

# 10 Minutos

## sobre flexibilidad de la cadena de suministro



Enero 2013

### *Desarrollando agilidad en un mundo incierto*

#### **Resumen**

Las compañías deben hacer de la cadena de suministro una prioridad estratégica e integrarla más cercanamente con otras funciones de negocios.

Para mejorar la flexibilidad, las compañías deben asociarse y colaborar más con sus suplidores.

Nueva tecnología y análisis pueden hacer a la cadena de suministro transparente, y permitir a las compañías ajustarse rápidamente a los cambios.

Para un máximo impacto, la flexibilidad debe ser diseñada como parte de la cadena de suministro como una característica de desempeño estratégica que puede ser medida y manejada.

Después de afrontar la crisis económica, las compañías de Estados Unidos están operando en niveles casi récords de eficiencia. Pero su eficiencia de costos frecuentemente llega en detrimento de la flexibilidad de la cadena de suministro.

A medida que cayó la demanda durante la recesión, las compañías reaccionaron recortando los niveles de inventario en su cadena de suministro. Ahora, muchas compañías se dan cuenta de que sus desnutridas cadenas de suministro no estaban respondiendo. El desempeño de la cadena de suministro dependerá de la habilidad de responder rápidamente a los cambios en la oferta y demanda a través de los altibajos de los ciclos de los negocios, al igual que durante las crisis.

La flexibilidad continuará cobrando importancia con el aumento de los mercados emergentes y la proliferación de nuevos productos. Consecuentemente, las compañías deben considerar diferentes estrategias, tales como segmentar las cadenas de suministro, asociarse más cercanamente con los vendedores, e incrementar el manejo de la transparencia y el riesgo.

La buena noticia es que nuevas y sofisticadas tecnologías están haciendo a las cadenas de suministro más transparentes y eficientes. De acuerdo con la más reciente Encuesta de Cadenas de Suministro Global, más de la mitad de los encuestados están implementando o planean añadir nuevas herramientas para procesar mejor la automatización o transparencia. (1)

#### **¿Por qué flexibilidad de la cadena de suministro?**

1. Con las economías emergentes ofreciendo nuevas oportunidades de crecimiento, los patrones de demanda cambiarán alrededor del mundo, forzando cambios tanto en huellas físicas como en flujos. Clientes exigentes, diferentes tiempos de orden de entrega, y la necesidad de ajustar los productos a los diferentes segmentos, requerirán flexibilidad.
2. Los factores competitivos relacionados al costo y la velocidad están complicando el manejo de la cadena de suministro. Estos incluyen la habilidad de explotar el gas natural de bajo costo, la importancia de la velocidad de entrega y penalidades que puedan sufrir los suplidores por largos plazos de entrega.
3. Como han visto las compañías en años recientes, las cadenas de suministro están vulnerables a las interrupciones causadas por desastres naturales o inestabilidad política.
4. Los grupos de vigilancia y los medios hacen a las compañías cada vez más responsables por las condiciones de empleo y prácticas de sostenibilidad. Ellos pueden considerar excluir a socios de cadenas de suministro que no se adhieren a los más altos estándares.

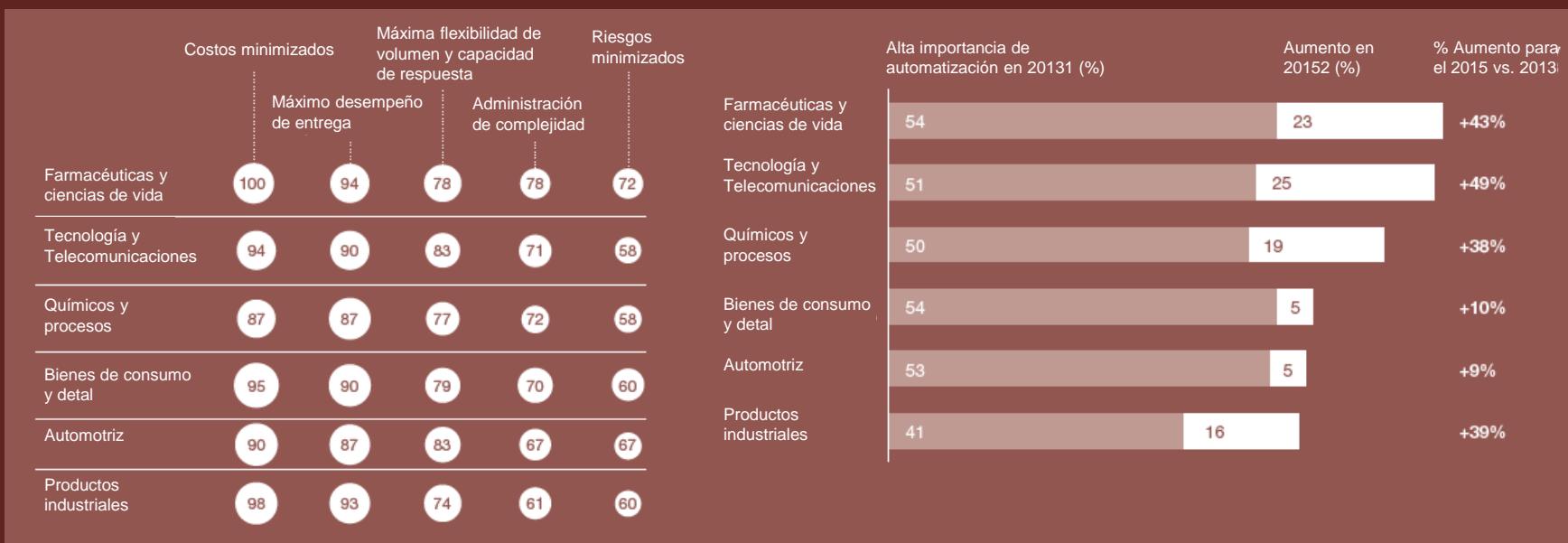
## En un vistazo

### Haciendo a la cadena de suministro rentable, de mayor desempeño y respuesta

*Las compañías califican la flexibilidad como prioridad, casi tan importante como desempeño de costo y entrega...*

*Y favorecen invertir más en tecnologías de última generación para la automatización del proceso, eficiencia y transparencia.*

Porcentaje de encuestados que indicaron muy importante o importante



Pregunta: Por favor indique la importancia del impulsador de valor de la cadena de suministro para su modelo operativo de la cadena de suministro  
Base: 503 supply chain executives in a wide range of industries.

Fuente: PwC, *Encuesta de Cadena de Suministro Global 2013, septiembre 2012.*

#### Notas:

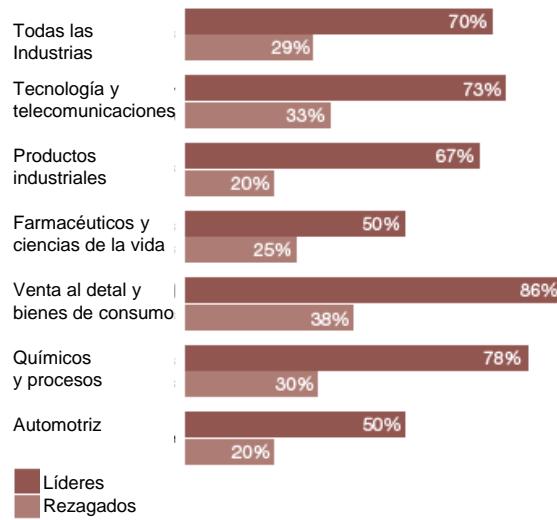
1. Porcentaje de participantes que consideraron que las tendencias son críticas o significativas en 2013.
2. Porcentaje de participantes que consideran que la tendencia es significativa, crítica o moderadamente importante en 2013, y quienes dicen que incrementará al 2015, o quienes indican que es crítica o significativa en 2013 e indican de que permanecerá igual por los próximos dos años.

# 01

## Dándole prioridad a la estrategia y la integración

**Los líderes de la industria tienen más del doble de probabilidades de tratar a la cadena de suministro como un bien estratégico.**

Porcentaje de "líderes" y "rezagados" que toman una vista estratégica de sus cadenas de suministro, por industria.



Nota: Los líderes se definen como el primer 20% de los que obtienen mejor desempeño en la cadena de suministro; rezagados son el último 20%. Las compañías fueron evaluadas en criterios tales como desempeño "a tiempo y completo", costo de la cadena de suministro, y flexibilidad de la cadena de suministro, al igual que la madurez de su cadena de suministro.

Base: 503 ejecutivos de cadenas de suministro en una variedad de industrias

Fuente: PwC, Encuesta de Cadena de Suministro Global, 2013. Septiembre 2012.

Para aumentar la agilidad de las cadenas de suministro, las compañías deben hacerlas prioridad estratégica y conectarlas más de cerca con otras funciones del negocio. Los premios pueden ser sustanciales. De acuerdo con la más reciente Encuesta de Cadena de Suministro Global de PwC, las compañías que reconocen que la cadena de suministro es un activo estratégico logran el 70% de aumento del desempeño. Desafortunadamente, solo el 45% de los encuestados afirmó que sus compañías consideran a la cadena de suministro un activo estratégico. (2)

Para elevar la cadena de suministro a un nivel prioritario, algunas compañías están dando al líder de la cadena una silla en la oficina C. Este vicepresidente de operaciones o jefe media entre las funciones de negocio y es al final de cuentas responsable por el desempeño de la cadena de suministro. Estos líderes necesitan habilidades para resolver conflictos y relacionarse, al igual que conocimiento técnico y experiencia en operaciones (3).

### ¿Cómo se ve la integración?

Ya que las cadenas de suministro global actuales son de lado a lado –del suplidor del suplidor al cliente del cliente– la organización de la cadena de suministro debe incluir administradores no solo de abastecimiento, manufactura y logística, sino también desarrollo de producto y servicio, mercadeo y ventas, finanzas, sostenibilidad, y ética y cumplimiento. La cadena de suministro integrada es especialmente importante a medida que los negocios entran a nuevos mercados y salen de más productos,

requiriendo suplidores y procesos adicionales, y complejidad.

Una organización integrada permite a la compañía planificar procesos de la cadena de suministro junto al diseño de producto y servicio. Este enfoque hace más fácil ajustar las cadenas de suministro para satisfacer las necesidades de los mercados, desarrollados o emergentes, premium o sensativos al precio. También ayuda a establecer los límites entre los productos con cortos períodos de entrega y productos adaptados que toman más tiempo para entregar. Más de 83% de los "líderes" en la encuesta de cadenas de suministro de PwC –aquellas compañías que consistentemente han superado en desempeño a sus iguales tanto financiera como operacionalmente– ajustan la configuración de sus cadenas de suministro a los diferentes segmentos de clientes. (2)

En Intel, los grupos de cadenas de suministro trabajan con grupos de negocios específicos para entender los detalles intrínsecos de sus operaciones, y sus metas y fechas límites. Del lado de la provisión, por ejemplo, un representante de la cadena de suministro es el socio directo con el jefe de informática y está íntimamente familiarizado con la estrategia del centro de datos internos de la compañía. Cada vez más, las organizaciones también extienden su planificación para abarcar suplidores y clientes. Algunas compañías, por ejemplo, incluyen desarrollo de producto, manufactura de contrato y operaciones al detal mundiales en sus planificaciones de ventas y operaciones (4).

2 PwC, *Global Supply Chain Survey 2013, September 2012.*

3 Shoshana Cohen and Joseph Rousset, *Strategic Supply Chain Management Second Edition* (McGraw-Hill, 2013).

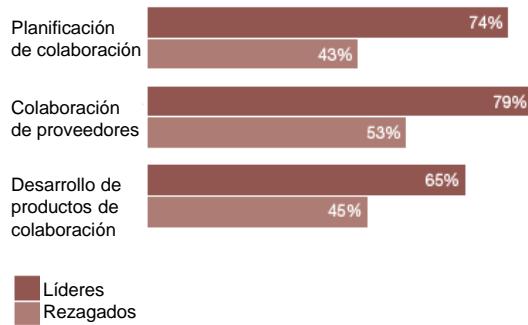
4 Debra Hofman, "The Top 25 Supply Chains: Leadership in Action,"

*Supply Chain Management Review, September/October 2011.*

## Colaborando con los suplidores para mayor resistencia

Los líderes de la industria colaboran con las cadenas de suministros como un bien estratégico.

Porcentaje de "líderes" y "rezagados" que han implementado o están implementando elementos clave de una estrategia de colaboración en sus cadenas de suministro.



Pregunta: ¿Qué medidas ha usted escogido para mejorar la planificación de cadena de suministro?

Nota: Los líderes se definen como los primeros 20% de los que obtienen mejor desempeño en la cadena de suministro; rezagados son los últimos 20%. Las compañías fueron evaluadas en criterios tales como desempeño "a tiempo y completo", costo de la cadena de suministro, y flexibilidad de la cadena de suministro, al igual que la madurez de su cadena de suministro.

Base: 150 ejecutivos

Fuente: PRTM Global Supply Chain Trends 2011.

¿Sus órdenes de compra están mejorando, pero están sus clientes a la altura de la tarea?

Considere, por ejemplo, que más del 20% de los suplidores del aeroespacio comercial de Estados Unidos están en riesgo de no ser capaces de

cumplir con una mayor productividad para tratar con la acumulación de órdenes. (5). Dadas tantas amenazas potenciales a la flexibilidad de la cadena de suministro, es más crítico que nunca que las compañías refuerzen sus relaciones con suplidores clave.

Al trabajar de cerca con los suplidores en todo, desde finanzas y contingencias de emergencia hasta preocupaciones laborales y ambientales, las compañías pueden detectar problemas tempranamente y resolverlas rápidamente. Hacer que los vendedores se sientan como socios valorados también puede mejorar la comunicación y crear una mayor lealtad.

Como primer paso, las compañías deben identificar a los suplidores básicos y estratégicos que son primordiales para la estrategia y las operaciones del negocio. Ellos requieren un cuidado y monitoreo más cercanos que los suplidores transaccionales de bienes y servicios básicos.

Intel trabaja con suplidores clave para prepararse para desastres naturales y otras interrupciones que pueden afectar su proceso de fabricación de chips. Para "esa molécula mágica de una sola o única fuente" la compañía podría incluir en los contratos de los suplidores niveles garantizados de almacenamiento de inventario externo o hasta provisiones "en donde pudieramos tener la receta para la molécula", y de hecho "que se construya en algún otro lugar en nombre de nuestro supidor", dice Jackie Sturm, vicepresidente de Technology and Manufacturing Group, y gerente general para Global Sourcing and Procurement.

5 PwC, *Soaring or stalling: Can aircraft manufacturers prevent rate ramp-up problems?* 2012.

Intel y otras compañías también ofrecen ayuda financiera y otra asistencia para socios de suministro inestables. Sturm dice que Intel trata de entender la habilidad de sus suplidores de resistir los shocks financieros y pueden ofrecer préstamos a corto plazo para asistir a los vendedores clave con capital de trabajo, consejos sobre qué es lo que está acelerando su tasa de consumo neto de caja, o ayuda de ingeniería para mejorar su retorno neto de producción. (6)

Algunas compañías ayudan a sus suplidores a mantener sus operaciones de fabricación al día al alertarles tan pronto como les sea posible de las demandas esperadas y los calendarios de producción. Las compañías también pueden prepararse para una demanda inesperada al negociar contratos flexibles de suplidor. Por ejemplo, un contrato flexible para una parte crítica puede permitirle a la compañía aumentar su volumen hasta en 20% por tres meses sin penalidades de costo.

### Colaboración es un juego de suma cero

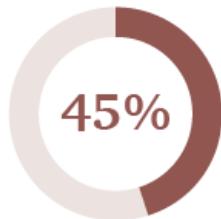
A fin de cuentas, la colaboración y visibilidad de la cadena de suministro se reducen a balancear el nivel de confianza entre los socios con la información compartida que se necesita para trabajar juntos en las prioridades de la cadena de suministro extendida. Sin el enfoque correcto y sin ese factor confianza, aún los mejores acuerdos de gobernanza y herramientas no lograrán los resultados deseados. (7)

6 Interview with Jackie Sturm, vice president, Technology and Manufacturing Group, at Intel, Aug. 24, 2012.

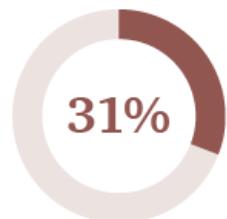
7 Brad Householder and Mike Giguere, "Supply Chain Visibility: More Trust Than Technology," *Supply Chain Management Review*, November 2012.

## Creando transparencia de extremo a extremo

Tecnología para rastreo en tiempo real de cadenas de suministro global crece en importancia



de CEOs dicen que su compañía podría resultar afectada "mucho" o "en cierta medida" por un uso interrumpido de tecnología para la visibilidad en tiempo real en las operaciones y la cadena de suministro.



de los CEOs dicen que sus organizaciones tienen una necesidad crítica e inmediata de mejorar la logística de la cadena de suministro a través de un seguimiento y rastreo global en tiempo real.

Base: 366 CEOs y directores regionales de compañías activas en 21 economías de la Cooperación Económica de Asia Pacífico

Fuente: PwC, APEC CEO Survey, 2012.

Mientras mejor sea la información con la que cuentan las compañías, mejor es la respuesta que pueden ofrecer sus cadenas de suministro. Pero la información de la cadena de suministro puede tardar en llegar a los administradores, y los suplidores pueden complicar las cosas utilizando diferentes programas de computadora y formatos de data.

Afortunadamente, avances en tecnología y análisis han introducido una era de mayor transparencia en la cadena de suministro.

Intel, por ejemplo, colabora con escuelas como el Instituto de Tecnología de Massachusetts y la Universidad de Stanford para explorar métodos analíticos y herramientas que darán las mejores opciones para su cadena de suministro.

McKesson, una compañía de distribución farmacéutica y de tecnología del cuidado de la salud, utiliza análisis para desarrollar un modelo de cadena de suministro detallado, lo cual le permite a la compañía cuantificar el impacto que tendrá un cambio fundamental. (8) Cada vez más, las compañías utilizan plataformas basadas en las "nubes" para compartir información en tiempo real. Utilizan la nube para manejar órdenes, embarques e inventario a lo largo de toda la cadena de suministro, eliminando así los retrasos y mejorando el servicio.

### Administración de riesgo y transparencia

Para mantener la flexibilidad y evitar interrupciones en la cadena de suministro, las compañías también deben exigir un libre acceso a las facilidades y prácticas de negocios de sus suplidores. Sin esa transparencia, sus grupos de vigilancia, los medios y las redes sociales encegueciéndoles al revelar problemas con los productos de sus vendedores o condiciones de trabajo, los clientes pueden dañar instantáneamente la reputación de una compañía, resultando en bajones en ingresos y valor de las acciones. Para proteger de esos

daños, las compañías no deben solamente monitorear a los suplidores, sino también considerar incorporar códigos de conducta y criterios de sostenibilidad en los contratos de los suplidores.

Algunos fabricantes de productos electrónicos están trabajando para asegurar que los "minerales de conflicto" que utilizan –tantalio, estaño, tungsteno y oro de áreas azotadas por las guerras de la República Democrática del Congo – no sean sujetos de la explotación de civiles en la región, mientras preservan oportunidades para mineros legítimos que viven en el Congo. "Estamos intentando prepararnos activamente para cumplir completamente con la ley, apoyar a nuestras comunidades, y nunca inadvertidamente detener la producción", dice Strum. (9)

La industria de los alimentos también necesita una mayor visibilidad a lo largo de su cadena de suministros. Regulaciones pendientes junto con un complejo abastecimiento y producción, hacen imperativo para las compañías de alimentos que monitorean sus cadenas de ingredientes. Entre los beneficios: protección mejorada contra la retirada de productos que tanto afectan la reputación, y mayor agilidad en la toma de decisiones de producción y distribución para lograr conseguir las oportunidades de un mercado de rápido cambio. (10)

# 04

## ***Hacia una mayor flexibilidad***

La incertidumbre económica se ha convertido en algo previsible por ahora, convirtiendo a una ágil cadena de suministro en algo crítico para el éxito de cualquier compañía. Casi dos tercios de los ejecutivos de las cadenas de suministro dicen que necesitan construir una mayor flexibilidad para responder a los cambios en volumen, y que esperan que la flexibilidad cobre mayor importancia durante los próximos tres años, de acuerdo con la más reciente Encuesta de Cadenas de Suministro Global de PwC. (11)

Para asegurarse de que puede responder rápida y efectivamente a cambios imprevistos en oferta y demanda, usted debe ajustar su estrategia de la cadena de suministro, organización, procesos, sociedades y métricos de desempeño. Dicha evaluación debe ser repetida cuando cambien las condiciones del mercado o se revisen las estrategias del negocio.

Aquí hay algunos puntos a considerar mientras evalúa su cadena de suministro actual e implementa mejoras:

1. **Evalúe en dónde está usted parado en términos de flexibilidad.** ¿Tiene su compañía procesos de planificación de demanda capaces de responder a un auge o descenso de órdenes? ¿Cómo está su inventario? ¿Tiene usted productos que no necesita o no venderá? ¿Está correcta su estructura de costos?
2. **Establezca nuevos estándares internamente.** ¿Cómo mide usted la flexibilidad? ¿La ha hecho un estándar clave para evaluar su propio desempeño operacional y financiero?
3. **Asegúrese de que los suplidores tienen prácticas de planificación y producción que favorezcan la flexibilidad a largo plazo.** ¿Podrán ellos responder rápidamente cuando su demanda aumente de forma inesperada? ¿Tiene usted visibilidad hacia su posición de inventario? ¿Qué tan flexibles son los suplidores de sus suplidores?
4. **Investigue maneras para fortalecer la flexibilidad en su cadena de suministro.** ¿Puede usted ajustar las cadenas de suministro según el tipo de cliente o producto? ¿Existen oportunidades para cocrear productos o procesos con suplidores clave?
5. **Segmente a los suplidores basados en importancia.** ¿Son sus productos y servicios tan importantes que su desempeño y salud financiera requieren de cuidadosa supervisión?
6. **Desarrolle planes alternos para suplidores importantes.** ¿Tiene usted suplidores alternos que pudieran llenar el vacío rápidamente si su vendedor clave le fallara? ¿Debería usted retener suplidores adicionales para componentes vitales?
7. **Determine si la toma de decisiones es un obstáculo para la capacidad de respuesta de la cadena de suministro.** ¿Puede usted reunir los análisis de información y líderes correctos para tomar decisiones correctas y a tiempo?
8. **Reduzca los riesgos de la cadena de suministro.** ¿Están sus instalaciones en áreas que pudieran ser vulnerables a desastres naturales o disturbios civiles?, y si es así, ¿ha desarrollado planes de contingencia para proteger su cadena de suministro de interrupciones potenciales?
9. **Tome las precauciones para evitar los problemas que pudieran dañar la reputación corporativa.** ¿Colabora usted con sus suplidores para asegurarse de que mantienen sus instalaciones seguras, traten a sus empleados justamente, y lleven a cabo negocios de manera ética?

## Próximos 10Minutos

### La agenda de los directores

Cambios significativos en la gobernanza corporativa están impactando la dinámica de las salas de junta, persuadiendo a los directores a invertir más tiempo en trabajo para la junta e instándolos a reconsiderar su enfoque de supervisión. Los directores esperan incrementar su enfoque en áreas críticas que incluyen composición de la junta, administración de riesgos, estrategia y enfoque de tecnología. Este **10Minutos** explora la manera en que los directores están trabajando para superar los retos y mejorar sus roles de supervisión.

### Realidades de la ciberseguridad

Casi el 80% de los grandes negocios de Estados Unidos sufrió una falla en la seguridad el año pasado, poniendo en riesgo el crecimiento de la compañía, posicionamiento competitivo, valor de los asociados, y aún la seguridad nacional. Con tanto en riesgo, los líderes de las compañías deben comenzar a pensar y actuar de manera diferente cuando se trata de seguridad. Una compañía que piensa como sus adversarios – observando su ecosistema de negocios único e identificando sus bienes más cruciales– debería tener una ventaja sobre aquellos que no lo hacen.

### Series de industria: la utilidad centrada en el cliente

Después de un siglo en el cual su modelo operacional cambió muy poco, las utilidades reguladas ahora enfrentan a clientes que se sienten con poder, la red inteligente y la desregulación. Un modelo emergente enfocado en el cliente dicta que los clientes ven sus utilidades como proveedores de servicios más que solamente como distribuidores de electricidad, gas o agua. Este **10Minutos** explora lo que deben considerar las compañías de servicio cuando se reestructuren para adaptarse al cliente.

## Cómo puede PwC ayudar

Para consultas más a fondo sobre las prácticas destacadas, favor contactar a:

**PwC Costa Rica**

Tel: +506 2224-1555

**PwC Guatemala**

Tel: +502 2420-7800

**PwC Honduras**

Tegucigalpa

Tel: +504 2231-1911 / 2239-8707 al 09

San Pedro Sula

Tel: +504 2553-3060

**PwC El Salvador**

Tel: +503 2243-5844

**PwC Nicaragua**

Tel: +505 2270-9950

**PwC Panamá**

Tel: +507 206-9200

**PwC República Dominicana**

Tel: +809 567-7741

© 2013 PwC. Todos los derechos reservados. PwC se refiere a la red de PwC y/o una o más de sus firmas miembro, cada una de las cuales es una entidad legalmente separada. Ver [www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure) para más detalles.

Este contenido es para propósitos de información general, y no debe ser usado como sustituto para consultas con asesores profesionales. 10Minutes® es una marca registrada de PwC US.

Las firmas PwC ayudan a las organizaciones e individuos a crear el valor que están buscando. Somos una red de firmas con 169,000 personas en más de 158 países, comprometidos a brindar calidad en servicios de auditoría, impuestos y consultoría. Díganos qué es importante para usted y encuentre más información visitándonos en [www.pwc.com/interamericas](http://www.pwc.com/interamericas)