# Cadenas de suministro dinámicas

Tenemos el honor de contar con la pluma de John Gattorna, auténtico líder intelectual global en el sector de la cadena de suministro y escritor de referencia.

En los últimos 50 años, desde que la cadena de suministro (y sus conceptos predecesores) llegó a ser una disciplina de gestión, hemos vivido cambios radicales. Los primeros esfuerzos de investigación se enfocaron a las operaciones logísticas, ahora hemos abierto nuestra mirada a las redes de cadena de suministro y en el futuro pondremos la vista sobre la interacción entre redes (algo que, a decir verdad, ya estamos contemplando).

Dado que estamos viviendo la irrupción de entornos operativos crecientemente volátiles, el diseño, anteriormente válido, configuraciones estáticas que abarcan todas las opciones posibles, tiene que ser reemplazada necesariamente por el requerimiento de diseños dinámicos que puedan afrontar esa volatilidad.

En consecuencia, el énfasis ha cambiado de mirar de dentro hacia fuera a una perspectiva que va desde fuera hacia dentro.

Al mismo tiempo, como la complejidad está creciendo a un ritmo exponencial, la idea de diseñar una configuración única de cadena de suministro ha sido sobrepasada por la necesidad de conseguir una arquitectura de negocio sólida con varias configuraciones de

cadena, cada una con diferentes capacidades.

De esta manera, es posible eliminar el exceso y la falta de servicio que ha caracterizado, hasta ahora, iA la práctica totalidad de las empresas del planeta!

Finalmente, todos estos cambios han traído al debate público la manera en que estructuramos nuestras organizaciones, facilitándo la llegada de una nueva era en el diseño de organizaciones capaz de impulsar la nueva configuración de multicadena de suministro, que permite su visibilidad total, utilizando las adecuadas tecnologías digitales.

a convarias coningulaciones de masia mas de cuatro comportamiento.

El fin del concepto de cadena de suministro rígida ha supuesto el inicio del de cadenas dinámicas

"alineado", que más tarde llegó a ser el modelo de "alineamiento dinámico" una vez que nos dimos cuenta de la rapidez con que estaban constantemente cambiando las condiciones de mercado.

En esencia, el concepto de alineamiento vincula el mercado en el que se trabaja con la empresa mediante sus estrategias operativas, donde el énfasis está puesto en el mercado para luego organizar la compañía correspondientemente, de derecha a izquierda, como se describe en la figura 1.

Como se indicó anteriormente, la clave de este nuevo modelo es interpretar el mercado y descubrir cómo los clientes prefieren comprar categorías particulares de productos y servicios. Ante esta realidad, empleamos muchísimo tiempo intentando encontrar vínculos significativos entre los clientes y la compañía; y los encontramos. El factor común es el comportamiento de las personas, tanto externas como internas a la firma. Sobra decir que desarrollamos una métrica del comportamiento que convertimos en un sistema de codificación que podríamos aplicar a todos los niveles del nuevo 'alineamiento' del modelo de negocio.

El pensamiento rompedor que emergió a partir de nuestro trabajo de varios años de estudiar "patrones de demanda" reveló que nunca había más de cuatro comportamientos de compra dominantes para

cualquier categoría de producto o servicio.

Esto nos condujo inmediatamente a la conclusión de que ese era el número equivalente de configuraciones de cadenas de suministro necesitadas para lograr al menos abarcar el 80 por ciento de su mercado. Los comportamientos de compra más comúnmente observados están descritos en la figura 2.

Habiendo establecido esto, las correspondientes cuatro cadenas de suministro que estaban alineadas con estos segmentos de clientes están descritas en la figura 3.

Lo que llega a ser obvio desde esta descripción es que las cadenas de suministro corporativas se extienden a través de la organización como si fuera el sistema nervioso central del cuerpo humano, y que su desempeño individual y conjunto descansa en tener posicionadas las estrategias operativas apropiadas, apuntaladas por sub-culturas en consonancia con ello así como un liderazgo adecuado para cada una de ellas.

En otras palabras, deberíamos pasar de un exceso de especialización funcional y reconocer que para que las empresa tengan bien alineadas sus cadenas con los clientes, necesitan los atributos de todas las áreas de negocio, no sólo de los especialistas de cadena de suministro que llevan la infraestructura operativa.

Para enfatizar la necesidad de diferentes configuraciones de cadena de suministro para casar los diferentes segmentos de comporta-

# Nuevo modelo de negocio para la cadena

Si se repasa la literatura más antigua sobre gestión logística y de cadena de suministro (e incluso en la más reciente), se constatará que anda falta de conceptos y teorías.

Es más, el foco se ha puesto, en demasiadas ocasiones, en la descripción de experiencias en el entorno operativo, algo que, con frecuencia, no es de ayuda para construir teorías dilucidadoras de cara al futuro.

De lo que nos dimos cuenta a la vuelta de 1989 fue que para comprender mejor como las redes logísticas trabajaban en las empresas, y por extensión, sus cadenas de suministro, teníamos que conseguir mejorar la comprensión detallada de cómo trabajaban las compañías. Con este propósito, desarrollamos el modelo de negocio

# Alineamiento Dinámico Procesos de negocio Estilo de Cultura Estrategia Mercado liderazgo Tecnología+Infraestructura

Organización empresarial

Estrategia: el puente entre el mercado y la empresa

Mercado

miento en el mercado, el siguiente diagrama (Figura 4) es una útil tabla comparativa.

No hay nada excepcional en esto, simplemente nos hace ver que tenemos que combinar, por definición, diferentes elementos estándares de diferentes maneras.

Por si mismo esto es ya diferente a la búsqueda previa de la combinación perfecta, especialmente mejor si pensamos que todo tiene que ser "lean"

A decir verdad, la búsqueda enfervorecida de un único "Santo Grial" ha sido una distracción en todo este viaje de descubrimiento, cuando, de hecho, la solución requiere de múltiples elementos agrupados de formas pre-determinadas, tanto en lo que afecta a la demanda como a la oferta, tal y como se describe en la Figura 5.

En otras palabras, vemos comportamientos similares en la parte de las demanda/compra y en la parte de suministro/venta. Sin embargo lo comportamientos de compra y venta no tienen por qué estar alineados exactamente - pueden estar en cualquiera de las combinaciones descritas en el capítulo 13 de mi libro, "Dynamic Supply Chains" (2010).

#### **Últimas** palabras

Las semillas del fracaso para el desarrollo de nuevas teorías conceptuales de cadena de suministro en el mundo en que vivimos residen en las antiguas formas de pensar a las que se han adherido durante demasiado tiempo teóricos y líderes en las empresas.

Por ejemplo, Marketing y Ventas tienden a segmentar a los clientes en torno a su agrupación institucional. Desafortunadamente, este método ya no tiene utilidad alguna en el diseño de las cadenas de suministro corporativas.

Asimismo, los teorizadores de los sistemas organizativos han etiquetado a las metodologías desarrolladas durante la Revolución Post-Industrial en jerarquías funcionales, lo que nos permite gestionar verticalmente pero no tiene utilidad alguna para servir y gestionar clientes, de hecho, nos hace girar 90 grados con respecto a la sincronía con ellos.

Lo que sabemos y comprendemos ahora es que para diseñar cadenas de suministro con capacidad de reacción, se requiere, previamente, de organizaciones que estén diseñadas con esta característica. Si nos atenemos a esta perspectiva global más allá de nuestra visión interna, seguramente conseguiremos un alineamiento mejor con nuestra base de clientes y, en consecuencia, mejorar de forma significativa nuestro desempeño operativo y financiero.

Para más detalles sobre cómo llevarlo a cabo, pueden consultar: Gattorna, John (2010), "Dynamic Supply Chains; delivering value through people", FT Prentice Hall, 2a edición, Harlow, Reino Unido.

John Gattorna, pensador de referencia Global Supply Chain (john@johngattorna.com).

#### Segmentación del comportamiento: los cuatro comportamientos de compra "d<mark>ominantes</mark>

TRANSACCIONAL COLABORATIVO / FEICIENTE





- s regulare:

- Múltiples fuentes de aprovisionamiento
  Se comparte poco la información

- DINÁMICO

## Las 4 configuraciones de cadena de suministro que son equivalentes al *alineamiento* multi-cadena



### Características de las cuatro configuraciones genéricas de Cadena de Suministro



# Configuraciones de la oferta y la demanda

