del plan es en términos financieros y de objetivos de participación de mercado. El plan es definido como objetivos para las unidades de negocio o canales de comercialización, y normalmente no se entra al detalle de grupos o códigos de productos.

### Planificación de ventas y operaciones

Este nivel de planificación, llevado a cabo típicamente en periodos mensuales o bimestrales con horizonte de planificación de un año, tiene por objetivo balancear la planificación de la demanda y las restricciones del abastecimiento estableciendo compromisos de asignación de recursos de la empresa para cubrir la demanda esperada.

El principal producto de este proceso es un plan único acordado que guiará la operación de la empresa. La naturaleza multifuncional de este proceso será de vital importancia para obtener el compromiso de todas las áreas para el cumplimiento de este acuerdo; además de requerir del patrocinio de la dirección general, lo que ha probado ser un factor crítico para el funcionamiento exitoso de este proceso. Durante el desarrollo de la planificación, la

información es analizada principalmente en volumen, pero también en montos económicos a nivel de grupo de productos, típicamente no más de 10 grupos.

El proceso inicia con la generación de un plan de la demanda sin restricciones por las áreas comerciales, el cual es posteriormente utilizado para desarrollar un plan operativo (producción, distribución y abastecimientos). El procedimiento es monitoreado por medio de indicadores de desempeño donde los mínimos necesarios están asociados con el nivel de inventario, a la exactitud del pronóstico y a la rentabilidad general de la operación.

La importancia de este nivel de planificación radica en que es aquí donde se traducen los objetivos estratégicos en acciones concretas a ser desarrolladas día a día por las áreas de la empresa.

# Boletín de Asesoría Gerencial\*

## Gestión Integral de la Cadena de Suministros



### Planificación Maestra

Éste es el tercer nivel de la planificación integral y es típicamente desarrollado en forma semanal con un horizonte de cuatro a ocho semanas y se tendrá un nivel de detalle de código de producto.

Dependiendo del tipo de operación de la empresa, esta planificación, que es también conocida como planificación maestra, considera en la parte de abastecimientos los niveles de inventarios, la planificación de producción y de distribución, así como la planificación de compras.

Los indicadores de desempeño asociados a este nivel del proyecto variarán en función al componente de la cadena de suministro, pero podemos considerar el cumplimiento del plan semanal, sea éste de demanda,

compras, producción, inventarios o distribución, cumplimiento de nivel de servicio al cliente y costo total de la cadena de suministro, entre otros. La responsabilidad de esta planificación será distribuida entre todas las áreas involucradas, pero siempre tomando al plan de ventas y operaciones como punto de partida.

### Programación Detallada

En esta última etapa se toman los resultados de la planificación maestra y se lleva a nivel diario o de turnos de trabajo, definiendo hasta el último detalle necesario para realizar las actividades.

Es a este nivel en que deben realizarse las actividades de venta, promoción, compra, producción, recepción y distribución, gestionándose al mismo tiempo todos los imprevistos.

Si el proceso de planificación integral fue eficiente, la proporción de imprevistos deberá ser manejable y no debería consumir gran parte del tiempo disponible de los recursos o generar un continuo requerimiento de horas extras, envíos o compras urgentes.

# Boletín de Asesoría Gerencial\*

## Gestión Integral de la Cadena de Suministros

### Conclusión

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, la gestión integral de la cadena de suministros es un medio para crear valor para los accionistas, permitiendo a las empresas desarrollar ventajas competitivas para afrontar la competencia en mercados locales y globales. La eficiente administración de este recurso permite obtener una sincronía entre reducción de costos y de inventarios, mejora de abastecimiento y procesos productivos, así como en aspectos de logística y distribución.

Finalmente, las organizaciones se encuentran evolucionando constantemente de acuerdo a los cambios en los gustos y hábitos de los consumidores.

Para responder a estos cambios, se formulan nuevas estrategias, paradigmas, o enfoques de gestión que conlleven a estas organizaciones a adaptarse mejor a un medio ambiente competitivo. La tecnología, la simulación y la formulación de modelos matemáticos idóneos, han permitido la aplicabilidad de enfoques de gestión los cuales de otra manera no tendrían razón de ser.

En el caso del enfoque de gestión denominado cadenas de suministros, la mejora en los indicadores de productividad se logra básicamente en la integración de procesos externos a una determinada estructura organizativa.

Dicho enfoque no escapa a algunos problemas propios de medio empresarial como es la formación adecuada del recurso humano, la utilización de tecnologías escalables, y principalmente la brecha cultural dentro de las mismas empresas que dificulta la incorporación de nuevos paradigmas y estándares globales de colaboración entre los distintos eslabones que conforman la cadena de suministros. Pero al alcanzar la integración coordinada, se disminuyen significativamente los costos, permitiendo al sistema global proporcionar productos de buena calidad y a precios competitivos.

# Boletín de Asesoría Gerencial\*

## Gestión Integral de la Cadena de Suministros

Si desea suscribirse haga click en la barra

El Boletín Asesoría Gerencial es publicado 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

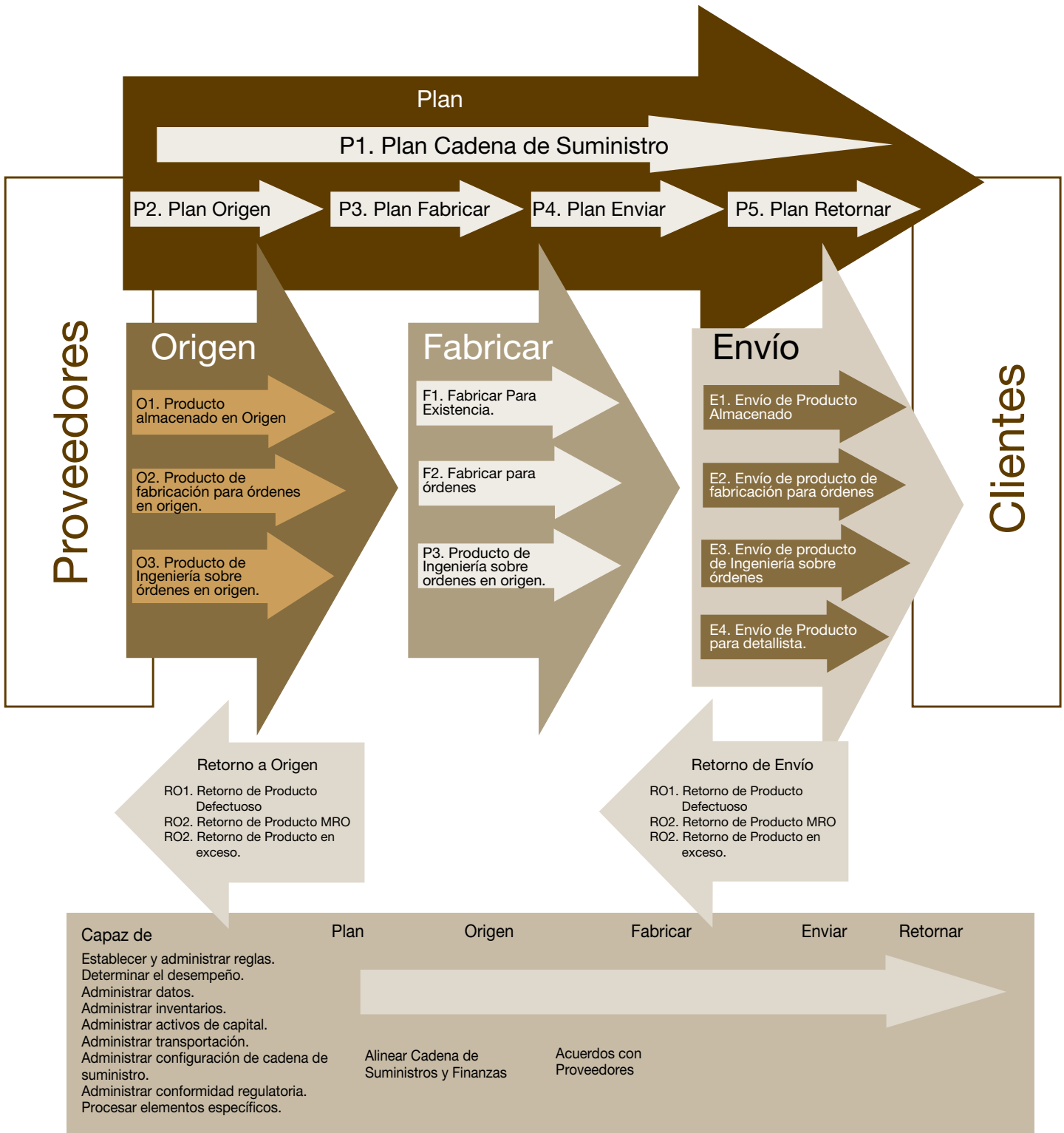
Editado por Espiñeira, Sheldon y Asociados  
Depósito Legal pp 1999-03CS141  
Teléfono master: (58-212) 700 6666



© 2008. 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

# Figura N° 1. Modelo de Referencia SCOR Versión 7.0. ToolKit Versión 2.

Regresar al boletín Aumentar Imprimir



# Figura N° 2. Modelo Operativo Integral

Regresar al boletín    Aumentar    Imprimir

