



PREGUNTAS Y RESPUESTAS

CADENA DE SUMINISTRO COLABORATIVA: PUNTOS CLAVE Y CÓMO DESARROLLARLOS

Impartido por:

Javier Serrano, Director de Cadena de Suministro y Compras de Alpura.

1. ¿Cómo podemos hacer que la dirección implemente estos cambios en la cadena para fomentar la colaboración?

Para que un director general apoye la iniciativa, antes que nada, recomiendo hacer un piloto con la gente que tienes en tu equipo y, después de unos tres meses, demostrar el valor de la iniciativa con indicadores concretos como la mejora del fill rate y de la distribución de tus productos con los clientes. Todo esto si eres un distribuidor que le vende un retailer.

Si eres un productor de materiales o componentes que le vende a una fábrica, lo que puedes demostrar en cuanto a beneficios es mejorar tus ciclos de cobro, mejorar obviamente tu forecast de producción y no tener tantos paros en tu planta, sino tener programas más continuos.

Entonces, tanto para proveedores como distribuidores, lo importante es pilotear la iniciativa con los recursos existentes y demostrar con indicadores de negocio los resultados.

2. Antes de realizar colaboraciones con nuestros clientes y proveedores, las áreas deben integrarse de la mejor forma. ¿Qué recomendaciones puedes compartir para lograr esto?

Antes que nada, debes involucrar al director de recursos humanos y manejar la iniciativa como parte de una transformación cultural y del trabajo en equipo. Todas las organizaciones tienen áreas de oportunidad al trabajar en silos. Y esta iniciativa de colaboración hacia el exterior la debes implementar al interior, teniendo como sponsor principal al director de recursos humanos para que se involucre y lo vea como parte de sus objetivos también, que sería una transformación hacia el trabajo de equipo en la organización.

3. ¿Cómo podríamos realizar un KPI eficaz para clientes y proveedores?

Para clientes recomendaría 3: incremento de fill rate, disminución de cargos por fill rate y el inventario que manejas en tienda y en tus bodegas. En tienda el ideal es que sea mayor, y en tus bodegas, menor. Y con tus proveedores sería el nivel de servicio de los proveedores, es decir, sus entregas a tiempo, en cantidad y en calidad.

4. ¿Quién es el responsable de gestionar la colaboración?

Todos... pero el liderazgo normalmente lo debe tomar cadena de suministro porque es el principal eslabón de la empresa que necesita la colaboración de todas las partes. Normalmente, el área comercial está más enfocada en el último eslabón, que es el consumidor, el cliente, y en ocasiones pierde de vista todas las implicaciones hacia atrás (manufactura, transporte...).

Supply chain debería tomar ese liderazgo y promoverlo para que se lleve a cabo también en otras áreas como recursos humanos o manufactura. Supply chain normalmente es el que orquesta y define los planes de producción y los planes de materiales, es el que vive más en un mundo de planear y ejecutar.

Normalmente el liderazgo lo deben tomar ellos, pero "ojo": es su liderazgo para involucrar a todas las direcciones. No se puede trabajar de manera aislada. Al final, la colaboración tiene que depender de todos: se madura y se encuba en supply chain, pero después debería trasladarse a áreas como planeación estratégica.

5. ¿Cuáles son tus recomendaciones y tips para implementar el modelo VMI (vendor managed inventory / inventario manejado por proveedores)?

Más que tener visibilidad nada más de los inventarios de tus proveedores o de tus clientes, es compartir una estrategia de capital de trabajo, es decir, que se establezcan objetivos de días de inventario en punto de venta o con tus proveedores, y semanalmente estar monitoreando los inventarios para generar las órdenes de producción.

Básicamente es la visibilidad del inventario, establecer metas de días de inventario, pero también la colaboración en el plan de la demanda: si es con tu cliente, lo que él te va a comprar; y con tus proveedores, tú compartir el plan de producción.

No sirve nada más la visibilidad del inventario, sino que tiene que haber todo un proceso de recomendaciones de S&OP (sales & operations planning / planeación de ventas y operaciones) y aplicarlo con tus proveedores y clientes.

6. ¿Qué estrategias puedes compartir para tener una colaboración dentro de la misma operación? Es decir, desde la oficina central, los centros de distribución y tienda, hablando de un esquema de retail.

Si eres retail, la recomendación es crear áreas formales para darle más el peso a temas como planeación de la demanda, o implementar el modelo de IBP (integrated business planning / planeación de negocio integrada). De hecho, hay retailers que ya cuentan con una dirección de IBP, que tiene la parte de planeación de la demanda.

También implementar un proceso que integre a las áreas de compras —que son los principales líderes, digamos, en el tema de lo que se debe comprar y cuánto mantener— y obviamente las áreas logísticas operativas, y establecer procesos de colaboración táctica acerca de lo que debe suceder en las temporadas (3 meses, 6, 12, pero también 18).

Normalmente en el retail, el comprador es el que lleva la batuta, pero se debe planear muy bien lo que va a implicar en almacenaje y distribución para que la estrategia de compras pueda surtir efecto.

En cuanto al KPI, el más importante sin duda es el abasto oportuno de las tiendas, pero también el costo de servir y el capital de trabajo. Los retailers suelen tener demasiadas inversiones en inventarios y es crítico tener el inventario óptimo. Esto sólo se logra a través de una colaboración. La recomendación es que exista esta área de IBP, que integra las áreas de planeación.

7. En el caso de cadenas que no comparten la información de ventas o pronóstico, ¿cuál sería el seguimiento ideal para mejorar la colaboración?

La realidad es que compartir información es un prerrequisito: no podemos hablar de colaborar si entre las partes no se comparte información. Porque entonces no estás colaborando, más bien estás planeando tu negocio lo más asertivamente, pero esto no es colaborar.

El prerrequisito es el intercambio de información entre las partes. ¿Cómo lograrlo? De entrada, si son tus proveedores, si tú eres el fabricante, tú tienes el poder de la negociación. Porque si quieren trabajar contigo tienen que compartir. Esto si es un proveedor chico o mediano.

Si es un proveedor muy grande, donde es al revés, y te da el servicio o te provee de algún componente, pero eres muy chiquito para él, lo que tienes que establecer son acuerdos de servicios contractuales. Básicamente él te debe cumplir con cierto acuerdo de servicio, y mi recomendación sería firmar un contrato para que te proteja de que te provea el servicio en tiempo y la información que tú requieres.

Aunque más que información que tú necesites de un proveedor, lo que requieres es la confirmación de que te va a entregar las órdenes en el tiempo comprometido y establecer un contrato.

Si tú eres fabricante, a veces es más difícil que un retailer quiera compartir información. Normalmente los retailers hacen cargos, el tema de fill rate es muy penalizado.

Entonces lo que tú tienes que hacer (y esto es a un alto nivel) es que el director de tu empresa cabildee con las altas jerarquías del cliente: "Necesito que me compartas cierta información para mejorar el servicio". Esa base de convencimiento y un discurso unificado de "sin compartir información mínima de tus inventarios, de lo que me quieres comprar, no puedes mejorar el servicio, y más ahora que las cadenas de suministro tienen tanta volatilidad y la demanda es tan variable".

Entonces es escalarlo, no puedes ir solo, tiene que acompañarte el director general de la empresa, y en ocasiones hasta los socios. La mayoría de los retailers ya lo hacen, entonces no tendrían por qué no darte la información. Es un tema nada más de tocar las puertas correctas y ser persistente.