



Diseño y desarrollo

DE LA CADENA DE SUMINISTRO EN LA PYME

Por
Juan Miguel Domínguez,
Consultor de Dirección y Organización

Se entiende como cadena de suministro (*supply chain* en inglés) el conjunto de actividades, personal, áreas de gestión y recursos de una empresa involucrados en el proceso que transcurre desde que un cliente solicita el suministro de un producto y/o la prestación de un servicio, hasta que el producto ha sido entregado y/o el servicio ha sido efectivamente realizado.

En la propia definición ya se pone de manifiesto la principal característica de la cadena de suministro: se trata de un proceso de negocio y, como tal, se ve afectado por la habitual organización jerárquica y funcional de las pymes. En ello radica la principal dificultad para explotar la ventaja competitiva, que representa gestionar la cadena de suministro para satisfacer las expectativas del cliente en términos de calidad, servicio y precio.

DESCONEXIONES Y DISFUNCIONES

Conviene empezar haciendo los deberes en casa y organizar la gestión de manera efectiva y eficiente, aparte de tener en cuenta los agentes externos a la empresa que intervienen en el proceso: proveedores de materias primas, suministradores de productos intermedios o incluso acabados y socios logísticos (almacenamiento, transporte, distribución) a los que hay que incorporar de manera activa a la gestión de la cadena de suministro. Para ello resulta fundamental entender el propio funcionamiento de la organización y las personas que la integran.

Cuando un cliente nos transmite una necesidad que debemos satisfacer (nos hace un pedido) el primer paso es procesar esa información verificando los datos (referencias, cantidades, plazo de entrega, precios,...), para validar el pedido y darle carácter oficial. Esto implica normalmente registrarlo en el sistema in-

DESCUBRE LA IMPORTANCIA DE INVOLUCRAR E INTEGRAR A TODAS LAS PARTES IMPLICADAS INTERNAS Y EXTERNAS (PROVEEDORES, FABRICANTES, TRANSPORTISTAS, DISTRIBUIDORES, ETC.) EN LA SATISFACCIÓN DE LAS NECESIDADES DEL CLIENTE.

formático de gestión de la empresa. La persona o personas que desempeñan dicha función (Administración de ventas, Atención al cliente,...) suelen pertenecer a la organización Comercial y estar bajo la autoridad de su dirección. Y esta área y esta dirección tienen sus prioridades, sus objetivos, etc.

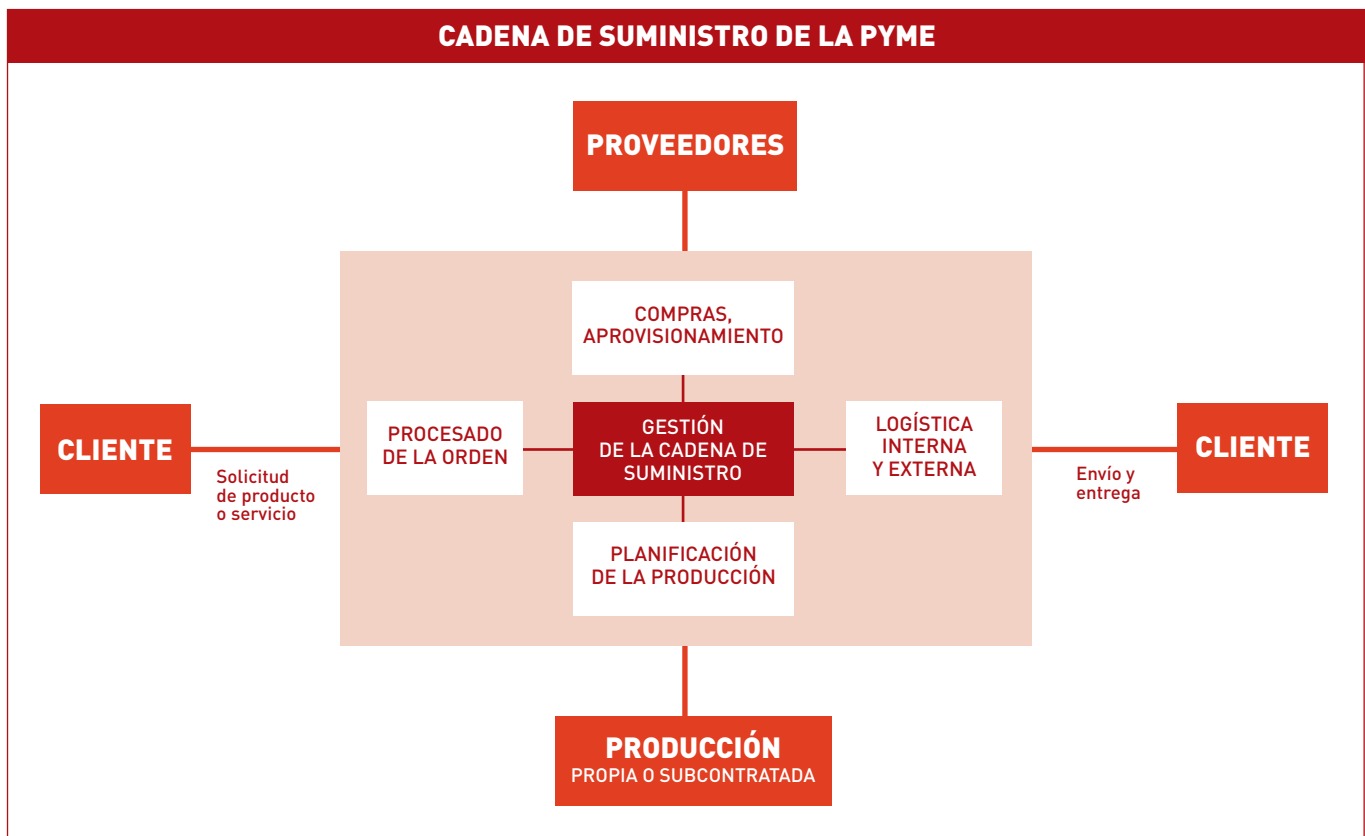
A continuación, lo normal en estos tiempos de optimización de inventarios es que haya que fabricar el producto y, para ello, aprovisionarse de materiales. Ahí aparece la función de Compras, que también tiene sus propias prioridades y objetivos, y que suele depender de una dirección de área de nivel superior (Producción, Industrial, Operaciones, General incluso) también con sus prioridades y objetivos.

Una vez disponibles los materiales y asegurada la disponibilidad de medios de producción y personal, se procede a planificar la producción. Esta función generalmente recae en la propia área de Producción, que después ejecuta las actividades necesarias para la fabricación. No haría falta repetir que también producción tiene sus prioridades y objetivos.

Una vez completada la producción, el pedido pasa a ser almacenado hasta que llega el momento de ser expedido. Y los responsables de la actividad Logística también tratarán de cumplir sus objetivos, actuando de acuerdo a sus prioridades, que probablemente considerará indiscutibles.

Así pues, a lo largo del proceso el pedido ha pasado por diversos departamentos y áreas funcionales con sus respectivas prioridades y objetivos que, lamentablemente, no siempre están alineados en la misma dirección. La satisfacción del cliente que es nuestra razón de ser. Es altamente probable que incompatibilidades entre las distintas prioridades y objetivos acaben afectando negativamente a la cadena de suministro y, por lo

CADENA DE SUMINISTRO DE LA PYME



tanto, la empresa desperdicie la oportunidad de desarrollar una ventaja competitiva.

No hay que buscar mucho para encontrar algunos ejemplos: pedidos cortos y frecuentes que pide ahora el mercado (departamento Comercial) contra los pedidos largos (y productivos) que prefiere el área de Producción; aprovisionamiento de cantidades pequeñas que quiere Producción (para gestionar poco inventario) frente a cantidades grandes que prefiere el equipo de Compras para obtener mejores precios; cargas completas que son preferidas por Logística para aprovechar mejor el transporte contra los envíos prácticamente *express* que solicita Comercial para realizar una pequeña entrega individual a la que alguien se ha comprometido. Y así un largo etcétera de casos de clara desconexión e interferencias entre personas y áreas que teóricamente deberían de estar reunidas en torno a los intereses comunes.

ÁREA DE GESTIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO

La manera de hacer frente a las disfunciones y desconexiones que pueden aparecer consiste en hacer del problema la solución y crear el área de Gestión de la cadena de suministro que, orientativamente, podría ser como se muestra en el gráfico.

El área de Gestión de la cadena de suministro estaría liderada por un responsable en el mismo nivel jerárquico que los responsables o directores de los departamentos de Producción y Comercial. Así, la misión fundamental del director de Gestión de la cadena de suministro sería la dirección del procesado de las órdenes de los clientes, las compras y aprovisionamientos, la planificación de la producción y las actividades logísticas (incluso agrupando físicamente al personal involucrado). Estamos hablando, por lo tanto, de un peso pesado en la organización

que, además, debe asumir la interlocución con los agentes externos para integrarlos en la cadena, sincronizando en la medida de lo posible los procesos de unos y otros.

Así las cosas, quién dirija el área debe ser o bien una persona de contrastada capacidad y reconocido prestigio de dentro de la organización, o bien un profesional externo especializado en el área, capaz de hacerse con el control rápidamente y generar confianza a todos los niveles.

CONTRAINDICACIONES

El principal inconveniente que siempre aparece es la pérdida de poder percibida por parte de los directores de las áreas Comercial (a quien se le quita la administración de ventas), Producción (que ya no se planifica su trabajo sino que ejecuta el que le mandan) y los de Compras y Logística. Y esto sucede no solo porque las personas ven mermada de manera notable su capacidad de influencia en el conjunto de la organización, sino especialmente porque se les pone bajo el mando directo de la nueva dirección de Gestión de la cadena de suministro. Para eliminar o, al menos, minimizar el impacto negativo de una medida organizativa de este calado -particularmente en pymes, menos acostumbradas a este tipo de movimientos- es preciso explicar muy bien sus ventajas. Debe quedar claro que no se pretende limitar el poder o capacidad de influencia a nadie, sino desarrollar y explotar una ventaja competitiva que es importante y necesaria para la empresa. Como igualmente es necesario empezar a organizar la empresa por procesos, en vez de jerárquicamente.

El diseño y planificación de la cadena de suministros es una de las tareas a las que dedicamos atención y cuidado desde Tactio España. ■