

Nuevas Cadenas y viejos mitos

Para enfrentar un nuevo mundo como líderes en cadena de suministro, necesitamos adquirir nuevos paradigmas, valores y principios, pero también deshacernos de algunos principios equivocados que hemos cargado por décadas. Nos puede parecer extraño, que todo el mundo hubiera pensado que el sol giraba alrededor de la tierra, pero hoy, existen muchas creencias como estas en todos los campos de la administración y dentro de las organizaciones.

Steven A. Melnyk y Colin M. Seftel, publicaron un artículo muy interesante llamado "[Misadventures in Supply Chain Management](#)", que se refiere a la necesidad de refrescar la forma en que debemos enfrentar este nuevo fenómeno llamado Cadena de Suministro, que comenzó como algo operativo, y se ha transformado en una herramienta estratégica que demanda de nuevas competencias y visiones.

Guiarnos por el sentido común, puede ser muy peligroso, sobre todo cuando este está equivocado. En este artículo, los autores analizan 6 mitos que pueden no ser lo que pensamos, o al menos no son lo que solían ser.

El primer mito, trata sobre el capital de trabajo negativo, que en pocas palabras, se traduce en financiarnos de los proveedores, y en parte de los clientes, para operar el negocio sin necesidad de capital propio. Es por esto, que muchas áreas financieras exigen a su departamento de compras ampliar los términos de pago de manera unilateral, sin considerar la salud financiera de cada uno de sus proveedores.

Todos sabemos que esto es solo una solución de corto plazo, los proveedores no pueden subsidiar permanentemente a la empresa y generalmente responden de dos formas: incluyendo en el precio el costo de su financiamiento, o relegando al cliente a un segundo o tercer lugar cuando se presentan problemas para



mantener un adecuado nivel de servicio, o se trata de ofrecer las mejoras de los productos. Las respuestas a esta práctica, pueden ser extremas, cuando el proveedor se ve forzado a afectar la calidad de lo suministrado para poder operar dentro de sus restricciones financieras. En un mundo basado en innovación en redes, lo último que una

empresa desea, es quedarse fuera de las novedades que los proveedores tienen para el mercado.

Obtener el status de "cliente preferido", es un esfuerzo que a la larga ofrece mejores retornos que retrasar unos días el pago. Tratar bien a los socios, nos abre las puertas a nuevas opciones de cooperación y mejoras en la competitividad.

El segundo mito es uno de mis favoritos, ya que se refiere al famoso Lote Económico, EOQ, que utilizamos como una gran solución desde 1913 cuando fue publicado por primera vez por Harris.

No dudo que la fórmula fue eficiente en un mundo donde solo importaba el costo de mantener y el costo de pedir, cuando los mercados eran cerrados, los fabricantes se obsesionaban en su productividad y en sus utilidades y, además, los productos duraban muchos años en el mercado.

En un ambiente volátil como el de hoy, factores económicos asociados con obsolescencia, almacenaje o distribución, deben ser considerados en muchas industrias que requieren de nuevos modelos para encontrar el lote "óptimo" de compra o producción.

Tomemos en cuenta que hoy no es necesario trabajar con demandas anuales, como lo hace el EOQ, podemos saber en tiempo real que se está consumiendo de un producto. Tampoco tenemos que pensar tanto en el costo de pedir, los sistemas deciden cuando y cuanto se requiere en base a algoritmos predictivos. Los sistemas tipo "jalar", se alimentan de información en la nube y agilizan el movimiento de los materiales.

Esto no significa que el EOQ está equivocado, solo que es limitado para algunos ambientes y tenderá a ser utilizado en menor escala. Un ejemplo de una tecnología que reducirá el uso del EOQ es la introducción de las impresoras 3D, que podrán producir piezas únicas con muy bajos tiempos de entrega. Podemos concluir, que bajo los modelos comerciales actuales, el EOQ no garantiza el óptimo de compra o producción.

El tercer mito, trata con otra de las vacas sagradas de la planeación de materiales, el inventario de seguridad. Si consideramos el costo asociado con perder una venta, contra el costo de mantener un inventario extra para la incertidumbre, es obvio que elegimos el costo menor y el inventario se gana un lugar en la planeación. Ante esto, no se puede discutir, pero hay algunos aspectos a considerar:

- ¿Cuál es la causa que origina la incertidumbre? ¿Cómo la podemos disminuir?
- ¿Cada cuánto revisamos los niveles del inventario de seguridad? ¿Son adecuados a la realidad actual?

El inventario de seguridad es un herramienta que se debe manejar con cuidado, eliminarla sin atender las causas que la generan solo incrementará los problemas, mantenerlo en un nivel sin cuestionarlo frecuentemente se vuelve un costo innecesario.

El inventario de seguridad sigue siendo una herramienta útil, pero hoy tenemos recursos para administrarlo en tiempo real y alcanzar altos niveles de servicio con menores inversiones.

El objetivo final de los indicadores de desempeño es el tema del cuarto mito. Pensamos que el principal uso de los indicadores es para monitoreo y control de los procesos. Los indicadores sirven para tomar acciones a partir de un valor definido y nos dicen cómo vamos con relación a un estándar predefinido.

Sin embargo, el rol más relevante de los indicadores de medición debe ser traducir la estrategia de alto nivel en objetivos específicos que determinan una serie de acciones para su consecución. Los indicadores deben decir a todos, que es y que no es importante. Debemos evitar utilizar los indicadores como un reflejo del pasado, como algo ya ha ocurrido sobre lo cual no se puede trabajar. Los indicadores deben ser capaces de anticipar el estado futuro, para permitir la implantación de acciones preventivas y no únicamente correctivas.

Finalmente, entendamos que los indicadores son una aproximación de lo que queremos realmente medir, un solo valor refleja de una manera muy limitada una situación mucho más compleja. Es la combinación de indicadores lo que nos da una mejor visión de la realidad.

Existe la creencia que cuando una empresa implementar mejores prácticas, automáticamente se tendrán mejoras en el desempeño y la competitividad. Este es el mito número cinco.

Una mejor práctica, es una herramienta que en la mayoría de las organizaciones, bien aplicada, produce resultados favorables en el desempeño. Por simple definición, una mejor práctica no funciona siempre y en todo lugar, además demanda de que sea aplicada correctamente, lo que no siempre ocurre.

Si todas las organizaciones utilizan las mismas mejores prácticas, entonces todas generarían los mismos resultados y se alcanzarían desempeños mediocres. Las ventajas competitivas, provienen de la diferenciación. Conocer las mejores prácticas, nos permite saber lo que el mercado está haciendo y seleccionar lo que puede ayudarnos a mejorar los procesos. Solo las mejores prácticas que se alinean con los objetivos de la organización, deben ser adoptadas.

Tenemos que entender que una mejor práctica, ve afectados su desempeño por muchas otras que ocurren dentro la organización y que seguramente, los resultados no serán iguales en todas las empresas. Al analizar las mejores prácticas, debemos de ir más allá del que hacer y cómo hacerlo y preguntarnos el por qué es relevante su adopción.

El sexto, y último, mito, se refiere al comportamiento del personal. Podemos pensar que sí les enseñamos una mejor manera de hacer las cosas, ellos naturalmente la utilizarán, sin embargo, esto no ocurre si se presentan alguno de los siguientes escenarios:

- La gente dice que lo utilizará, pero realmente no lo hace
- La gente solo, utiliza una porción de la mejor práctica, considerando que es la que a ellos le hace sentido
- La gente jugará con los indicadores de medición, para hacer creer que los resultados deseados se están alcanzando, a pesar de no estar utilizando el nuevo procedimiento.

Algunas formas que ayudan a una más rápida y profunda asimilación de nuevas prácticas de trabajo son: reconocer que la empresa se encuentra en una grave crisis debido a que la forma actual de trabajar no es adecuada, vivir la experiencia cercana con un cliente que confirme los beneficios de la nueva práctica o como tercer opción, traer personas de otras organizaciones que están convencidas del éxito que produce la práctica que se desea enseñar para que contagie su energía y convicción al resto de la organización.

Los mitos se mantienen porque nos ayudan a explicar lo que pasa a nuestro alrededor de una forma que nos hace sentido, esto es lo que hace complicado su identificación y posterior modificación. Los mitos que se alimentan del “sentido común” afectan nuestra habilidad para lidiar con el cambio, ya que fortalecen el viejo estilo de hacer las cosas, por sobre la necesidad de evolución que nos demanda el mercado.

Como dice el autor Robert J. Kriegel en el título de su libro de los 90s, “Las vacas sagradas, hacen las mejores hamburguesas”. Identifica los mitos de tu trabajo y tu organización, y trabaja en su modificación para evitar que sean un obstáculo en la evolución hacia nuevos niveles de competitividad.