

Administración de

la cadena

de suministros
"Supply Chain"



SERVIENTREGA

Es entrega segura!

Administración

Camino hacia la
Cadena de Suministros

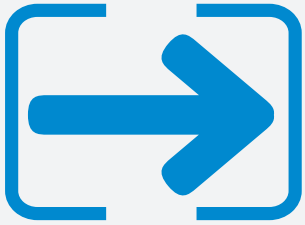
Estrategias

Mercadeo y logística,
socios o rivales

Tecnología

Apalancamiento para
la globalización





Administración de
La cadena
de suministros
"Supply Chain"



Imagen portada:
Archivo LA REPUBLICA

LA REPUBLICA

DIARIO ECONÓMICO, EMPRESARIAL Y FINANCIERO DE COLOMBIA

Fundadores

MARIANO OSPINA PÉREZ - JULIO C. HERNÁNDEZ

Presidente Ejecutivo

JORGE HERNÁNDEZ RESTREPO

Director

Jorge E. Sierra.

Gerente General

Ricardo Morales Casas.

Conmutador

4135077. Calle 46 N°103-59.

Oficina Centro

3344768-3422324.

Año LI. Editorial El Globo S.A.

Afiliado a Andiaros / SIP / Colprensa /ISSN 0122-591X.

Tarifa Postal Reducida Adpostal N° 16.

Vence Dic./2005

www.larepublica.com.co
diario@larepublica.com.co

Bogotá D.C. Colombia



4 Cinco síntomas de una empresa que camina hacia la Cadena de Suministros

8 Análisis de la infraestructura para enfrentar el Tratado de Libre Comercio con EE.UU.

10 Importancia de la gestión logística y de Cadenas de Suministro frente al TLC

12 Características críticas de los modelos agroindustriales desarrollados globalmente

15 El comercio electrónico y el apalancamiento frente al mercado internacional

Faxes de servicios		Regionales	
Oficina principal	4133725	Barranquilla:	(5)3582562
Oficina Centro	2847377	Cali:	6616657
Redacción	4130003	Cartagena:	6648955
Publicidad	4130013	Manizales:	8720900
Internacional	4130186	Medellín:	3125393
Suscripciones	4135077	Pereira:	3245128
Trabajos editoriales	4130251	Bucaramanga:	6322032



Febrero de 2005

NOTA

Editorial

Manuel Acero

macero@scm-strategies.com

Después de muchos años en los que las compañías invirtieron en el mejoramiento de sus procesos internos, y en especial en la última década donde los avances tecnológicos permitieron el sueño de la integración y la globalización permitió la expansión comercial, las compañías con visión global han llegado a una contundente conclusión: competir individualmente es una estrategia perdedora.

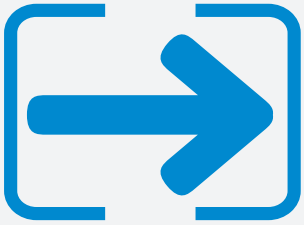
Una consecuencia directa de esta afirmación fue el inevitable cambio en las estrategias de estas compañías para enfocarse en el Alineamiento y Sincronización de sus Cadenas de Suministro, con lo cual han logrado ventajas competitivas en un ambiente hostil de alta proliferación de productos, altas variabilidades de las demandas y alta competencia global.

La evolución de la práctica de Administración de Cadenas de Suministro es evidente a la luz de todo el mundo empresarial y ha sido reconocida como la estrategia competitiva de mayores logros en el desarrollo y mejoramiento de la calidad de vida de los países. Seleccionando 46 estudios de diferentes fuentes académicas, empresariales, de investigación, encuestas, etc. recopilados en el Proyecto de Investigación Supply Chain 2020 del M.I.T., del cual formo parte como miembro Investigador, concluyen de forma categórica que el futuro de las economías dependerá de la adopción rápida de esta práctica, transformando la visión meramente empresarial por el de cadenas integradas.

Ante estas realidades y mirando el panorama empresarial productivo colombiano, el cual sin dudas se abrirá al mundo, queda la gran preocupación de si los planes de desarrollo en especial la famosa Agenda Interna están teniendo en cuenta esta nueva forma Administración y de ver los negocios.

Como lo hemos repetido constantemente en la revista, el gobierno, la academia y el sector privado son los eslabones primarios sobre los cuales se construyen Cadenas de Suministro con capacidad de generar beneficios a la población. La integración de estos tres resultará en una estrategia nacional de competitividad de largo plazo: El primero definiendo políticas que faciliten la obtención de recursos y el mejoramiento continuo de la infraestructura nacional, el segundo desarrollando programas efectivos de transmisión de conocimientos Inter-funcionales que requiere esta práctica y el tercero facilitando y desarrollando el cambio cultural, operacional y tecnológico. No hay tiempo para inventarnos la rueda, con tratado de libre comercio o no, Colombia está ya metida en la globalización y no hay reversa. Tenemos que despertar y adoptar rápidamente estas prácticas, que ya han sido probadas. Necesitamos que la agenda interna se enfoque en facilitar a la industria colombiana la adopción de la Administración de sus Cadenas de Suministro como herramienta de competencia global.

Me complace informarles que dentro de las reuniones académicas anuales del grupo de investigación SC2020, estaré presentando en las deliberaciones, un perfil de SCM aplicado a Colombia, los problemas y barreras que tenemos y algunos requerimientos académicos para nuestra revista, que cumple 2 años de existencia. También estaré en La Universidad de Wharton que nos han ofrecido su apoyo académico para 2005-2006 debido al éxito académico y pedagógico de la publicación.



5 síntomas

de una empresa que camina hacia la Administración de sus Cadenas de Suministro

Colaboración de:
Diana Acero
Asesora Manejo del Cambio
dianacero@consultant.com

Como ya sabemos, involucrar a las empresas en proyectos de cambios de gran impacto como lo es la adopción de la dinámica de cadena de suministro, representa un giro radical en 3 elementos, la cultura organizacional y el recurso humano, el uso de la tecnología y el desarrollo de los procesos de trabajo.

La baja en la productividad y en la moral que producen las nuevas formas de trabajo propias de la dinámica de cadena, es aún más profunda y grave que las producidas por los cambios tecnológicos como las implantaciones de sistemas ERP o APS, ya que por las características altamente novedosas del paso de la integración discreta a la continua o en línea (elemento esencial en SCM), las personas literalmente “sufren” un revolcón en sus esquemas de comportamiento y pensamiento de trabajo. Esta brecha es más profunda cuando la organización cae en cuenta que para llegar a comportarse como cadena tendrá que recorrer un largo camino.

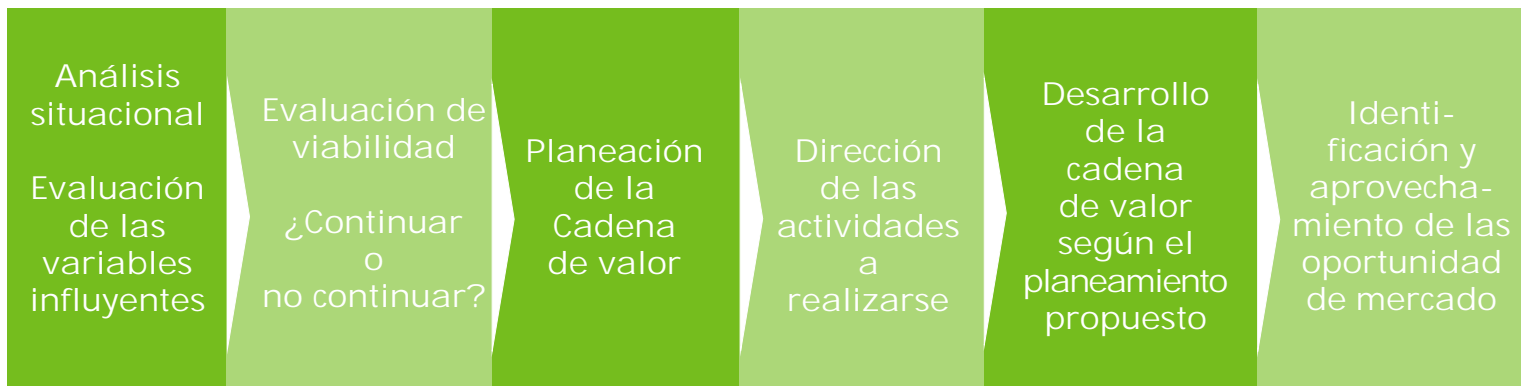
Imagine que usted quiere tener un cambio total para llegar a ser como el más exitoso(a) y guapo(a) de las personas. De pronto su cirujano le informa que no será una cirugía sino varias y cada una tendrá un periodo post-operatorio largo y doloroso, además tendrá que guardar un riguroso régimen de alimentación, y ejercicios físicos en los cuales tendrá que invertir la mayoría de su tiempo diario. También contrata un asesor de imagen que le dice que deberá entrar en un profundo y costoso proceso de educación intelectual, entrenamiento personal y terapia psicológica. Finalmente tanto el cirujano y como el asesor le dicen que por sus características personales y por el bajo desarrollo de la cultura y la tecnología del país donde vive, no se sabe cuál será el resultado final y tampoco hay garantía de que las cosas saldrán bien, puede quedar igual o más feo(a) e imperfecto(a) que ahora.

Eso es lo que significa para las personas de las empresas embarcarse en los cambios que exige la dinámica de las cadenas... Pero

una vez se supera el abismo de las angustias que genera el cambio porque se ha llevado a cabo un programa sano y contundente de manejo del cambio, la empresa tiene que empezar a mostrar cinco síntomas principales que indican que si le sirvieron las cirugías y la terapia.

Al igual que el Doctor Frankenstein de Mary Shelley, tratar de llegar a tener una empresa perfecta en una dinámica de cadena perfecta con partes “viejas” y “usadas” que ya no sirve, tendrá como resultado un monstruo incontrolable que sólo se mantiene por la nostalgia y cariño de sus socios fundadores. Por eso la empresa que quiera tomar en serio el camino que conduce al trabajo de cadena, estará conciente que este cambio es del tipo metamorfosis y no del tipo cataclismo, es decir que llegar a la sincronización de la cadena significa dar unos pasos lógicos que llevan de una manera ordenada a un estado mejor, no una avalancha tecnológica y de buenas prácticas que puede no resultar en algo peor.

Evolución de las cadenas de valor





Febrero de 2005

Una vez la metamorfosis está llegando a su final, o por lo menos en el caso de SCM, un primer cambio hacia la integración interna se estará completando, y la empresa mostrará que la cultura y el recurso humano se está renovando en cinco aspectos principales

Tema

1

Educación y aprendizaje

Esto significa el abandono total de los viejos hábitos de capacitación empresarial, donde la moda es lo que prima y no las necesidades de la empresa/cadena, es la adopción de la dinámica del DNC periódico y del diseño serio y responsable de programas de carrera por parte de las áreas de recursos humanos, pensando no en ocupar los presupuestos anuales de capacitación en forma errática, sino pensando en el plan estratégico de la empresa/cadena.

Para esto la empresa/cadena debe empezar a pensar en todos los recursos humanos de las empresas que conforman la cadena como un solo equipo cuyas habilidades, conocimientos y experiencia son propios.

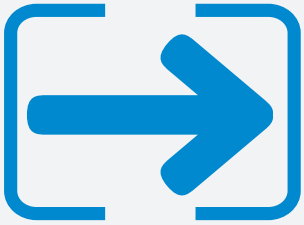
Esto implica por supuesto que los gerentes de recursos humanos hagan algo a lo que generalmente nunca son llamados y es integrarse al proceso de cambio que implica SCM y que salgan de su círculo interno operativo de reclutamiento, selección, capacitación, nómina y liquidaciones, para posicionar un verdadero recurso humano eficiente, tomando la responsabilidad planeadora que tiene en los indicadores de desempeño buenos o malos de un personal bien o mal preparado.

Tema

2

Comunicación

Una empresa/cadena con procesos claros, estándares e interacciones reguladas de esos procesos entre las áreas y las empresas, facilita procesos formales de comunicación de información más clara y segura, este es un factor determinante, pues mientras las empresas sigan manejando un proceso real y un proceso en el papel, la comunicación será errática, es decir la costumbre de seguir eternamente la norma básica de calidad de documentar los procesos, pero en realidad hacer otra cosa. Por supuesto la claridad en los procesos no viene sólo con ponerlos en un papel y ejecutarlos, obedece a un fuerte proceso de reingeniería de la cadena que los ha fortalecido y puesto en marcha en forma eficiente, generando cadenas que al interior de cada empresa que las compone tiene una estructura matricial. El saneamiento de procesos y de la comunicación viene con un decremento importante del tiempo que se pierde en reuniones y la resolución de los conflictos entre áreas y empresas.



Administración de **La cadena** de suministros “Supply Chain”

Tema

3

Liderazgo

Este síntoma es el más claro y más regocijante en el camino a SCM. Ver el cambio en el estilo de liderazgo, desde el principio del proyecto de transformación, debe haber un fuerte apoyo de la cabeza visible de la organización que ordene las filas hacia el objetivo final.

Puede ser que en las etapas iniciales sea prematuro pedir el paso del tradicional liderazgo patronal-paternalista que impera en las culturas empresariales tradicionales, pero con el tiempo se debe empezar a respirar un aire de liderazgo basado en resultados, se debe ver un líder más comprometido con el futuro de la empresa y no con la operación diaria.

Se deben ver líderes en los procesos, no en las áreas, supervisando, planeando y enseñando, más que reprimiendo, regañando, consolando y firmando papeles.

Tema

4

Medición

La empresa, por todo lo anterior, dejará su etapa tradicional de inmadurez y hablará un lenguaje de cadena, donde ya las buenas y eficientes reuniones se convertirán en una fiesta de intercambio de indicadores de medición, los cuales serán el tema de conversación, la medición se hará parte viva y necesaria para tratar el día a día y el futuro. Parte importante de este esfuerzo será incorporar las métricas de desempeño de la cadena a la evaluación de las personas, acá de nuevo se hace necesario que las áreas de recursos humanos en un arranque de renovación para sus evaluaciones de desempeño tradicionales y desconectadas de la realidad, logren conectar el tablero de métricas de la cadena los de cada cargo en la empresa, y a la vez diseñe nuevos sistemas de motivación o de recompensa de acuerdo a métricas grupales y de integración. También está el reto para los RH de posicionar su actividad de administrar el recurso humano como una actividad que claramente agrega valor, y para eso debe poner y proponer mediciones de desempeño para su área en relación con el desempeño de la cadena.

La cultura de las horas extras dejará de ser un acto de héroes y pasará a ser una demostración de que la planeación y programación están mal hechas, el sentido de pertenencia en las áreas se deshace para dar paso al sentido de pertenencia sobre el consumidor final

Tema

5

Planeación / Programación vs Disciplina

Este es un aspecto que va a determinar en gran forma la perdurabilidad de la dinámica de SCM en la empresa/cadena. Puede ser que todas las personas hagan los procesos como se debe, usen la TI como se manda; todo mientras esté en su apogeo el proyecto, la implementación, la novedad, el consultor bla, bla bla. Pero apenas volteamos la espalda, todos vuelven a su vieja, cómoda y habitual vida de silos individuales.

El reto más grande se plantea acá y es imponer la dinámica de cadena como un estilo de vida... ya vimos todo lo anterior: una empresa/cadena por el buen camino lucirá un recurso humano de alta calidad educado, actualizado, comunicando información precisa en la forma más objetiva y eficiente, enterado de la informa que necesita, con una cabeza planeadora, que no se mete a molestar en la operación y rebosante de los indicadores (KPIs) excelentes, útiles y en tiempo real que son la base del trabajo.

Esto mostrará pues, un ambiente de trabajo necesariamente

basado en los planes y las programaciones que tienen la cadena, la empresa, las áreas y las personas. Dicho ambiente será de total pro actividad y cordialidad en las relaciones y profesionalismo. La cultura de las horas extras dejará de ser un acto de héroes y pasará a ser una demostración de que la planeación/programación están mal hechas, el sentido de pertenencia a las áreas se deshace para dar paso al sentido de pertenencia al consumidor final y el inexistente trabajo en equipo se volverá natural al desenvolvimiento diario.

Ahora bien, querido lector, si su empresa está en el camino a SCM, debe estar mostrando ya estos síntomas, si va a empezar, asegúrese que desde el principio haya el fundamento para llegar a esto; pues como ya se hizo claro en los párrafos anteriores, este camino es largo y duro, si no están estas condiciones primarias, tal vez lo que viene más adelante no va a ser posible y su empresa se vea envuelta en un fracaso que la convierta en una creación frankensteiniana muy poco competitiva en la aldea global.



Mercadeo y logística, socios o rivales

Colaboración de:

PAOLA SILVANA COELLO BARROS

De acuerdo con la fuerte dinámica a la que actualmente se enfrentan las empresas en Colombia, en materia de competencia, de servicio y de productos, a nivel nacional e internacional, se hace necesario que cada vez se vuelva más competitivas para así prometer su permanencia a largo plazo en el mercado mundial. Esa competitividad está más ligada a ofrecer no sólo productos de destacada calidad sino además de distinguirse por un alto y diferenciado servicio, por disminuir sus costos operativos (logísticos) y maximizar el capital de trabajo.

Disminuir costos logísticos y a su vez ofrecer un servicio con alto grado de diferenciación a los clientes. Realmente parece contradictorio.

Para muchas empresas en Colombia este concepto de competitividad no está ajustado a la realidad, ya que muchas de estas incurrir en costos logísticos elevados para mejorar su canal de abastecimiento y distribución y parece no haber salida para ello.

Entonces, nos preguntamos

¿Existe salida para que las empresas logren ser verdaderamente competitivas?

Claro que sí.

En el mercado existen infinidad de prácticas en materia de transporte, distribución, gestión de inventarios y compras lo importante no es buscar una solución que sólo tenga en cuenta la disminución o ahorro en cada uno de estas de manera individual, sino que hay que ir más allá, para incrementar la eficiencia en toda la cadena de abastecimiento.

Para conocer en que posición se encuentra la empresa en tema logístico, se debe partir de identificar, en primer lugar, cuál es la promesa gerencial de la misma, con el propósito de conocer cuál es su objetivo de venta, posicionamiento y de segmentación; a su vez conocer de manera detallada el producto o servicio, ubicarlo dentro del tipo de mercado que está atendiendo o pretende atender, para así enfocarlo logísticamente; con el reconocimiento de las anteriores características, sumado al conocimiento de cómo fluyen los elementos esenciales en la cadena de abastecimiento (dinero, información y producto), podemos identificar las características que presentan los diferentes niveles que intervienen en la cadena, todo esto con el fin de evaluar e implementar una óptima gestión de la misma.

Todo este análisis debe caer en manos de un experto, ya que éste puede identificar de una manera imparcial cuáles son las causas que están elevando los costos logísticos y proponer mejoras duraderas y no apaga incendios, que en últimas no le generan valor a la relación con el cliente.

En materia logística hay que estar preparado para todo, porque las decisiones pueden ser tan radicales que pueden cambiar drásticamente el manejo operativo, por ejemplo, podemos entregar parte del proceso que ha venido realizando la empresa a un operador logístico que si le puede aportar valor a la función que realiza por su poder de negociación a grandes escalas, o podemos cerrar bodegas para almacenar la mercancía de una región específica y utilizar cross docking en su reemplazo.

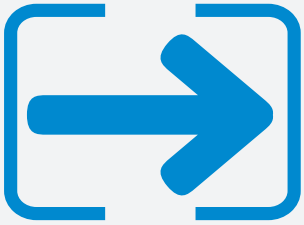
Hay un sin número de prácticas y

soluciones, lo importante es encontrar la que realmente se ajuste a los requerimientos de la empresa, y la haga más eficiente, es decir, zapatero a tus zapatos, lograr que cada nivel de la cadena realice las funciones para los cuales se considera un experto.

Las empresas de hoy en día no pueden dejar pasar este tema por alto, tarde o temprano se convierte en un factor determinante para medir su grado de competitividad y de negociación.

A corto plazo pueda que las decisiones para reducir costos, manteniendo un alto servicio, generen grandes cambios en la compañía, la habilidad de la gerencia está en tomar las riendas y volver a sincronizar de manera adecuada toda la cadena, haciendo que cada nivel se ajuste a las nuevos requerimientos y reglas de juego.

Las relaciones entre marketing y logística son interdependientes. Prácticamente ninguno puede sobrevivir sin el otro. "En marketing se crea la demanda y en logística se cumple con la promesa de servicio al cliente". Es por ello que las empresas de hoy en día deben velar porque esta premisa se cumpla, por tanto deben trabajar de la mano, integrados, para así, a través de una gestión adecuada de la cadena, logre ser más competitiva y alcance unos niveles de diferenciación altos en el mercado de alta competición global. Este es el punto vital neurálgico de la excelencia operacional en la administración de las cadenas de suministro y que desafortunadamente en la mayoría de nuestras organizaciones en Colombia aún se manejan como si fueran dos mundos diferentes, creando ineficiencias que en la mayoría de veces son muy costosas y nos restan competitividad.



Análisis de la infraestructura para

Colaboración de:
Leonardo Ronderos
Presidente FITAC

En una pasada edición intentamos aproximarnos, parodiando a otros autores los temas relacionados con los retos que las restricciones de la infraestructura de transporte del país impone a nuestra economía especialmente al enfrentarnos a los procesos ya cada vez más adelantados de la negociación del TLC con Estados Unidos.

Ahora parece necesario que nos adentremos un poco más y que vayamos estudiando cada uno de los casos para ver de que manera podemos completar la imagen que requerimos. Se reconoce que el gobierno nacional tiene claro el tema e intenta dar respuesta a las imperiosas necesidades pero el problema central es de tiempo y de recursos financieros. Es evidente en los procesos de inversiones públicas especialmente en transporte que todo el proceso (Planeamiento, diseño, licitación, adjudicación y construcción) toma varios años cuando no décadas y que además debe formar parte de una estructura de red que se integra armoniosamente.

En el pasado siempre se ha argumentado que una de las más grandes fallas de nuestro transporte ha sido que cada modo pareció avanzar sin consideración sobre la suerte de

los demás y se planteó reiteradamente la necesidad de generar un Ministerio de Transporte y no de construcciones viales.

Hace lustros lo tenemos y queda en manos de los lectores considerar si se cumplieron o no las expectativas generadas con él.

En conferencia dictada por el ciudadano chileno Héctor Gallardo durante el congreso de FITAC celebrado en octubre pasado en Bogotá, se hizo una interesante comparación de la logística de su país, ejemplo claro de buena parte de lo que intentamos hacer en Colombia (Benchmarking decimos ahora...) y nos mostró unos aspectos que claramente debo reconocer no habían sido evidentes para mí.

En primer lugar la gran masa de población chilena y de producción está localizada 500 kms al norte y 500 kms al sur de Santiago-Valparaíso.

En segundo lugar se cuenta con una red vial razonablemente estructurada que sirve en sentido sur-norte ese estrecho corredor de 1.000 kilómetros.

En tercer lugar dados los dos puntos anteriores un empresario chileno localizado en Santiago puede hacer llegar en horas (Menos de un día) sus productos al extremo norte o al extremo sur de ese núcleo

poblacional y económico. Así pues el empresario con un solo centro de distribución en Santiago puede atender la totalidad de sus clientes.

Un punto final es como Chile tiene una integración total en los conceptos de transporte y seguridad nacional, generado por décadas si no siglos de conflictos regionales con sus tres vecinos que ha llevado a que todo el sistema de transporte, particularmente el vial, se haya desarrollado teniendo tal consideración.

Se llegó hasta el detalle de comparar el tipo de vehículos de transporte por carretera que usamos en los dos países, aspecto en el cual también perdemos al comparar tanto por el tipo de vehículos como por las edades de los mismos.

Comparemos el caso nuestro: Es un país que aún suprimiendo las inmensas áreas llaneras y de selva amazónica es mucho más grande que Chile, con una situación especial de montañas y geología impresionantes que han quebrado la capacidad de gestión para la construcción vial tanto de carreteras como de ferrocarriles.

Y que decir de la situación de tiempos de viaje. Un lector en el exterior que no conozca nuestro país y tome una tabla de distancias por carretera entre las ciudades de Colombia



Primer tema:

Las carreteras



enfrentar el libre comercio

y los tiempos de cada ruta y los compare con lo que ocurriría en un país promedio no podría entender lo que pasa. Nuestros tiempos son extraños por lo altos y es que la velocidad real es muy reducida tanto por la geografía de montaña como por las restricciones geométricas de las vías. Esto sin sumar los tiempos de espera para entrar a algunos de los puertos marítimos o la operación restringida nocturna.

Otro tema es como el país en modo alguno podría centrarse hoy en un radio de 500 kilómetros alrededor de Bogotá. Es claro que fuera del círculo existe buena parte de nuestra economía.

Y entonces ante una situación como la descrita qué debemos hacer? No es recomendable quedarnos quietos, se nos va la vida del país en resolver los nudos que tenemos y debemos hacer de cada problema un reto a solucionar y de ser posible generar una ventaja en ellos. Difícil tarea la que tenemos todos.

Planeamiento de la red de transporte

Dada la inmensidad del problema un primer tema que deberá atender el país es el proceso de planeamiento de la red de transporte del país.

Si el primer problema es (Que no creo yo que lo sea) la falta de centros de logística entonces resolvámoslo. Es un tema que el sector privado debidamente incentivado lo resuelve por si solo y existe probada capacidad para hacerlo. Si tenemos que tomar ya decisiones como son la creación de los núcleos o centros de logística o puertos secos o como cada uno lo quiera llamar, como se sugiere es el caso de Puerto Salgar/La Dorada pues entonces tomemos las decisiones ¡YA!. Si el caso de La Felisa es de verdad otro núcleo modal, hagamos lo mismo. Y así a lo largo y ancho del país.

El proceso de planeamiento de nuestra red toma mucho tiempo, seguramente en los tiempos que corren está alejado de la política local y esto lo hace más técnico.

Miremos por tanto la página WEB de nuestro ministerio (www.mintransporte.gov.co) y escudriñemos en ella los temas de planeamiento sectorial. ¿Qué planes existen en el Ministerio?

Objetivos del Ministerio de Transporte

1

Terminar lo empezado

3

Mantener lo existente

2

Mejorar y pavimentar lo requerido

4

Empezar lo necesario

Programas que desarrolla actualmente

Vías para la paz

Terminación de proyectos del programa Vías para la Paz con lo cual se mejorará la Infraestructura física y social en zonas deprimidas y de conflicto.

Mantenimiento de la Red Arterial

objetivo prioritario ejecutar en forma efectiva las actividades de rehabilitación y mantenimiento en la red de carreteras a cargo de la Nación.

Red Vascolar

Pavimentación y Rehabilitación de 5000 kilómetros de red vascolar de carreteras. Las Inversiones estratégicas en transporte consistirán en rehabilitación, ampliación, mantenimiento y conservación de la red vial.

Integración Internacional Corredor Caracas – Bogotá – Quito:

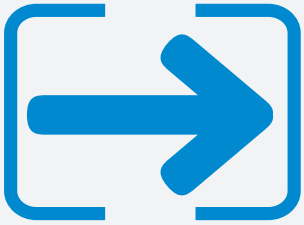
En enero de 2002, el Conpes autorizó a la Nación para contratar créditos externos hasta por US \$75 millones, destinados a financiar el corredor de integración de transporte Caracas – Bogotá – Quito, con lo cual se financiarán los tramos faltantes de la carretera Bogotá – Arauca y Bogotá – Puente Internacional San Miguel (Mocoa) incluyendo el puente internacional sobre el Río Arauca y los estudios de la variante de Bogotá.

Túnel de la Línea

Se autorizó la contratación de créditos externos hasta por US \$218.2 millones para su financiación. Entiendo que ya está adjudicado finalmente. Es un túnel de 8.600 metros de longitud.

Este es un proyecto interesante, en el cual llevamos años soñando especialmente los que hemos estado vinculados al Llano colombo-venezolano y se afirma por parte del Ministerio que se reducen los costos y los tiempos de viaje.

Se están adelantando proyectos que toman en consideración el propósito del gobierno nacional de mejorar la conectividad de las vías troncales de la red primaria mediante la construcción, terminación y/o complementación de las transversales del país.



Administración de **La cadena** de suministros “Supply Chain”

Importancia de la gestión logística y de cadenas de suministro de la empresa colombiana frente al TLC

Resulta preocupante pensar que a pesar del gran reto que para la supervivencia y la competitividad de cada empresa de nuestro país significa el Tratado de Libre Comercio, TLC, aún a las puertas de entrar en operación, pocas de ellas se estén dando a la tarea de prepararse, hacer los ajustes y las alianzas necesarias para hacerle frente de manera óptima y exitosa.

Parte de las grandes tareas para enfrentar el reto consiste en contar con la infraestructura adecuada y una gestión logística y de Cadenas de abastecimiento impecables, desde los proveedores de los commodities hasta el último eslabón de la cadena, como bases fundamentales para responder a las futuras demandas que se generarán con la puesta en marcha del TLC.

El presente artículo se centrará en la importancia de la gestión logística relacionada específicamente con el tema de el acceso a mercados contemplado dentro de los puntos centrales del TLC; por considerar que es a través de una mejor gestión logística y de Cadenas de Abastecimiento, donde se puede asegurar mayores índices de rentabilidad, minimización de costos y una mayor ventaja competitiva al propender por una producción y abastecimiento de productos, bienes y servicios de gran calidad y de manera óptima, efectiva y oportuna al consumidor final en cualquier lugar del mundo donde esté.

Sin embargo, la efectiva gestión logística no es suficiente, como parte de una estrategia de Administración de Cadenas de Suministro nacional, es necesario que el gobierno dote de la infraestructura necesaria, asigne recursos necesarios a las empresas y la población en general (principalmente la rural) para proveerlos por lo menos de las condiciones

básicas para vivir dignamente y los involucre en el proceso productivo del país, brinde capacitación, realice obras de infraestructura en carreteras, aeropuertos y puertos de todo el país, y brinde mayor seguridad a la población nacional y extranjera que permita y favorezca la inversión en Colombia.

Argumentación teórica

Entenderemos Logística como los procesos lógicos empleados para cumplir con las promesas gerenciales de aprovisionamiento, almacenamiento, transporte, abastecimiento y costos en el sentido puramente comercial.

El objetivo de la logística es tener múltiples canales de abastecimiento, que permitan asegurar el flujo constante de productos y/o servicios de alta calidad hasta el consumidor final, reducir tiempos y movimientos, reducir la cantidad de inventario sin sacrificar la disponibilidad del producto y reducir el costo total por unidad de abastecimiento en todo el canal.

Teniendo en cuenta lo anterior, vemos como un gran número de las empresas en Colombia al igual que en muchos otros países no industrializados o en vía de desarrollo, aún no han creado conciencia acerca de la importancia de desarrollar procesos de logística eficientes y por lo tanto carecen de un enfoque administrativo de gestión de sus cadenas de abastecimiento; lo cual acarrea grandes pérdidas de costos, tiempo y recursos, sacrificando calidad en los productos y/o servicios ofrecidos, generando insatisfacción en cada uno de los eslabones de la cadena y lo que es peor en el consumidor final; además de poca rentabilidad y muy bajo nivel competitivo.

En relación con la puesta en marcha del TLC, si bien es cierto que existen altos estándares de calidad en un buen número de

Colaboración de:
CONSTANZA
VELANDIA PALACIOS





empresas colombianas para cumplir con los requerimientos y exigencias del mercado de Estados Unidos, también es cierto que muchos otros empresarios han comenzado a reconocer su incapacidad o insuficiencia respecto de la capacidad instalada en sus empresas que les permita atender de manera eficiente a la demanda de sus productos que se puedan derivar de su participación en el Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos.

Es por lo anterior, que las empresas colombianas de cara al TLC enfrentan el desafío de rediseñar o reestructurar entre otras cosas su gestión logística y enfocarse en la Integración de sus Cadenas de Suministro para garantizar su gestión comercial y lograr una mayor ventaja competitiva en un mercado globalizado; brindando al cliente o consumidor final disponibilidad del producto que requiere (justo a su medida), así como oportunidad y cumplimiento en su entrega (justo a tiempo) y cada vez una mayor personalización del servicio (como parte esencial del valor agregado).

Independientemente de los factores a favor y en contra del TLC y de los beneficios y/o desventajas que pueda representar para unos y otros actores, considero que es un paso que debemos dar como país, como empresa y como sociedad que vive con la esperanza de un futuro mejor.

Lo anterior no quiere decir que la apertura al libre comercio con el mundo sea la solución a todos nuestros problemas de pobreza, educación, salud y tantos otros que nos aquejan, y que no vaya a generar crisis y desequilibrio en muchas empresas; pero creo que a pesar de ello también servirá para salir del tradicionalismo, conformismo y estancamiento que caracteriza a gran porcentaje de nuestras empresas, y exigirá que éstas asociadas como cadenas y/o estableciendo alianzas estratégicas con otras empresas busquen la mejor manera para ajustar, implementar, y establecer mejoras en sus diferentes niveles organizacionales y de manera

radical en lo relacionado con su gestión logística y de abastecimiento que en fin de cuentas será la que en gran medida garantizará su permanencia y competitividad en el país y frente al mundo.

Una vez abordado el tema de la logística y la cadena de abastecimiento, considero estos temas de vital importancia dentro de la actividad de cualquier empresa por pequeña que sea que tenga claro que su punto de partida y su punto de llegada será siempre el cliente o consumidor final; razón por la cual pensando en él y trabajando para satisfacerlo a él es que debe estructurarse la empresa y dirigir todos los esfuerzos de tal forma que conociéndolo e identificando sus necesidades es que la empresa como un todo diseñará e integrará cada una de sus áreas de trabajo para poder responderle con productos y/o servicios «a su medida», en el momento y lugar que quiera (justo a tiempo) y a un precio justo para las partes (gana-gana).

Lo anterior sólo será posible en la medida que como gerente y como empresa tenga claridad acerca de lo que quiero y estoy dispuesto a brindar a mis clientes (promesa gerencial), y que además valore, integre y trabaje mancomunadamente en una relación de respeto y mutuo beneficio con cada uno de los proveedores y los demás niveles que conforman la cadena de abastecimiento.

Fuentes de información

- Apuntes del Módulo: Sistemas de Comercialización - UNINORTE
- Libro: Los Canales de Distribución de Steven Wheeler y Evan Hirsh
- Revista de Logística de la Comunidad Andina de Naciones
- Diferentes Foros sobre el TLC

CONCLUSIONES

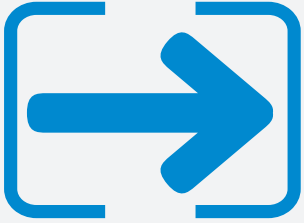
La historia y las circunstancias de globalización por las que atraviesa el mundo actual, han tocado nuestras puertas para «modificar» nuestra forma de pensar y asumir la vida. Los colombianos nos caracterizamos por ser muy inteligentes, excelentes trabajadores, cálidos, luchadores y muchas cosas buenas más, sin embargo, tenemos que ser sinceros y reconocer que también somos egoístas, individualistas (La antítesis para trabajar como Cadenas), muy poco planeadores y muchas veces hasta conformistas.

Probablemente esa parte egoísta, individualista, conformista y poco planeadora de nosotros los Colombianos de alguna manera nos pondrá a prueba con la puesta en marcha del TLC, pues necesariamente éste nos obligará a asociarnos con otros, a pensar en el beneficio común, a preocuparnos por planear y estructurarnos de tal forma que podamos responder conforme a las demandas de otros que son menos conformistas y más exigentes.

Para responder a las exigencias del mundo actual y de un mercado altamente libre y globalizado, necesariamente la parte logística y la Administración de las Cadenas, juega un papel determinante, en la medida que de su implementación y eficiencia en su gestión dependerá las relaciones con cada uno de niveles que intervienen en la cadena de abastecimiento y con los cuales interrelaciono y realizo intercambios, y poder responder de manera acertada, óptima y oportuna a las demandas del mercado.

Es claro que Colombia y sus empresas en general necesitan de una infraestructura física, humana, tecnológica, capacitación etc. que le permita mejorar su condición actual y llegar a ser más competitiva.

Finalmente resulta claro que la logística y la integración de las Cadenas de abastecimiento son factores críticos de vital importancia para hacerle frente al TLC por cuanto permite la optimización de factores como el tiempo, espacio y precios clave en cualquier tipo de comercio actual; ya que dentro del proceso de Tratado de Libre Comercio las empresas en cualquier lugar del mundo requerirán disponer de productos en lugares específicos, en momentos precisos y a costos razonables por los que los clientes estén dispuestos a pagar, todo con el fin último de lograr su satisfacción.



Administración de **La cadena** de suministros “Supply Chain”

Por Manuel Acero Eslava
macero@scm-strategies.com

Característica

1

Flujo del producto

El sector agrícola industrial es uno de los que con mayor refinamiento, necesita generar altas capacidades de integración de sus cadenas de suministro, por las características mismas de salud y seguridad requeridos por sus consumidores. Su cadena se extiende desde los procesos genéticos, pasando por los cultivos, los productores, procesadores, los distribuidores hasta el consumidor final. Entender las características críticas de integración de una cadena de suministro agroindustrial nos ayudará a comprender las implicaciones de esta nueva forma de organizar la producción de alimentos y su sistema de distribución.

El análisis de los roles que cada actor de estas cadenas tiene y cómo la integración debe cambiarlos, es uno de los retos más importantes cuando se intenta sincronizar las cadenas productivas de este sector, por que son las cadenas en donde se presentan mayores diferencias culturales y tecnológicas en todo su recorrido. Observen con detenimiento la forma de dimensionar los flujos básicos en la cadena agroindustrial tradicional y comparémosla contra una integrada y tratemos de deducir las diferencias y las características que habría que tener para pasar de la tradicional a la Integrada.

Definitivamente el cambio es grande, las características culturales y tecnológicas cambian radicalmente, veamos brevemente algunas de las más relevantes:

Importantes elementos del flujo de producto:

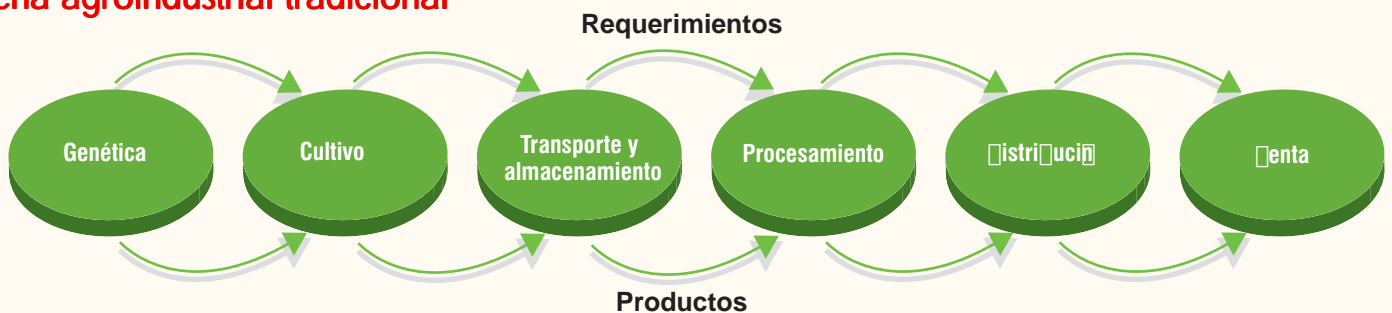
- Transporte y logística de altísima calidad, necesarios para mover los productos dentro de los procesos
- Detalles del horario de flujo para asegurarse que el producto este disponible en varias de las etapas del proceso sin acumular excesivo inventario y poder anticipar recursos para su manejo ordenado y limpio
- Enlace y mantenimiento de varios atributos de calidad
- Completa utilización de la planta y el equipo en todas las etapas de la cadena para reducir los cuellos de botella

Al mismo tiempo, un problema principal en el manejo del flujo del producto en una cadena es el manejo de la flexibilidad para acomodar interrupciones inesperadas o eventos inesperados. Los conceptos del control estadístico de procesos, manejo del inventario y manejo de logística limpia son factores críticos para entender la dimensión de la cadena.

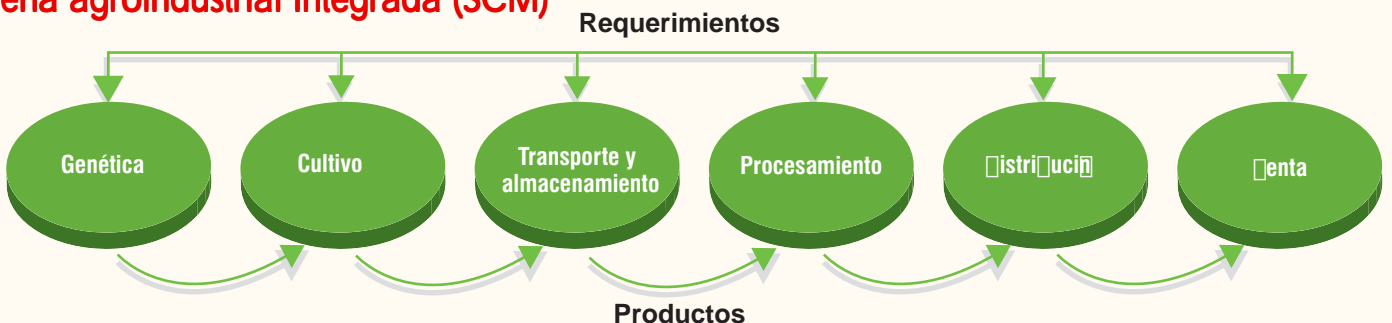
Es muy importante que el flujo del producto esté siempre acompañado del flujo de información, se debe imprimir igual velocidad a estos dos.

Características críticas de

Cadena agroindustrial tradicional



Cadena agroindustrial Integrada (SCM)



Característica **Flujo de información**

2

El flujo de información a través de una cadena tradicional agrícola gira en torno a la disponibilidad y demanda que se ven reflejadas en el precio ofrecido y que son comunicados en forma discreta, en una relación uno a uno.

Colectivamente, estos son usados como signos que con suerte simulan otros sectores para brindar los productos que son necesitados. Con el enfoque de cadenas integradas, la demanda real del producto y los procesos deben ser compartidos, preferiblemente en línea, con todos los eslabones de la cadena, para que, en forma pro activa, puedan ser capaces de influenciar el mejoramiento en el futuro desempeño y todos puedan colaborar a la hora de eventualidades negativas en el suministro.

Importantes elementos del flujo de información:

- Exactitud en los mensajes
- Fuerza: es decir que sean capaces de generar acción
- Costo de dichos mensajes
- Garantía de que la información confidencial o de mucho cuidado sea expuesta únicamente a aquellos que necesiten mejorar la funcionalidad de la cadena

Los desarrollos tecnológicos que podrían activar el flujo incrementado de información son posiblemente algunos de los más importantes manejadores del cambio en las cadenas de suministro agrícolas. Estos incluyen avances funcionales y reducción de costos para tecnología de computación, acceso remoto y capacidades mejoradas de red. La información de pronóstico del tiempo en línea, es un instrumento clave en la planeación en el cultivo.

Característica

3

Actividades creadoras de valor

Es la forma como cada eslabón contribuye a generar valor al proceso total de la cadena. Las nuevas relaciones en la cadena de valor brindan nuevas oportunidades para la creación de valor.

En el pasado, era suficiente medir el valor añadido en términos de métricas físicas y eficiencia en los procesos individuales.

Ahora, al integrar las cadenas, surgen mediciones de cadena y medidas de contribución que necesitan expandirse para evaluar que tanto la cadena está generando valor a sus consumidores finales y a cada eslabón. La relación servicio/costo de la cadena es evaluada permanentemente y se toman correctivos colectivos para mejorar el desempeño.

Debe implementarse un sistema de medición integrado para las cadenas agroindustriales que contemple métricas universalmente aceptadas, para poder comparar el sector a nivel global.

Se debe dar especial énfasis al análisis de la velocidad de la cadena y el costo del uso de sus activos.

las cadenas

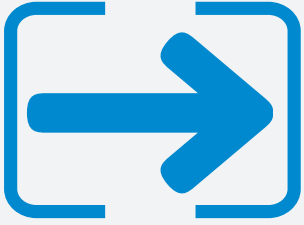
agroindustriales

El flujo de datos a través de una cadena tradicional agrícola gira en torno a la disponibilidad y demanda.

La información de pronóstico del tiempo en línea, es un instrumento clave en la planeación en el cultivo.

Se debe dar especial énfasis al análisis de la velocidad de la cadena y el costo del uso de sus activos en el programa.

Las cadenas como tal necesitan conocer permanentemente su liquidez financiera para la planeación de inversiones.



Administración de **La cadena** de suministros “Supply Chain”

Característica

4

Flujo financiero

En términos de la Integración debe ser vista como el flujo del dinero a través de los participantes y procesos. El reciente desarrollo de tecnología para la transferencia electrónica de fondos ha mejorado la eficiencia del flujo del dinero. Un elemento adicional de esta característica es la comunicación de información financiera a través de las etapas o procesos y de los participantes en la cadena. Dicha información suele ser de naturaleza propietaria, pero debe abrirse a ser compartida a través de todos los participantes. Esto puede ser crítico para optimizar el desempeño físico y financiero de tal cadena. Las cadenas como tal necesitan conocer permanentemente su liquidez financiera para la planeación de inversiones y ajustes inesperados que en este tipo de cadenas siempre se presentan. Aquí es donde hay que hacer un trabajo cultural muy fuerte.

Característica

5

Sistemas de incentivo

Estos son usados para recompensar el desarrollo y compartir riesgos a nivel de toda la cadena. Dicho sistema debe incluir premios en los precios, compartimiento de ganancias, arreglos de precios mínimos, programas de reconocimientos a proveedores por calidad, arreglos para compartir costos, compromisos a largo plazo y acceso del mercado. Los nuevos mecanismos de incentivos evolucionarán en tanto que los participantes de la cadena empiecen a adoptar y usar nueva tecnología de información y construir nuevas relaciones a través de la cadena.

Muchos conflictos pueden ser encontrados al usar sistemas de incentivos que no se ajusten a las condiciones del mercado y resultar en la inevitable pérdida de ganancias. Esto llevará a los participantes de la cadena a desarrollar sistemas de incentivos más flexibles.

Característica

6

Regulación

La Integración de la cadena exige un sistema de regulación/koordinación. Los sistemas alternativos de coordinación deben incluir acceso abierto a los mercados y varias formas de contratación, alianza estratégica, joint ventures, arreglos de franquicias, redes, cooperativas y propietarios directos. La decisión de usar el sistema de regulación/koordinación tendrá un impacto significativo en quien tenga poder y control en la cadena y en como los riesgos y recompensas son compartidos.

En la siguiente tabla presento el nivel de influencia (A = Alto, M = Medio, B = Bajo), que cada participante de esta cadena debe tener en la definición de las características de la Integración de la misma.

	Información	Producto	Valor	Finanzas	Incentivos	Regulación
Genética	B	B	M	A	B	B
Cultivo	A	A	A	A	A	M
Transporte	A	A	A	A	M	A
Producción	A	A	A	A	A	A
Distribución	A	A	A	A	M	A
Venta	A	A	A	A	M	M



El comercio

electrónico

Apalancamiento para la globalización

Casos de estudio Made in Colombia
Colaboración de IBC de Colombia

La globalización es un tema que compete a todas las organizaciones; pues todas se están viendo abocadas a buscar formas de hacer su trabajo de manera más eficiente con menos costos, que le permitan convertirse en jugadores competitivos y sobrevivir en las condiciones actuales y venideras donde la brecha entre las organizaciones es cada vez más estrecha.

Las empresas deben competir con jugadores locales no preparados pero también con jugadores internacionales que están muchas veces mejor preparados y responden más rápido a los retos del mercado. Esta situación hace que el empresario se pregunte:

¿Qué caminos tomar para perdurar y crecer?

La respuesta muchas veces la encontrará haciendo énfasis en la innovación, o brindando un mejor servicio a los clientes, estableciendo alianzas estratégicas o reduciendo costos; pero cualquiera sea el camino tomado lo importante para las organizaciones es ser conscientes de que

el éxito de la empresa no está en ser bueno individualmente sino que se requieren sinergias entre los socios de negocios para responder a las condiciones del entorno.

Un elemento fundamental para lograr estas sinergias se plantea dentro de la Integración de la Cadena de Suministro, en la cual se busca que todo lo que pase en uno de los eslabones de la cadena sea conocido por el resto, para poder actuar y responder oportunamente a estos cambios.

Para que haya una integración eficiente en la cadena de suministro es vital el flujo de información entre todos sus integrantes y la tecnología es la base para que este flujo se dé.

Es aquí donde el tema de Comercio Electrónico se convierte en un protagonista en la relación entre miembros de la cadena de suministro, pues a través de él los socios de negocios intercambian información clave para hacer más eficiente sus relaciones comerciales y automatizar sus procesos operativos, de forma tal que sean más eficientes y a su vez más competitivos.

A continuación mencionamos los casos de estudio y la simetría entre la característica de integración de la Cadena y de esta herramienta Made In Colombia:

Metlen Pharma: productividad para su fuerza de ventas

Metlen Pharma es un laboratorio dedicado a la fabricación y comercialización de medicamentos para uso humano.

Esta compañía atiende varios tipos de clientes, algunos de ellos como las grandes Cadenas están automatizados pero otros de sus clientes, por su infraestructura tecnológica actual, no pueden acceder a herramientas de Comercio Electrónico; a estos últimos clientes se les atendía tomándoles el pedido en un formato que era enviado por el vendedor al departamento de facturación vía fax, teniendo que verificar con el vendedor y cliente las cantidades y valores telefónicamente.

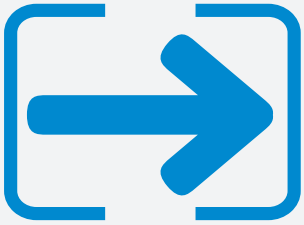
Este proceso hace que en muchas ocasiones sea necesario esperar la orden original para hacer la entrega del medicamento, con lo cual los tiempos de respuesta no son los esperados disminuyendo la capacidad de ofrecer un mejor servicio a estos clientes.

Por esta razón, la compañía decidió buscar una herramienta que les ayudara a sistematizar la fuerza de ventas, para disminuir los tiempos de envío de pedidos y la probabilidad de errores por duplicación, mala interpretación o digitación de las órdenes de compra.

Como contaban con soluciones como el CEN Transaccional y Tenet, decidieron contar también con IBC para el proyecto de automatización de su Fuerza de Ventas a través del CEN Móvil.

La cadena de suministro está conformada por:





Administración de **La cadena** de suministros “Supply Chain”

Favestrella, una empresa muy encendida

Fábrica de Velas La Estrella es una empresa colombiana con 58 años de experiencia en la fabricación de velas y velones, lo que les ha permitido ser los líderes de este mercado y exportar a países como Venezuela, USA, Puerto Rico, España y Haití.

Hace 6 años Cadenalco los invitó a hacer parte del grupo de empresas que intercambiaba documentos electrónicamente con ellos, a través de la Red de Valor Agregado Tenet de IBC.

Esa invitación fue un completo cambio cultural para la organización, pues no sólo les tocó aprender a trabajar en Comercio Electrónico sino también con código de barras, ya que antes de esa fecha no manejaban códigos estándares para sus productos. Sin embargo, enfrentaron el “revolcón cultural” con capacitación a todo su personal, esto les permitió sensibilizar a la organización sobre la importancia del Comercio Electrónico y el trabajo con Código de Barras.

Finalizada la etapa de capacitaciones, comenzaron con éxito a transmitir documentos electrónicamente por la Red de Valor Agregado Tenet; después de estabilizar su operación con Cadenalco, Favestrella evolucionó hacia el Intercambio Electrónico de Documentos por Internet con el CEN Transaccional de IBC, aumentando así su Comunidad de Clientes a trabajar en Comercio Electrónico.

Los principales beneficios obtenidos son:

- Minimización de errores en la información que intercambian con sus socios de negocio.
- Agilización de procesos comerciales, logísticos y financieros: El hecho de que la información llegue electrónicamente facilita la agilización de todos sus procesos operativos.
- Organización dentro de la empresa, ya que han negociado con sus clientes fechas específicas para la recepción de los documentos

Unilever, avanza en integración con proveedores

A principios del 2004, esta multinacional decidió replicar con sus proveedores de Materia Prima y Material de Empaque, la experiencia en Comercio Electrónico que tenía con sus clientes a través del CEN Transaccional.

Su principal objetivo en ese momento era automatizar los procesos comerciales y logísticos con sus proveedores de Materia Prima y Material de Empaque a través de:

- Órdenes de Compra
- Pronósticos de Consumo
- Inventarios
- Facturas
- Certificados de Análisis

Unilever buscaba un socio tecnológico que prestara un acompañamiento permanente en este proceso, experiencia en comercio electrónico, un sistema amigable, un costo razonable tanto para Unilever como para sus proveedores teniendo en cuenta que eran grandes y pequeños y fuera reconocido en el medio, fue por eso que decidió trabajar con IBC, pues sus 10 años de experiencia en Comercio Electrónico y la relación comercial que ya se tenía a través del CEN Transaccional, lo hacía el socio perfecto.

Actualmente Unilever trabaja con 31 proveedores de Materia Prima y Material de Empaque a través del CEN Industrial y espera ampliar a todos sus proveedores esta experiencia.

Los principales beneficios obtenidos con el desarrollo de esta solución fueron:

- Información oportuna, disponible y permanente
- Capacidad de reacción por parte del proveedor
- Control de inventarios en forma compartida
- Incremento de la productividad en Compras

El Comercio Electrónico se puede ver desde diferentes dimensiones: la automatización de procesos, el análisis de la información, la generación de conocimiento y las acciones que se generan a partir de allí; todo esto derivado en beneficios para la organización.

