

Retos para la colaboración

Los llamados crear cadenas colaborativas, vienen de todos lados, las publicaciones, los programas académicos y nuestras organizaciones, sin embargo, los medios para construirlas aún son poco claros y todavía demandan de planes, estrategias y tecnologías en proceso de maduración.

Al reto de la colaboración, tenemos que agregarle un entorno incierto, lleno de riesgos inesperados y tiempos de respuesta que cada vez son menores, ante las crecientes demandas de los clientes. La toma de decisiones debe considerar y balancear intereses de otros que no están directamente bajo nuestro control.

En un artículo llamado "[3 Challenges to Supply Chain Collaboration](#)", escrito por Bill DuBois, de la firma de consultoría Kinaxis, nos presenta tres situaciones que con mucha frecuencia originan la mala comunicación entre socios de una cadena de suministro.

La primera situación, es que la extracción y el análisis de los datos son realizados de forma independiente. El objetivo central del análisis, es evaluar el desempeño individual y posiblemente tomar acciones para mejorar una parte, pero sin la visión de lo que es adecuado para toda una organización o una cadena de suministro. Cuando una parte solo conoce lo que es importante para ella, su nivel de análisis es muy limitado y sus decisiones conducen a una sub-optimización del sistema total.



A la situación anterior, le debemos agregar que en muchos casos, los procesos y metas de los departamentos o unidades de negocio están en conflicto. Para que un departamento u organización alcance sus objetivos, esta forzado a actuar en contra de objetivos que son relevantes para otros dentro o fuera de la organización. Esto se origina, por la falta de conocimiento de las interacciones departamentales o empresariales, cuando se tienen claros los flujos de información y los objetivos fundamentales de un procesos, se reduce la posibilidad de que se generen estas situaciones negativas.

El mapeo de cadenas de valor, el análisis de los flujos de información, y la alineación de indicadores, son herramientas para reducir los dos primeros problemas.

Finalmente, si dentro de la organización, o la cadena, muchas de las funciones esenciales de un proceso de generación de valor se encuentran dispersas en diferentes ubicaciones geográficas, la comunicación se dificulta, y algunas decisiones son tomadas sin entender el impacto que se causa en otros puntos de la cadena.

La combinación de horarios, culturas, idiomas, intereses grupales y personales, niveles organizacionales, y estructuras de poder, entre otros, hacen que cada decisión presente retos específicos, que deben ser ponderados en los procesos de comunicación.

Utilizando estas tres situaciones, DuBois nos lleva a identificar la causa raíz de la mala comunicación, que esencialmente radica en la desconexión entre los datos, los procesos y la gente que participa en las cadenas. Esto nos lleva a la necesidad de considerar simultáneamente

los tres elementos anteriores cuando tomamos decisiones referentes a como construiremos canales de comunicación efectivos dentro y fuera de la organización.

La colaboración debe iniciar con la conexión de los datos, ya que esto nos permite compartir una misma realidad. Para esto, es necesario unificar las plataformas de almacenamiento y procesamiento de datos, que seguramente hoy están dispersos en diferentes sistemas y hojas de cálculo, entre departamentos y empresas. Pensar en el uso de tecnologías basadas en la nube, facilita esta unificación de datos, ya que reduce el monto de inversión requerido y abre la posibilidad a intercambiar información en tiempo real.

El siguiente paso, corresponde a la conexión de los procesos, que deberá resultar en menos excepciones y urgencias, ya que la mejor comunicación debe facilitar la planeación y ejecución. Los procesos deben ser ágiles para soportar decisiones que tengan alcance punta a punta dentro de la cadena.

Cuando “todo” resulta ser una excepción, es imposible lograr flujos de información y construir una cultura uniforme. Las excepciones deben ser analizadas para identificar formas de anticiparlas o evitarlas. Dejar al criterio de una sola persona el flujo de toda una cadena de suministro no favorece a la colaboración.

Es en el rediseño y alineación de los procesos, donde las partes construyen la cooperación y colaboración básica para romper barreras al interior y exterior de la organización. Con estos fundamentos de colaboración, se pueden crear nuevas formas de trabajo que mejoren la eficiencia y efectividad de toda la cadena.

El compromiso de compartir información no debe ser limitado a proyectos y oportunidades del mercado, debe ser permanente e incluir lo positivo y lo negativo, los resultados del pasado y los planes para el futuro, es algo constante y bidireccional.

La gente ejecuta los procesos e interpreta los datos, son ellos lo que le dan vida a las estrategias de servicio al cliente y toman las decisiones que afectan los costos operativos. La mejor gente operando con los procesos y utilizando datos incorrectos está condenada al fracaso.

En conclusión, para enfrentar mala distribución de datos, el conflicto de objetivos y la dispersión geográfica, es necesario diseñar procesos con una visión interdepartamental e inter-organizacional, que garanticen el acceso a la información, de preferencia en tiempo real, de la gente correcta que podrá tomar decisiones oportunas con un claro conocimiento de los impactos hacia adelante y hacia atrás de las cadenas de suministro.