Cadenas más ágiles y adaptables para afrontar el futuro

Philip Moscoso y Alejandro Lago sugieren nuevas formas de flexibilizar la cadena de suministro para afrontar con éxito la volatilidad de la demanda de bienes de consumo.

29 de noviembre de 2012

La mayoría de empresas de bienes de consumo han intentado mejorar el rendimiento de sus cadenas de suministro. En su mayor parte, estas iniciativas pretendían entregar los bienes y servicios de forma más rápida y a menor coste, apostando por los sistemas de producción *lean* y *just-in-time*.

Pero las cadenas de suministro planteadas para gestionar flujos estables y de gran volumen podrían ser inadecuadas para afrontar los grandes retos del futuro.

En "Enriching Supply Chain Capabilities in Consumer Goods Business" (Enriquecer las cualidades de la cadena de suministro en los bienes de consumo), los profesores del IESE Philip G. Moscoso y Alejandro Lago exploran cómo adaptar las cadenas de suministro a los nuevos retos que se atisban en el horizonte.

Retos del futuro

Un aumento de la competencia suele incrementar la presión sobre los precios y las promociones, fomentar la personalización de los productos, acortar el ciclo de vida de los artículos y volatilizar la demanda.

Aunque los costes seguirán siendo un objetivo importante de la cadena de suministro en los próximos años, las empresas también necesitarán una mayor flexibilidad y capacidad de respuesta.

©IESE Business School

¿Cómo afrontar si no un futuro con un alto grado de incertidumbre en la demanda, una mayor personalización, un mejor servicio al cliente, una gran exposición a los desastres naturales y unos cambios tecnológicos cada vez más rápidos? A estas circunstancias habría que añadir, además, una gran volatilidad en los precios de los productos, las tasas de cambio y las regulaciones.

Si se tienen en cuenta los conflictos entre algunas de estas tendencias, ganar en todas las batallas de la cadena de suministro se presenta poco menos que imposible.

Estrategias clásicas como desplazar repetidamente la producción de un país de bajo coste a otro todavía más barato o incrementar los niveles de externalización han dificultado la prestación de un servicio adecuado al cliente.

El resultado de estas estrategias suele ser un incremento de la exposición de las empresas a factores externos, como los vaivenes regulatorios de cada país y la volatilidad de las tasas de cambio.

Agilidad *vs.* adaptabilidad

Una de las claves del éxito en la gestión de las cadenas de suministro es la flexibilidad, que los autores modelizan en una matriz de objetivos 2x2: en el eje temporal diferencian entre agilidad (corto plazo) y capacidad de adaptación (largo plazo), mientras que en el eje de los objetivos distinguen entre flexibilidad de producto y de proceso.

Agilidad. Es la capacidad de responder rápidamente a cambios inesperados en la demanda, el suministro o cualquier otra clase de requerimiento o alteración en la cadena de suministro.

Las empresas deben ser capaces de ofrecer el tipo de producto adecuado y adaptarlo según la demanda (flexibilidad de producto). Pero también han de poder producir la cantidad necesaria en el tiempo adecuado (flexibilidad de proceso).

Para conseguir lo uno y lo otro, las compañías deben ser consistentes y ofrecer una calidad elevada en la producción y el suministro, además de reaccionar con prontitud a las alteraciones en el suministro.

Adaptabilidad. Es la capacidad de ajustar la cadena de suministro a cambios y requerimientos a más largo plazo o a cambios estructurales en los mercados, productos o tecnología.

©IESE Business School

Las empresas deben lanzar nuevos productos con un ciclo de vida más corto, así como adaptarse con habilidad a los nuevos mercados o requerimientos de servicio (flexibilidad de producto). Pero también han de ajustar el suministro para minimizar el impacto de las fluctuaciones en las tasas de cambio locales, los costes laborales o los aranceles (flexibilidad de proceso).

En busca de una mayor flexibilidad

Para mejorar la flexibilidad de las cadenas de suministro, los autores recomiendan a los directivos que la aborden a tres niveles y proporcionan ejemplos concretos de mejora.

- **En un sistema o recurso determinado.** Podría tratarse de un operario, una máquina o una fábrica. En este caso, hay que centrarse en cuestiones de flexibilidad tradicionales, como la utilización, el trabajo en curso (agilidad) o la mejora continua (adaptabilidad).
- **En una fase de la cadena de suministro**. Sería el caso, por ejemplo, de diferentes fábricas que producen para un mercado global, con la duda de si interesa que estén especializadas por producto o zonas geográficas. El análisis puede englobar también el potencial de modularizar el producto, en el que la personalización empieza con una plataforma de producto única. La cuestión relevante sería identificar en qué fase aplicar la flexibilidad y cómo distribuirla entre los diferentes recursos.
- **En toda la cadena de suministro.** Se refiere a la flexibilidad a lo largo de las diferentes etapas de la cadena de suministro: fabricante, distribuidor, mayorista, etc. En este caso, las cuestiones clave son, por ejemplo, dónde situar las reservas de capacidad a lo largo de la cadena o los *buffers* de inventario.

Un caso ilustrativo

Para ilustrar su exposición, los autores analizan el caso de un fabricante de artículos de lujo.

La mayor parte de la demanda de producto de este fabricante procedía de las tiendas propias y de otros puntos de venta. En cuanto al suministro, dependía de sus propias fábricas y algunos proveedores externos.

Las fábricas recibían los materiales desde el departamento de compras y entregaban los productos acabados al departamento de logística.

©IESE Business School

Las fábricas se organizaban en tres áreas principales. La primera controlaba y cortaba la materia prima, por ejemplo, la piel. A continuación, el material se enviaba a la sección de preparación, desde la cual se remitía al área de montaje de las piezas.

Cada fábrica se especializaba en un tipo de producto. En consecuencia, las plantas consiguieron un *know-how* de producto elevado, pero una productividad más bien baja y un rendimiento discreto a la hora de responder a la demanda del mercado.

Al rediseñar su cadena de suministro, los directivos analizaron el rendimiento en relación a los objetivos de flexibilidad antes mencionados y advirtieron la posibilidad de emprender una serie de mejoras.

Tras un periodo de implementación que duró entre dos y tres años, la empresa mejoró su nivel de cumplimiento *on time* de forma sustancial, redujo los plazos de entrega en más de un 40% y multiplicó por tres su productividad.

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School