

RESUMEN SEMANAL

Administración de la Cadena de Suministro y el e-Procurement

“Empezar un comercio electrónico (e-business) requiere de ideas, capital y conocimiento técnico. Operar un e-business, sin embargo, requiere de habilidades en administración de la cadena de suministro (Supply Chain Management, SCM).

Una estrategia exitosa de SCM está basada en procesamientos de órdenes precisos, administración de inventario justo a tiempo, y el cumplimiento de órdenes en tiempo.”¹ En el mundo actual donde los clientes tienen la gran expectativa sobre productos, disponibilidad, excelente servicio a cliente y donde el tiempo es esencial, es evidencia de que los negocios no se realizan de manera usual. Las compañías están tratando de encontrar la combinación correcta de ‘clic and brick’ en la cadena de suministro, por lo cual es importante entender que SCM no es solo un asunto de tecnología, pero una estrategia de negocio para crear nuevas e interesantes oportunidades.¹

¿Qué es SCM?

En términos simples, SCM involucra todas las actividades desde la manufactura de productos hasta la entrega de productos terminados a los clientes. Por lo tanto, involucra una red compleja de relaciones que las organizaciones mantienen con sus ‘trading partners’² para suministrar, manufacturar y entregar productos.

SCM es el proceso de coordinación de materiales, información y de flujos financieros entre todas la compañías involucradas en una transacción.

- Flujo de materiales: es el flujo de productos de proveedores a clientes así como devolución de productos, servicio, reciclaje (esto se llama flujo de material inverso).
- Flujo de información: Pronóstico de demandas, transmisión de ordenes (EDI), y reportes del estatus de entrega.
- Flujo financiero: Información de tarjeta de crédito, términos y condiciones de ciertos acuerdos, por ejemplo inventarios consignados.

Es obvio que las compañías que operan de manera exitosa, tienen un entendimiento profundo del SCM.

¹ Chapter 9 e-business 2.0 by Dr. Kalakota

² “Trading partners” es cualquiera que agregue valor a la cadena de mando ejem: proveedores de material prima, transportistas, empresas de logística, almacenes, etc.

Analicemos DELL Computers, quien gracias a su cadena de suministro innovadora ha sido capaz de estar a la cabeza de su competencia.

El modelo de DELL Computers está diseñado en flexibilidad y excepcional receptividad hacia su diversa clientela - manufactura en base a la orden. El producto final de Dell no comienza hasta que una orden es recibida, lo que conlleva a un inventario de productos no terminado y a poco trabajo en proceso (Work In Process, WIP) y materia prima – esto es muy importante, especialmente cuando el precio del componente declina rápidamente. Este modelo de negocio requiere una cadena de suministro bien *ajustada e integrada* (“Tenemos un plan rápido para empresas grandes, donde podemos entregarles computadoras 48 hrs posteriores al momento de recibir el pedido.”)³

La ventaja de estrategia competitiva de Dell, tiene su fundamento en la cadena de suministro innovadora; la cual provee un flujo no interrumpido de información a través de la misma.

¿Qué factores llevan a invertir en la cadena de suministro?

Creo que las mismas tendencias que llevan el e-business están llevando a las inversiones en la cadena de suministro. A continuación doy algunas de las fuerzas que están llevando esta tendencia.

Globalización y dispersión mundial de facilidades de manufactura y distribución.

Algunos países han ganado competencia significativa y ventajas comparativas en manufactura, por consecuencia las empresas están tomando ventaja de esto.

La impredecibilidad del canal (channel unpredictability). La coordinación de múltiples canales de distribución es posible a través del apalancamiento de nuevas tecnologías basadas en Internet y del EDI. En consecuencia, las compañías que no están prestando atención a esta oportunidad se están quedando atrás.

La necesidad de servicios y entregas más rápidas y eficientes, ha creado un cambio de paradigma de la administración tradicional de opciones de inventario y transportación.

³ Andrew E. Serwer, Michael Dell Turns the PC World Inside Out, Fortune, September 8

□ Eficiencia operacional. Las compañías están dispuestas a competir en costo y a aceptar un margen bajo de ganancias en el mercado. Por consecuencia, al convertirse operacionalmente eficiente mediante la automatización de la cadena de suministro, las compañías eliminan retrasos, errores e inflexibilidad.

¿Cuáles son los componentes de SCM?

SCM es una infraestructura de negocio que comprende un vasto número de aplicaciones, las cuales se pueden dividir en dos categorías: Planeación de la cadena de suministro (Supply Chain Planning, SCP) y Ejecución de la Cadena de Suministro (Supply Chain Execution, SCE).

□ Aplicaciones de SCP son las que integran funciones de planeación, como pronóstico de demanda, simulación de inventario, distribución, transportación, y planeación y calendarización de manufactura.

□ Aplicaciones de SCE integran funciones de ejecución, como la adquisición (procurement), manufactura, y distribución de productos a través de la cadena de valor.

E-procurement

e-procurement es pieza fundamental de un SCM integrado. Mientras que “procurement” es una función de apoyo dentro del negocio realizada por compradores profesionales, quienes utilizan una aplicación “back end” que es parte del sistema de ERP; e-procurement se refiere a las compras hechas por cualquier empleado dentro de la organización en cuanto al mantenimiento, reparaciones y operaciones (MRO). No confundir e-procurement con los materiales directos e indirectos del procurement.

Actualmente, los empleados quieren comprar las cosas que necesitan, como papelería para oficina, sistemas de cómputo y otros servicios directamente vía internet, usando su tarjeta de crédito para posteriormente llenar un reporte de gastos y obtener su reembolso. Esto se llama “maverick buying”, es decir comprar sin contrato. Este tipo de compra tiene una desventaja, ya que las compañías no obtienen el descuento por volumen y en el caso de sistemas de cómputo, podrían no tener estandarización, esta situación es una carga para el departamento de TI, ya que tiene que dar apoyo a diversos sistemas.

Adicionalmente, estas compras no son registradas automáticamente en el sistema de compras de la empresa, alguien tiene que hacerlo manualmente.

Además, no hay un “workflow” que apruebe estas compras, por ende, el proceso se vuelve ineficiente.

e-Procurement fue una de las soluciones propuestas. E-Procurement ayuda a los empleados a comprar productos y servicios necesarios mediante catálogos guiados, e-marketplaces, trading exchanges, etc. La ventaja de este modelo reside en que las compañías obtienen descuentos por volumen y pueden crear la estandarización en los productos que son comprados. Dell Computers tiene un modelo de negocio llamado Dell Direct, este modelo permite a las compañías conectarse a un website personalizado, el cual contiene sistemas que han sido aprobados por su compañía. Adicionalmente, las aplicaciones de e-procurement tienen un workflow integrado. Cuando un empleado necesita comprar algo, el workflow envía una notificación al gerente del empleado, y éste tiene que dar su aprobación antes de que la transacción tome lugar.

¿Quién hace el trabajo de e-procurement?

Es el empleado el que se conecta a la aplicación de e-procurement vía web, y hace la búsqueda del producto o servicio. Una vez que el producto/servicio se ha encontrado y seleccionado, una requisición de compra es generada y registrada en el módulo de compras del ERP, luego pasa al gerente para su aprobación, una vez aprobada, la orden de compra se genera en el sistema de ERP. La persona que puso la orden es notificada y la orden de compra es mandada al proveedor.

Cuando existe el caso de que la aplicación de e-procurement tiene una integración directa con la red del proveedor (por ejemplo Dell Direct), la colocación de la orden es integrada desde la búsqueda hasta la entrega, mientras que toda la información es capturada en la aplicación de ERP.

Conclusión

La batalla del siglo 21 será ganar eficiencia en la cadena de suministro. Las compañías deben prepararse para acoger y entender las tecnologías que permiten estas eficiencias. Los avances en las aplicaciones de e-procurement muestran el potencial de convertir la administración del procurement en un arma competitiva, la cual puede automatizar ineficiencias basadas en papeleo; permitiendo a las compañías enfocarse en actividades con valor agregado tales como fuertes relaciones con el proveedor e interacciones más íntimas con el cliente.