

Colaboración multinivel

Una de las grandes responsabilidades del comprador es y será el administrar su red de proveedores, tomando en cuenta la cantidad de urgencias que se presentan en el día con día, la falta de procesos y sistemas y la prácticamente nula existencia estrategias, el mayor tiempo del comprador es destinado a resolver problemas de la operación cotidiana, por lo cual la administración de los proveedores siempre ha sido una tarea que se realiza de forma parcial, incompleta esporádica.



La mejora de las estructuras organizacionales y operativas del área, permite a los compradores modernos destinar un mayor tiempo a esta tarea, pero ahora, la relación puede ir más allá del primer nivel de proveedores, ya que la tecnología permite tener una mayor visibilidad “corriente arriba” y conocer el desempeño, el estado de los inventarios, los planes y resultados de la ejecución de muchas de las organizaciones que forman parte de la cadena. Una diferencia entre las empresas en general y los líderes, es que estos últimos tienen mayor visibilidad e interacción con proveedores de diferente ubicación dentro de la cadena de suministro.

Un documento elaborado por la firma de consultoría y estudios Amber Road, llamado “Why Multi-Tier Supplier Collaboration is More Important Now”, detalla cinco razones por las cuales la colaboración multinivel es cada vez más relevante.

La primera razón tiene que ver con el lanzamiento de nuevos productos. En un mercado ávido de innovación, cada vez es más frecuente realizar modificaciones a los productos, lo que demanda una mayor coordinación con la base de proveedores con la finalidad de llegar al mercado antes que la competencia. Ir más allá del primer nivel de proveeduría, permite garantizar una mejor coordinación y la entrega oportuna de los materiales con mejor control de todos los costos asociados.

La segunda razón, es mucho más operativa, se refiere a la necesidad cotidiana de tener visibilidad y conocer la disponibilidad de componentes críticos, para asegurar un adecuado flujo de producción. Algunos componentes pueden estar escasos o asignados para otros destinos, la visibilidad es crítica para poder realizar compromisos alcanzables con los clientes finales.

En esta misma línea de acción, la tercera razón hace mención al poder reaccionar rápidamente a cambios en la capacidad y en la demanda. Operar en mercados globales, implica tener que responder rápidamente a los cambios en la demanda de los consumidores. Aberdeen estima que hasta un 85% de los datos que una compañía requiere para tener control sobre sus múltiples proveedores y múltiples niveles de cadena, se soporta en intercambio frecuente de datos entre los diferentes niveles de la cadena de suministro.

El objetivo final de toda cadena, es satisfacer al consumidor final que es el que demanda paga por los productos, por eso, la cuarta razón es que la colaboración multinivel permite compartir los pronósticos y compromisos realizados con el mercado. La idea es que esta comunicación sea bidireccional, seguramente soportada por aplicaciones en la nube, en donde las compañías

Ing. Jesus Campos Cortés

CPIM CIRM, C.P.M, PMP, CQIA, CEI, CSCP, CPISM, CPF, PLS, CS&OP, PRINCE2, CA-AM, CLTD

jcamposc@crmmexico.com

<http://jesuscampos.mx/otras-publicaciones/>

comparten información y toman decisiones para adaptarse rápidamente a los cambios en la demanda sin la necesidad de contar con altos inventarios especulativos en ninguno de los modos de la red.

La quinta razón es que compartir información, permite mejorar los planes de capacidad, los pronósticos y los programas de suministro. Cuando se asegura la capacidad y la disponibilidad de los recursos para satisfacer el pronóstico de demanda y al mismo tiempo se identifican problemas potenciales, se están tomando acciones relevantes para mejorar el servicio. Cualquier situación que implique un sobre-compromiso, un sobreconsumo o una subutilización, debe disparar una señal de alerta para todos los miembros de la cadena y el tema tiene que ser atendido lo más rápido posible.

La velocidad del cambio, sumada a la incertidumbre, implica que se requieren tomar decisiones “al vuelo”. La colaboración es un elemento fundamental para alcanzar agilidad en la respuesta al cliente así como también en la gestión de las amenazas. La creación de un ambiente colaborativo permite que las partes se sientan a gusto compartiendo su información con sus socios de negocio, ya que saben el uso que se le dará y el objetivo final que se persigue que contempla beneficios para todos los miembros de la cadena.

Una razón más que se pueda adicionar a estas cinco está asociada con la innovación, ya que la colaboración multinivel permite acelerar el desarrollo de nuevas soluciones y llevarlas más rápidamente al mercado, con lo cual, se obtiene el privilegio de ser el primero y esto permite el posicionamiento de marca, mayores márgenes de ganancia y un mejor control del mercado.

También debemos valorar las contribuciones al control de costos que la colaboración multinivel ofrece. Algunos de los incrementos de costos se generan en componentes que se encuentran muchos niveles debajo de producto terminado, por lo cual tomar acciones oportunas para mitigar este impacto, como la sustitución de componentes o el desarrollo de nuevas soluciones, evita sorpresas cuando se analiza los costos reales de la operación.

La adecuada inversión en tecnologías de información que facilitan la colaboración, tiene que ser considerada como un elemento crítico para alcanzar estos niveles de flexibilidad y visibilidad que rápidamente se convierten en requerimientos del mercado y dejan de ser una real ventaja competitiva.