

¿Supply Chain Management o “Supply Net Management”?



Es común entender la cadena de abastecimiento como el eslabonamiento de diversos actores involucrados en las fases concatenadas de i) logística de aprovisionamiento, ii) logística internacional, y iii) logística de distribución comercial.

Por Miguel Ángel Bosio Valdivia
Secretario Académico de Negocios Internacionales en Universidad de Lima. Director de la Asociación Peruana de Profesionales en Logística - APPROLOG.

En nuestro artículo publicado en edición anterior de **Énfasis Logística**, denominado **"Los retos empresariales a partir de la aplicación de la logística circular en la gestión de las cadenas de suministro globales"** (noviembre 2021), mencionábamos cómo se concibe este eslabonamiento de actividades, cada una de ellas con un papel vital para que la cadena de flujo del abastecimiento total sea sólida y óptima en tiempos, dinero, calidad y cantidad; la consecución del apalancamiento logístico. Y mencionábamos en dicho artículo algunas de las actividades que usualmente podemos identificar en cada una de las fases de la cadena de abastecimiento, como compras, transporte, almacenes, agenciamiento de carga, entre muchas otras. De una manera simple, podríamos imaginar entonces la cadena de abastecimiento de este modo:



Será muy apreciable en el futuro que también se pueda medir como efectivo para la empresa la capacidad de engranaje que cada compañía tenga en particular.

Sin embargo, en la vida real las empresas consideran de suma importancia la identificación de cada una de estas actividades específicas, desarrolladas dentro de la cadena de suministro global, y a los proveedores involucrados desarrollando cada uno de estos servicios, cada uno con su problemática interna particular, sus modos propios de trabajo, ya que de alguna manera estas particularidades terminan ocasionando un cierto nivel de servicio y, por lo tanto, de apalancamiento logístico a nuestra cadena de suministro. Y, dado que evidentemente para una misma actividad podemos a veces utilizar más de un proveedor, la concepción simple de cadena de suministro se empieza a complicar.

Ya no es posible pensar unitariamente solo en una actividad logística determinada para una empresa, sino es importante considerar que tenemos varios actores para una misma actividad, cada actor funcionando como fuera una cadena de suministro particular dentro de la nuestra. Y, por lo tanto, un eslabón de esa cadena particular que no



Eficiencia y Sustentabilidad

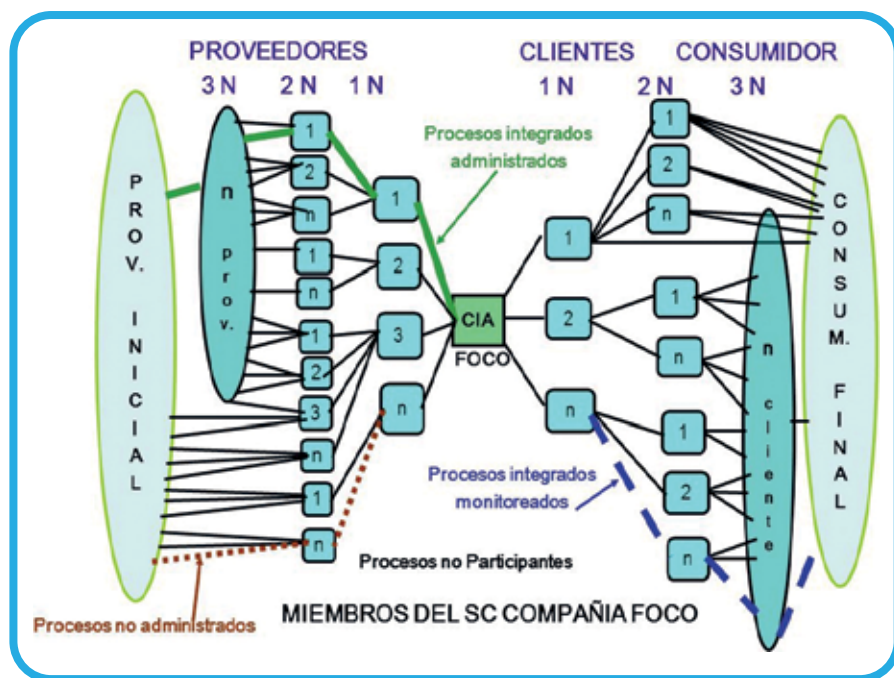
- Áreas de picking climatizadas y deshumidificadas.
- Docks de cargas climatizados.
- Sistemas de tratamiento de aire para áreas críticas – STAAC.
- Túneles y depósito
- Enfriamiento de líquidos.
- Generadora de hielo en cilindros y escamas.

Sistemas de refrigeración llave en mano.



www.frioraf.com

fluya de manera óptima afectará obviamente de alguna manera a la nuestra. Por lo tanto, empezamos a pensar que en realidad nuestra cadena empieza a parecerse más a una red de suministro. Algo como esto:



Si nosotros somos el foco y tenemos la urgente necesidad de unir una red de proveedores de todo tipo insumos y servicios para lograr nuestro producto (red de logística de aprovisionamiento) y, luego tendremos que también realizar toda una serie de operaciones que permitan llevar dicho producto hacia la enorme cantidad de clientes finales (red de logística de distribución comercial) para terminar de configurar nuestra cadena de abastecimiento total, habremos de considerar que en dicha red cada proveedor, cada punto de distribución comercial funciona como una particular cadena de abastecimiento, cuyos apalancamientos o desapalancamientos logísticos afectarán no solo a la cadena particular sino finalmente a la nuestra.

No olvidemos incluso que, si la cadena es global encontraremos también en la logística internacional una serie de proveedores de actividades que también funcionarán como cadenas de suministro particulares, y cuyos apalancamientos serán también de afectación para nuestra cadena.

La concepción de “supply net management”, antes que de supply chain management, nos llevará a la necesidad de planificar una serie de elementos de control no solo de la actividad específica, transporte, por ejemplo, sino de cada uno de los proveedores de esta actividad en particular. Esto quiere decir que nuestros elementos de control deben buscar la trazabilidad y el control de KPIs en cada una de las cadenas particulares de cada uno de nuestros proveedores.

Pensemos, por ejemplo, en una exitosa compañía de un producto retail que se vende muy bien a nivel global. La compañía lleva un excelente control de cada una de las actividades de la logística de aprovisionamiento, dentro de la cual, por ejemplo, se pueden identificar específicamente cuatro principales: compra de insumos, transporte, almacenes y embalajes especializados.

Son 4 actividades que controlar. Pero, nuestro producto tiene 5 insumos diferentes y 2 proveedores diferentes para cada insumo; entonces nuestra única actividad denominada “compra de insumos” (CI), se convertirá, por ejemplo, en CI1, CI2, CI3, CI4 y CI5. Y, además cada compra de insumo con dos proveedores diferentes, por lo que tendremos entonces CI11 y CI12, solo para el primer insumo. Entonces, nuestra cadena termina convirtiéndose en una enorme red a manejar.

La capacidad proactiva para buscar los apalancamientos logísticos en la configuración de la red nos llevará, entonces, a un análisis de lo más minucioso en lo que respecta a las maneras en que nuestros proveedores desarrollan nuestra cadena de suministro, pero también la suya. Los tiempos que ellos minimicen, los costos que ellos reduzcan, o las cantidades máximas que ellos amplíen en su manejo particular, deberán redundar finalmente en nuestra optimización de cadena.

Estos esfuerzos no son nuevos, muchas compañías siempre han pedido a sus proveedores un estándar mínimo de atención, es decir una calidad de servicio que garantice un abastecimiento óptimo. En virtud a esto hay muchos softwares compartidos utilizados, hay muchos estándares de calidad buscados y obtenidos.

Lo más importante, tal vez, sea el cómo involucrar a las personas de un proveedor en particular para que efectúen actividades que no solo permitan lograr óptimos KPI como empresa, sino también como parte de una red en la cual ofrezcan servicios que para ellos pueden ser de muy buen estándar, pero que tal vez para la red completa no permite aún llegar a lo mínimo necesario para el éxito como negocio.

Será muy apreciable en el futuro que se pueda medir también como efectivo para la empresa la capacidad de engranaje que cada compañía tenga en particular dentro de la red de servicio brindada a otras compañías. Este modo de ver las cosas se deberá traducir en sistemas compartidos; de hecho, la tecnología de hoy permite ejercer controles dentro de una red completa y dentro de cada red particular que se forma dentro de la red completa. Pero, también hay que trabajar en que las filosofías empresariales compartidas por los directores y gerentes sean también las filosofías laborales compartidas por los obreros y empleados. Esto tal vez sea lo más difícil de plasmar; y es justamente a ello a lo que alude la tendencia Living Supply Chain Management que, como hemos visto, tal vez en verdad nos esté llevando a una “Living Supply Net Management” mucho más compleja. ●