

CADENA DE ABASTECIMIENTO: ¿LE DAMOS LA IMPORTANCIA QUE MERECE?



Es normal y necesario que las empresas estén enfocadas en el proceso de ventas. Finalmente es en esa actividad donde se producen los ingresos. Con estos se desarrollan todas las actividades de un negocio y ante la falta de ellos, el flujo de caja mengua y más temprano que tarde, se quiebra.

Habiendo dejado claro lo vital que es la venta o generación de ingresos; ¿Cuál debería ser nuestra segunda preocupación? Para responder esta interrogante, basta preguntar. ¿Qué es lo que más les interesa a los accionistas de una empresa? El resultado final de la operación, la sostenibilidad en el tiempo y la capacidad de generar retornos sobre el capital invertido (Return On Assets), entre otras variables.

En todas ellas, la cadena de abastecimiento juega un papel vital. Imaginemos los siguientes cuatro ejemplos:

Una empresa distribuidora comercializa un producto que se compra con 90 días de crédito a sus proveedores, que en su mayoría se encuentran fácilmente asequibles (geográficamente hablando). Este bien se vende en efectivo o como máximo con un plazo de 15 días para pagar. La empresa no mantiene inventarios, los proveedores lo llevan directamente a los clientes. Aquí se obtiene un **Ciclo de Caja (CC) envidiable**.

El área de adquisiciones trabaja de manera coordinada con la planta y no solo consigue buenas condiciones de compra (las descritas en el párrafo anterior) sino que continuamente está buscando nuevos proveedores, materias primas equivalentes y está atenta a las nuevas propuestas que ofrece el mercado en cuanto a **Investigación y Desarrollo (I&D)**.

El área de servicio de atención al cliente, mediante un control minucioso de la calidad de los productos, la atención que brinda la empresa como un todo y la inmediatez de sus respuestas, obtiene la lealtad del cliente, que es el logro más importante que se puede conseguir en esta área.

Planeamiento (donde se inicia y termina todo) puede pronosticar sus ventas y por tanto sus compras con una certeza del 85 por ciento a 18 meses, 90 por ciento a un año y 96 por ciento para los siguientes 30 días.

¿Cómo creen que serían los resultados de esta empresa? ¿Los accionistas estarían conformes? Lo más probable es que sí. En todos los ejemplos la cadena de abastecimiento juega un rol primordial. Ahora, si estamos de acuerdo con lo expresado anteriormente, es pertinente preguntar si se le da la importancia que merece o solo se la recuerda cuando los números comerciales no son buenos.

Darle la importancia necesaria es, por poner un ejemplo, que el liderazgo participe activamente de la reunión de ventas y operaciones. El gerente general no puede dejar esta reunión vital para cualquier empresa en ningún otro responsable. **“Si usted no participa en la gestión de su cadena de suministro, corre el riesgo de sabotear la estrategia conjunta con sus socios y las relaciones con sus clientes, y de desaprovechar las oportunidades ahora y en el largo plazo” (Slone, Mentzer y Dittman, 2007, p.2).**

También debe estar presente en cada una de las actividades en la cadena de abastecimiento, preocuparse de tener a la gente indicada en la posición requerida. Puede ser un gran administrador, pero ser un buen gerente de cadena de abastecimiento requiere conocimiento y aptitudes distintas.

Resumiendo, aunque el numerador es importante y siempre hay que tenerlo vigilado, una empresa no puede olvidarse del denominador. Este es en su gran mayoría responsabilidad de la cadena de abastecimiento y siempre debe estar bajo la atenta mirada de la dirección de la empresa.

Dicen que las empresas deben reinventarse cuando mejor les va, en el caso de la cadena de abastecimiento siempre se debe estar en ese proceso. Si se le van a dar los recursos necesarios recién cuando hay problemas, casi siempre va a ser muy tarde.

Eduardo Del Solar

*Director de la Maestría en Dirección
de Operaciones y Proyectos
Escuela de Posgrado de la Universidad de Lima*