

¡Ver para creer!

Beneficios financieros en
sus resultados finales

Por Perry A. Trunick

Durante la reciente crisis económica, muchas empresas eliminaron rubros en los costos de operaciones de sus cadenas de suministro. Estas reducciones pudieron no haber sido tan fáciles de identificar o de lograr; sin embargo, al avanzar, las mejoras en el desempeño financiero de las cadenas de suministro implicarán enfocarse en el riesgo y las relaciones. Sin duda, este enfoque podría transformar su cadena de suministro y su organización.

En el pasado, los negocios se enfocaban en la logística interna. “Las empresas suponían que debían absorber y optimizar todos los retos con los que se enfrentaban”, afirma Jonathan Byrnes, conferencista del Centro para la Transportación y Logística del MIT, y autor de *“Islands of Profit in a Sea of Red Ink”*.

Sin embargo, en la actualidad las empresas están considerando los procesos logísticos de manera externa, integrando a los proveedores y a los clientes. Este cambio po-



siciona a los expertos en cadenas de suministro como la fuerza motriz detrás de las oportunidades que puedan traer, como consecuencia, mejores resultados financieros para sus empresas.

Entre el 30 y el 40 por ciento de una empresa no es rentable, debido a las cuentas, productos, líneas, transacciones y pedidos. Además, el 20 y 30 por ciento de cada empresa genera las utilidades reportadas y subsidia las pérdidas.

Mientras que una reacción común es la de eliminar los elementos no rentables. “No buscamos perder clientes, sino resolver la baja rentabilidad”, advierte Byrnes. “Al mismo tiempo buscamos identificar y asegurar el 20 ó 30 por ciento de los elementos indispensables”.

El punto de vista tradicional se enfocaba en una cuidadosa administración y optimización de las áreas funcionales, como son, el almacenamiento, inventarios, cumplimiento de pedidos y el transporte, por medio del uso de herramientas matemáticas de optimización. No obstante, este nuevo mundo del enfoque de la administración externa de las cadenas de suministro presenta oportunidades financieras significantes.

Las empresas se están dando cuenta de los beneficios financieros obtenidos por una mayor integración entre clientes y proveedores. “Los pocos que lo están haciendo correctamente están generando una fortuna, aún en una economía difícil”, menciona Byrnes.

Lo que un menor número de empresas entiende o hace correctamente, es el hecho de reconocer el impacto que la cadena de distribución implica para la propuesta de valor para el cliente. “El manejo de la cadena de suministro puede representar un enorme impacto en los costos, rentabilidad, flujo de efectivo y riesgo”, afirma Byrnes. “Para muchas empresas, constituye el principal factor sin explotar, no sólo en lo referente a la reducción de costos, sino también para incre-

mentar el desempeño financiero.”

Un ejemplo de dicho impacto es el inventario administrado por los proveedores (VMI, por sus siglas en inglés), que significa un proceso en las compañías, en el cuál los proveedores manejan y son dueños del inventario in situ seleccionado. Si se lleva a cabo de manera adecuada, el VMI puede incrementar los ingresos hasta en un 30 o 40 por ciento en las cuentas de mayor penetración. Las empresas que utilizan un programa VMI, diseñan sistemas y procedimientos que incrementan la rentabilidad para sus clientes, logrando así incrementos en sus ventas y utilidades. En lo que se refiere a las ventas, esto se traduce en un incremento en la participación en la cuota de gastos y principalmente, en una mayor participación de mercado.

“Si selecciona a los clientes adecuados, descubra como lograr una mayor rentabilidad e invierta en sistemas, relaciones y recursos, ellos pueden generar mucho más dinero vendiendo sus productos,” afirma Byrnes. “esto reedita en incrementos enormes en las ventas. Al mismo tiempo, usted obtiene el control sobre sus propias variaciones y sustituciones en los patrones de pedidos, así como una mayor visión y un mejor pronóstico, lo que reduce sus propios costos.

“El VMI ofrece lo mejor de ambos mundos: sus ingresos aumentan radicalmente y sus costos disminuyen,” agrega.

Esta es un área en la que un experto en cadenas de suministro puede rendir mayores ingresos que un vendedor, señala Byrnes. El VMI también genera mayores ahorros en costos que lo que podría lograr simplemente administrando los pedidos que recibe. “El VMI es un sistema de flujo altamente previsible, que ayuda a reducir inventarios y a incrementar la liquidez”, agrega.

INTENTE DE NUEVO

Este antiguo enfoque que mira hacia el interior, no proporcionaba a los geren-

tes de las cadenas de suministro una visión hacia el punto del cual provenían las ventas. Lo único que podían lograr era observar el patrón que seguían los pedidos y adivinar, y así mantener, el inventario suficiente.

Byrnes recomienda que los departamentos de cadenas de suministro, de ventas y de mercadotecnia establezcan una fuerte sociedad, “definiendo las relaciones con los clientes, desde los que se mantienen a distancia como los que están altamente integrados, con ciertos grados intermedios”, menciona.

Citando a una empresa que maneja un almacén, en el que el 40 por ciento de los costos abarcan exclusivamente las solicitudes de ciertos clientes secundarios, Byrnes comenta: “Es importante estandarizar las relaciones con los clientes para poder mantener una cadena de distribución eficiente con cada uno. A esto lo denomino cadenas de suministro múltiples paralelas”.

Esto requiere de una estrecha cooperación entre la administración de cadenas de suministro, ventas y mercadotecnia, en un proceso que Byrnes llama “mapeo de mercados”, que se ajusta al nivel adecuado de relación con el cliente, no necesariamente a lo que éste solicitó. Las relaciones altamente integradas y estrechas están reservadas para los mejores clientes, no sólo para los más grandes; y aquellos clientes cuyo potencial de crecimiento podría cosechar una relación más estrecha que lo que sugiere el volumen de su negocio.

De forma tradicional, el departamento de ventas establece el objetivo para trasladar a los clientes de donde comenzaron al lugar donde deberían estar. Si usted es un proveedor de bajo volumen para un cliente con un alto potencial, ¿qué se necesita para obtener un mayor negocio de dicho cliente?

Los departamentos de ventas y mercadotecnia pueden identificar a los clientes con potencial, pero la gerencia de cadenas de suministro puede determinar quiénes son aquellos clien-

¡Ver para creer!

tes que tienen la disposición y la habilidad para cambiar y llegar a ser verdaderos socios.

Para aquellos clientes que tienen un alto potencial, familiarícese previamente con su equipo de operaciones. Hasta entonces debería invertir los recursos necesarios para construir una relación más estrecha. Es importante conocer si el cliente está abierto a una transformación, antes de dedicar los recursos que podrían invertirse en otros clientes.

Dentro de los factores para calificar, Byrnes cita la salud en la operación. Algunas preguntas que se puede hacer son: ¿Qué se puede lograr si la sociedad funciona correctamente? Y, ¿el

personal de operaciones del cliente es el adecuado para asociarse?

Esto es opuesto a la forma tradicional en la que ventas manejaba la conexión de operaciones, trayendo a su propio equipo de operaciones al final del proceso de ventas, para presentarlo y estrecharle la mano. Con el nuevo enfoque, el personal de operaciones casi precede al de ventas para construir relaciones e identificar candidatos fuertes para las sociedades más cercanas.

Los beneficios de esta relación más estrecha de la cadena de suministro incluyen la suavidad del ciclo de pedidos, un mejor pronóstico y una mayor rentabilidad tanto para el cliente como para el proveedor. Las pequeñas

asperezas de la operación pueden limarse durante el proceso, pero los recursos se mantienen enfocados hacia las sociedades más productivas y de mayor potencial.

“El enfoque de mapeo de mercados proporciona un valor enorme y una diferenciación estratégica, además de que ofrece ventajas competitivas,” afirma Byrnes. “Todos los objetivos que desean alcanzar hoy en día las empresas, provienen de la optimización del manejo de las redes de distribución”.

UNA PERSPECTIVA GLOBAL

Estos conceptos atraviesan de la relación con el cliente a la administración de su relación con el proveedor. Cuando los clientes están abiertos a la formación de una relación más estrecha con sus proveedores clave, pueden trabajar juntos para mejorar los costos, los servicios y la rentabilidad. En una cadena de suministro global, esto puede también llevar a un riesgo menor.

El lugar es importante. La inestabilidad en el Medio Oriente pone de relieve la forma en la que algunos gobiernos aparentemente estables pueden sentirse atacados. Con cadenas de suministro que se extienden a lo largo de miles de kilómetros y un aprovisionamiento que se busca en economías emergentes, la estabilidad incluso de los gobiernos a largo plazo, está sometida a un escrutinio adicional. Muchos administradores de riesgo están contemplando a los países que tienen un bajo costo de aprovisionamiento y se preguntan, “¿Puede haber inestabilidad en este lugar?”

En Asia, por ejemplo, “Nunca se debe subestimar al gobierno chino”, afirma Chris Holt, Presidente Ejecutivo de *Tiger Medical Group*, que vende productos hospitalarios y médicos a diferentes instituciones para el cuidado de la salud a nivel mundial. Sus oficinas corporativas están en Shanghai, aunque *Tiger* tiene tam-

La Cadena de Distribución Global en Desarrollo

La cadena de suministro tradicional, con base en los Estados Unidos, centra todas sus funciones en los Estados Unidos. La cadena de distribución en desarrollo con base en los Estados Unidos, centra la mayor parte de sus funciones en los Estados Unidos, pero el aprovisionamiento y la fabricación, en Asia.

La cadena de suministro con base en Asia lleva a cabo la mayoría de sus funciones en una ubicación geográfica de bajo costo, y la división de comercialización y ventas se realizan en su mayor parte en el mercado de los Estados Unidos.

Función	Cadena de Distribución con Base en los Estados Unidos		Cadena de Distribución con Base en Asia	
	E.U.A.	Asia	E.U.A.	Asia
Alta Dirección	●			●
Diseño del producto	●			●
Ingeniería	●			●
Fabricación		●		●
Aprovisionamiento	●	●		●
Comercialización	●		●	●
Ventas	●		●	
Logística	●	●		●

Fuente: *Tiger Medical Group*

bién oficinas administrativas en Hong Kong, en donde se lleva a cabo la mayor parte de la actividad comercial.

“El gobierno chino es asombrosamente inteligente y organizado y planea a veinte años”, menciona Holt.

Como resultado, China se enfocó en desarrollar la infraestructura para llegar a las regiones que se encuentran tierra adentro, mientras que se concentró en hacer que sus ciudades costeras fueran más prósperas. El evidente valor de desarrollar primero los puertos cercanos a los océanos más importantes, fue el fácil acceso al gobierno internacional. Sin embargo, a medida que el crecimiento del país ha continuado, ha llevado el desarrollo económico hacia el interior.

China puede lograr esto debido a que pasó años desarrollando carreteras, puentes, canales y vías ferroviarias para llegar a las regiones del interior. Hoy en día, menos personas necesitan emigrar a las zonas costeras para obtener empleo, ya que esta maquinaria económica impulsa el crecimiento interno.

Si el gobierno no estuviera tomando estas medidas para desarrollar la economía, afirma Holt, “habría en potencia, mil millones de personas hambrientas uniéndose por una causa”.

El equipo administrativo de Tiger Medical Group – formado aproximadamente por la mitad de chinos y la otra por occidentales – ven reflejada su cadena de suministro. Esta combinación ayuda a construir relaciones en las cadenas de suministro de la compañía entre la base de clientes en gran parte estadounidense y la de clientes europeos con los proveedores, en su mayor parte asiáticos.

El mercado de productos para el cuidado de la salud de Tiger, enfrenta algunos retos relacionados con su importante crecimiento potencial y su extensa cadena de distribución. Como industria, el segmento de productos médicos quirúrgicos ha incrementado el volumen de los produc-

tos que obtiene de Asia en casi 10 por ciento, señala Holt. Éste es el resultado de muchas redes de trabajo de los Estados Unidos y de Europa, que son los clientes de Tiger que han desplazado cada vez más fábricas estadounidenses, mexicanas y europeas a instalaciones o abastecimiento en Asia.

Este cambio permite a los proveedores incrementar el margen sobre los productos que ahora provienen de Asia, y complementar aquellos que generan un menor margen, y que provienen de fuentes internas. La pregunta que surge es ¿Cómo logra manejar una cadena de suministro con base en Asia?

visionamiento y cierta logística tanto en los Estados Unidos como en Asia. La cadena de distribución con base en Asia que abastece al mercado de los Estados Unidos mantiene la mayor parte de sus funciones en Asia, pero divide la comercialización entre Asia y los Estados Unidos, mientras que las funciones de ventas se encuentran en los Estados Unidos.

La cadena de suministro convencional que se maneja desde los Estados Unidos, con una gran parte del aprovisionamiento en Asia, se enfrenta a grandes retos que provienen del gran número de intermediarios que for-



“En ocasiones un experto en cadenas de suministro puede rendir mayores ingresos que un vendedor”.

—Jonathan Byrnes, orador del Centro para la Transportación y Logística del MIT

CAMBIO DE ROLES

La cadena de suministro tradicional constaba de una dirección, diseño del producto, ingeniería, fabricación, aprovisionamiento, comercialización, ventas y logística, todas ubicadas en el mercado interno (ver la gráfica). La cadena de distribución estadounidense que está en desarrollo, puede tener toda la fabricación en Asia, algún apro-

man parte de dicha cadena, lo cual, según afirma Holt, representa un problema común en la industria del cuidado de la salud. Además, la cultura, el idioma, las zonas horarias, así como la distancia, se suman al tiempo de elaboración y riesgo.

Una cadena de suministro con base en Asia, tiene la ventaja de colocar la función administrativa en una ubica-

¡Ver para creer!

ción geográfica de bajo costo similar a la de la cadena de suministro que maneja.

Sin embargo, menciona Holt, no es muy probable que una gran parte del equipo administrativo existente aproveche este tipo de oportunidades. La mayoría de los miembros del equipo habrán nacido y se habrán educado en la misma región en donde han logrado su desarrollo profesional. Muy pocos habrán tenido incluso experiencias de corta duración en puestos de trabajo en el extranjero, y considerando a la familia y otro tipo de vínculos, no será fácil trasladarlos.

COBERTURA DE RIESGOS

El riesgo político es ciertamente un factor para la toma de cualquier decisión referente al aprovisionamiento/cadena de suministro, aunque existen otros, como las divisas, impuestos, aranceles, que entran cada vez más en escena. Algunas grandes compañías cubren estas divisas en sus departamentos de finanzas, aunque, sugiere Holt, existe poca conciencia o participación a nivel de la cadena de distribución.

Otro tipo de “cobertura” puede parecer más familiar: los contratos a plazos para materia prima, que pueden ayudar a garantizar el abastecimiento y el precio. Esta es una manera de controlar un riesgo y evitar un incremento repentino en los costos de abastecimiento si hubiera un incremento en las materias primas.

Otra estrategia consiste en utilizar un enfoque de cartera. “Las empresas que tienen una amplia cartera de productos que provienen de una diversidad de países que se destinan a una variedad de mercados, obtendrán mayores utilidades en algunos productos, y menores en otros, a causa de dichas variaciones”, explica Holt. El objetivo es administrar el desempeño general de dicha cartera de productos.

La trampa en la que caen muchas compañías es la creación de una cadena de suministro basada considerablemente en una o dos divisas y en



“Si usted neutraliza las variables de mayor riesgo, podrá resistir mayor ruido en las otras.”

—Chris Holt, Presidente Ejecutivo,
Tiger Medical Group

uno o dos productos. “Tratan de hacer un pronóstico para 14 meses en una categoría, y si alguna de las variables se eleva o cae, el proceso se vuelve irregular”, afirma Holt. “Celebran si las variables cambian a su favor o culpan a las divisas si éstas se vuelven en su contra.”

“Conozca las variables que están en juego, cuáles puede controlar y cómo manejar el resto de ellas,” sugiere.

Éste es el punto clave detrás de la cobertura de divisas y de los contratos a plazos para materias primas. También entra en escena junto con la capacidad y con las relaciones que mantenga con sus proveedores. El identificar una ubicación geográfica que sea amigable en cuanto al pago de impuestos, ayuda, pero deberá seguir de cerca los cambios en las políticas de impuestos.

MANO DE OBRA

La mano de obra constituye otra va-

riable importante. Holt proporciona un ejemplo del incremento de salarios en China. Para Honda, que ya pagaba salarios más altos, el incremento llegó a ser del 24 por ciento. Sin embargo, para la manufacturera de tecnología china Foxconn, los salarios se elevaron 70 por ciento en el mismo periodo.

“Si usted neutraliza un poco las variables de mayor riesgo, podrá resistir mayor ruido en las otras”, afirma Holt. Si usted permite que todos los diferentes elementos sean de riesgo y no hace nada para controlarlos, podrá enfrentarse a un enorme riesgo en caso de que todas se vuelvan en su contra a la vez.

Holt menciona a una compañía electrónica que experimentó un incremento del 100 por ciento en los costos de mano de obra para poder armar su producto en China. El margen del producto era muy alto. “Pero cuando los márgenes son pequeños, no podrá resistir ese impacto financiero”, afirma. “Necesita utilizar técnicas de cadenas de suministro para el control de riesgos.”

Mientras que el aprovisionamiento en Asia puede ser arriesgado, sigue siendo la tendencia. El manejo adecuado de la cadena de suministro puede reeditar en un beneficio, debido a que los mercados internos de India y China continúan generando una clase media fuerte. Cerca del 50 por ciento de la población mundial está localizada en esta región, y representa el 75 por ciento del crecimiento económico mundial.

Hoy en día, el manejo de las cadenas de suministro significa mucho más que encontrar una fuente de bajo costo. La contribución financiera de una cadena de distribución bien posicionada y con un manejo adecuado se extiende a todos los participantes clave. Mientras que el control, optimización y eficiencia de costos, así como la excelencia operativa son importantes para el éxito de una cadena de suministro, las relaciones y el manejo de riesgos diferenciarán a los grandes ganadores. ■