

## Tercera Sesión

# La logística de los negocios y la cadena de suministros

La logística es la parte del proceso de la cadena de suministros que planea, lleva a cabo y controla el flujo y almacenamiento eficientes y efectivos de bienes y servicios, así como de la información relacionada, desde el punto de origen hasta el punto de consumo, con el fin de satisfacer los requerimientos de los clientes.

La dirección de la logística de los negocios, tiene la misión de :  
llevar los bienes o servicios  
adecuados al lugar adecuado, en el momento adecuado y  
en las condiciones deseadas, a la vez que  
se consigue la mayor contribución a la empresa

## ***Los componentes de un sistema típico de logística son :***

Servicio al Cliente

Pronóstico de la demanda

Pronostico de distribución

Comunicación control de inventarios

Manejo de materiales

Procesamiento de pedidos

Apoyo de partes y servicio

Selección de la ubicación de fábricas y almacenamiento (análisis de localización), compras, embalaje, manejo de bienes devueltos, eliminación de mercaderías aseguradas rescatadas (desechos) y desperdicios, tráfico y transporte, almacenamiento y provisión.

# ACTIVIDADES CLAVE

1. Los estándares del servicio al cliente
2. Transporte
3. Manejo de inventarios
4. Flujos de información y procesamiento de pedidos.

# ACTIVIDADES DE APOYO

1. Almacenamiento
2. Manejo de materiales
3. Compras
4. Embalaje de protección diseñado
5. Cooperación con producción y operaciones
6. Mantenimiento de información

Las actividades clave están en la curva “critica” dentro del canal de distribución física inmediata de una empresa, son esenciales para la coordinación efectiva y para completar la tarea logística.

***Los estándares de servicio al cliente*** fijan el nivel de rendimiento y el grado de rapidez al cual debe responder el sistema de logística y en donde los costos de logística se incrementan en proporción al nivel suministrado de servicio al cliente

- ***El transporte*** es esencial porque ninguna empresa moderna puede operar sin el movimiento de sus materias primas o de sus productos terminados, añadiéndole así un valor de lugar a los productos y servicios.
- ***Los inventarios*** son esenciales para suministrar producción instantánea o asegurar tiempos de entrega a los clientes. Sirven como amortiguadores entre la oferta y la demanda, de manera que se pueda mantener la disponibilidad del producto necesitado para el cliente. El mantenimiento de inventarios les anade valor de tiempo.

# ACTIVIDADES DE APOYO

- ***El embalaje de protección*** es una actividad de apoyo al transporte y al mantenimiento de inventarios, así como al almacenamiento y al manejo de materiales, porque contribuye a la eficiencia con la que se llevan a cabo estas actividades.
- ***El mantenimiento de información*** apoya a todas las actividades de la logística, ya que suministra la información necesaria para la planeación y el control.



# IMPORTANCIA DE LA LOGÍSTICA

- ***El valor en la logística***, se expresa en términos de tiempo y lugar; es así que los productos y servicios tienen valor cuando estén en posesión de los clientes cuándo (tiempo) y dónde (lugar) ellos a deseen consumirlos.
- ***Una buena dirección de logística*** visualiza cada actividad en la cadena de suministros como una contribución al proceso de añadir valor; podemos decir que se añade valor cuando los clientes prefieren pagar más por un producto o un servicio que lo que cuesta ponerlo en sus manos.
- ***Los costos de logística***, para la mayor parte de las empresas, ocupan una segunda posición detrás de los costos de los bienes vendidos (costos de compra), LOS CUALES CONSTITUYEN ALREDEDOR DE 50% a 60% de las ventas para una empresa manufacturera promedio.

# LA LOGISTICA ES IMPORTANTE EN LA ESTRATEGIA

Cuando la administración reconoce que la logística afecta a una parte importante de los costos de una empresa, está en posición de usar esto de manera efectiva para penetrar nuevos mercados, para incrementar la cuota de mercado y para aumentar los beneficios. Es decir el uso de la logistica como el núcleo de su estrategia competitiva para ser el numero uno del mundo en venta de mercancías al menudeo (WAL-MART)

La mejora de los sistemas de información y los procesos de manufactura flexibles han llevado al mercado hacia la “fabricación personal en masa” ya que los proveedores están ofreciendo cada vez más productos que satisfacen las necesidades individuales de los clientes.

- Las actividades de la logística comprenden, las actividades que deben tener lugar entre los puntos y tiempos de la producción o compra, y los puntos y momentos de la demanda, ya que afectan la eficiencia y la eficacia, tanto del marketing como de la producción.
- La logística de los negocios representa un reagrupamiento, ya sea conceptual en la mente de la dirección o en la estructura convencional de la organización, de las actividades de movimiento-almacenamiento.
- Marketing y producción/operaciones, cuando están claramente concebidas y coordinadas, pueden dirigir de manera eficaz las actividades logísticas sin crear una entidad organizacional adicional.

# COSTOS DE LA LOGÍSTICA

Los costos de la logística son de dos tipos :

1. **Los costos de operación** : son aquellos que ocurren periódicamente o aquellos que fluctúan en forma directa con la variación de los niveles de actividad.
2. **Los costos de capital** : son los gastos que se realizan de una vez y que no cambian con las variaciones normales de los niveles de actividad.

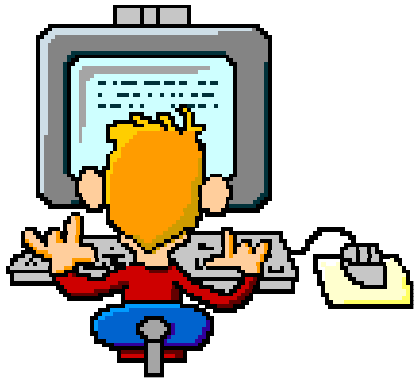
Los niveles de actividad logística en los ingresos de la empresa, se miden por el ROLA ( Rendimiento sobre los activos logísticos).

**ROLA= CONTRIBUCIÓN AL INGRESO-COSTOS DE OPERACIÓN LOGÍSTICA - ACTIVOS LOGISTICOS**

- ***Los costos de operación logística*** : son los gastos incurridos para suministrar el nivel necesario de servicio logístico al cliente para generar ventas.
- ***Los activos logísticos*** son las inversiones de capital hechas en el sistema logístico.

# Administración Logística

“Es el proceso de planeación, implementación y control de flujo eficiente, de costo efectivo y almacenamiento de materias primas, inventario en proceso, artículos terminados y la información relativa desde el punto de origen al punto de consumo con el propósito de que sea conforme a los requerimientos de los clientes”



# Gestión Logística

**Gestión de logística:** Proceso de planificar, implementar y controlar el **flujo** eficiente y efectivo y el **almacenamiento de *materias primas, inventario en proceso, productos terminados e información relacionada*** desde el punto de origen al punto de consumo con el propósito de conformar los requerimientos de los clientes



La administración de la logística de la cadena de suministro es la ciencia y la práctica de controlar estos intercambios, monitoreados por la información asociada, en este proceso logístico.

Este proceso se dispara desde el diseño -no sólo de producto sino mercadotécnico- de nuevos productos y va hasta el fin del ciclo de vida del mismo.

# **Cadena de Suministros**

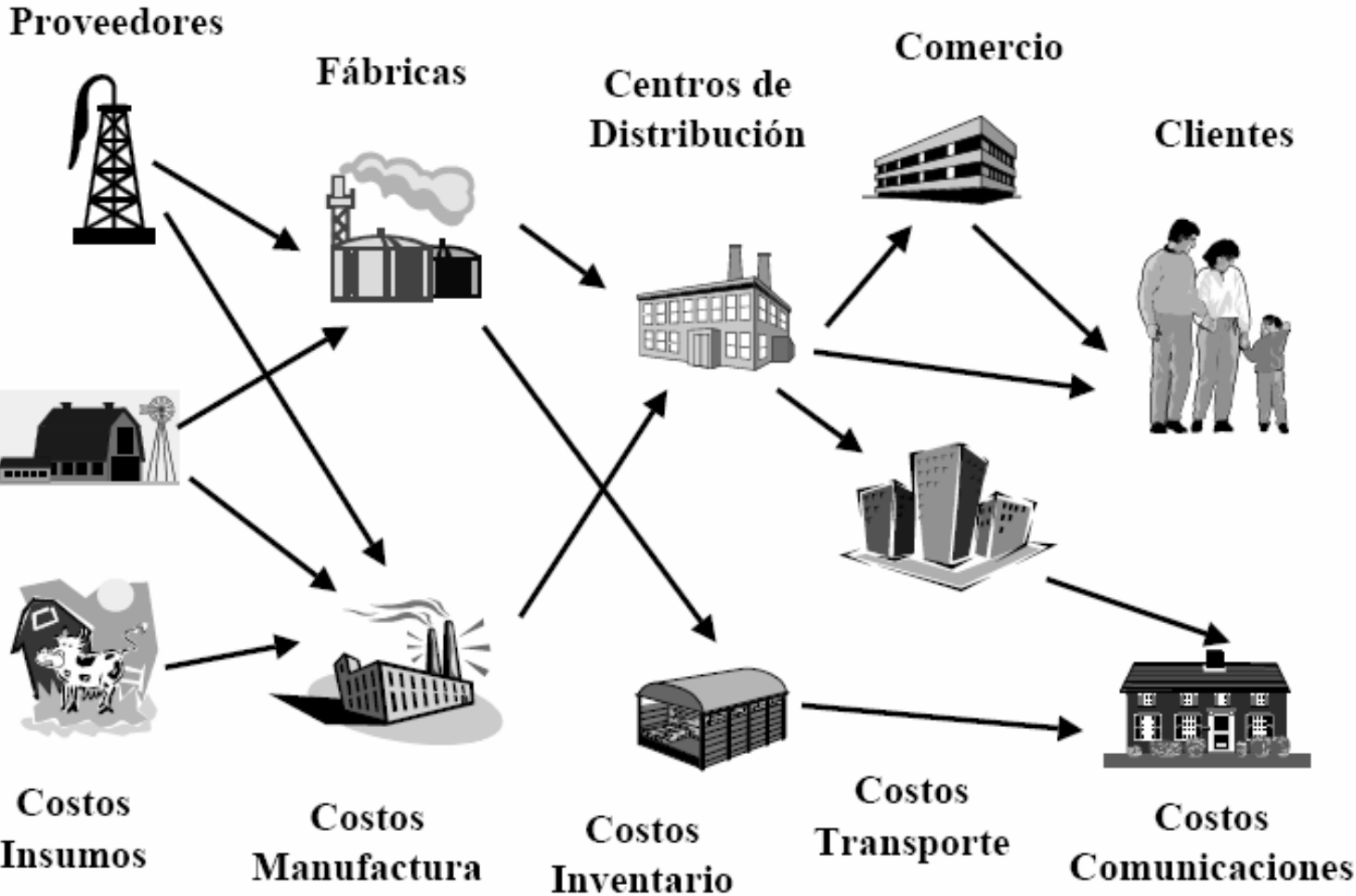
# Cadena de Suministros

---



**Gestión de la Cadena de Suministros (GCS):** es un conjunto de enfoques y herramientas utilizadas para integrar eficientemente a **proveedores, empresas manufactureras, centros de distribución y locales de venta** de modo que los bienes sean producidos y distribuidos en las cantidades correctas, a los lugares correctos y en los momentos correctos, a fin de minimizar los costos en el sistema global, satisfaciendo, al mismo tiempo los requerimientos de nivel de servicio.

# CADENA DE SUMINISTROS





Colabore más eficazmente.  
Entregue valor en toda la cadena de suministros.

Tradicionalmente las unidades involucradas en la cadena de suministros trabajaban de manera independiente tanto a nivel estratégico como operativo, por lo que no existía un plan integrado para la totalidad de la organización, sino una serie de planes para cada unidad.

No obstante, en la actualidad, gran cantidad de empresas, tanto de manufactura como de servicios, ha incrementado la efectividad de su cadena de suministros, mediante el desarrollo de estrategias que integran de forma eficiente clientes, proveedores, distribuidores y asociados. Con ello, las empresas han optimizando sus sistemas de logística y distribución, disminuyendo los costos y mejorando el nivel de servicio

# Gestión de la cadena de Suministro (Supply Chain Management -SCM)

Herramienta poderosa para el mejoramiento de los negocios, se enfoca en la adecuada toma de decisiones en la Cadena de Suministro; dicha herramienta permite elevar el nivel de competitividad de un grupo de empresas a través de la reducción de costos y mejoramiento de la satisfacción de los clientes.

# Cadena de Suministros

## **P r o p ó s i t o**

**Sincronizar** las funciones de una empresa con las de sus proveedores y con la demanda del cliente

A fin de **acoplar el flujo** de:

- **Materiales**
- **Servicios**
- **Información**

# Cadena de Suministros

## Consecuencias Estratégicas

- Satisfacer **Prioridades Competitivas**
- Implica la coordinación de las **funciones clave** de la Organización
  - **marketing**
  - **finanzas**
  - **ingeniería**
  - **IT**
  - **operaciones**
  - **logística**



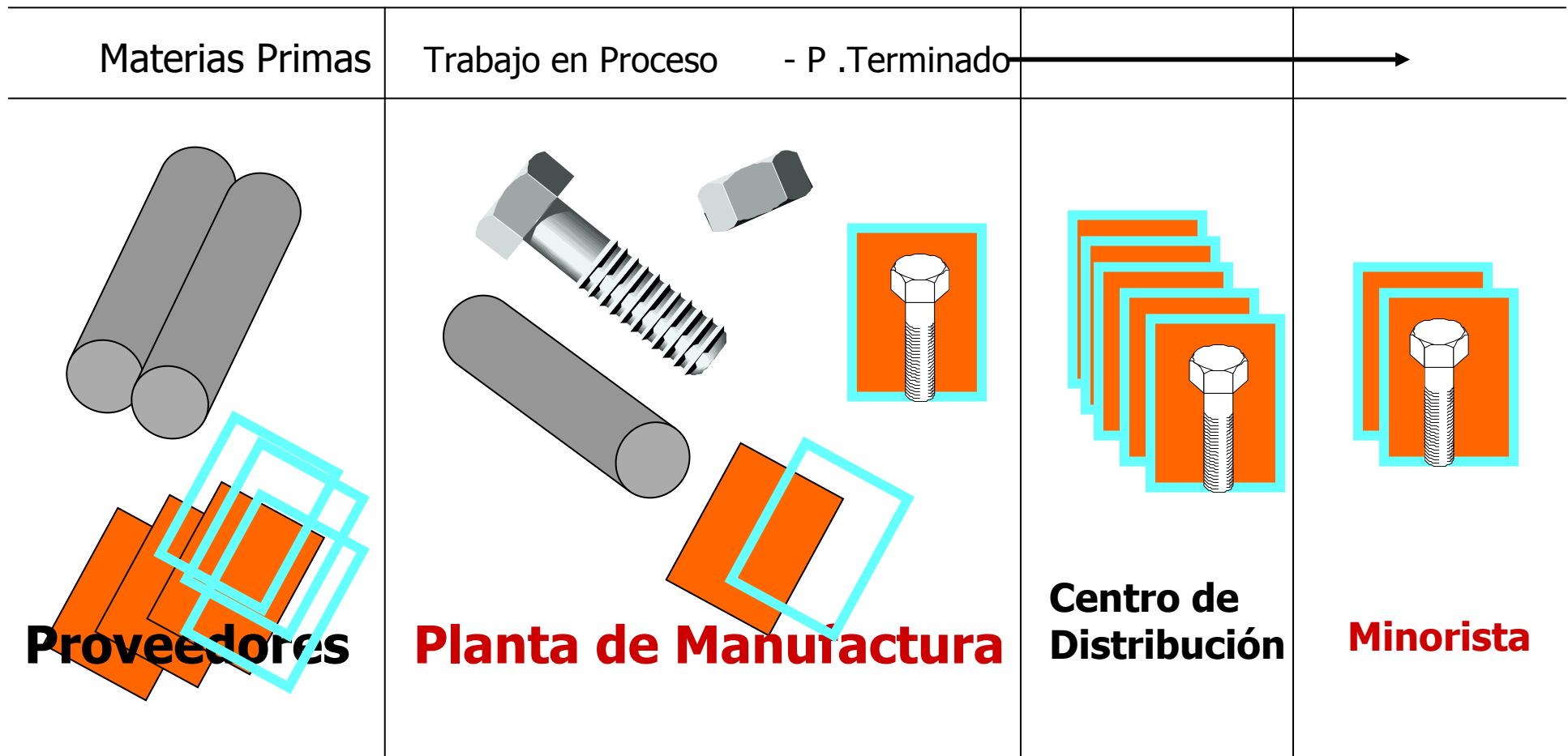
# Principios básicos de la SCM

- Segmentar los clientes en base a sus necesidades de servicio para servirlos en forma eficiente y rentable
- Personalizar la red logística a los servicios requeridos y el potencial de rentabilidad de los diferentes segmentos de clientes.
- Actuar según las señales de mercado planificando a través de la cadena y asegurándose una proyección de demanda consistente en una óptima asignación de recursos

# Principios básicos (Continuación)

- Gestionar los proveedores en forma estratégica para reducir los costos totales de materiales y servicios.
- Desarrollar una estrategia tecnológica que permita una visión clara del flujo de producto, servicio e información.
- Adoptar medidas que estimen el éxito colectivo en la entregar de un servicio eficaz, eficiente a los clientes.

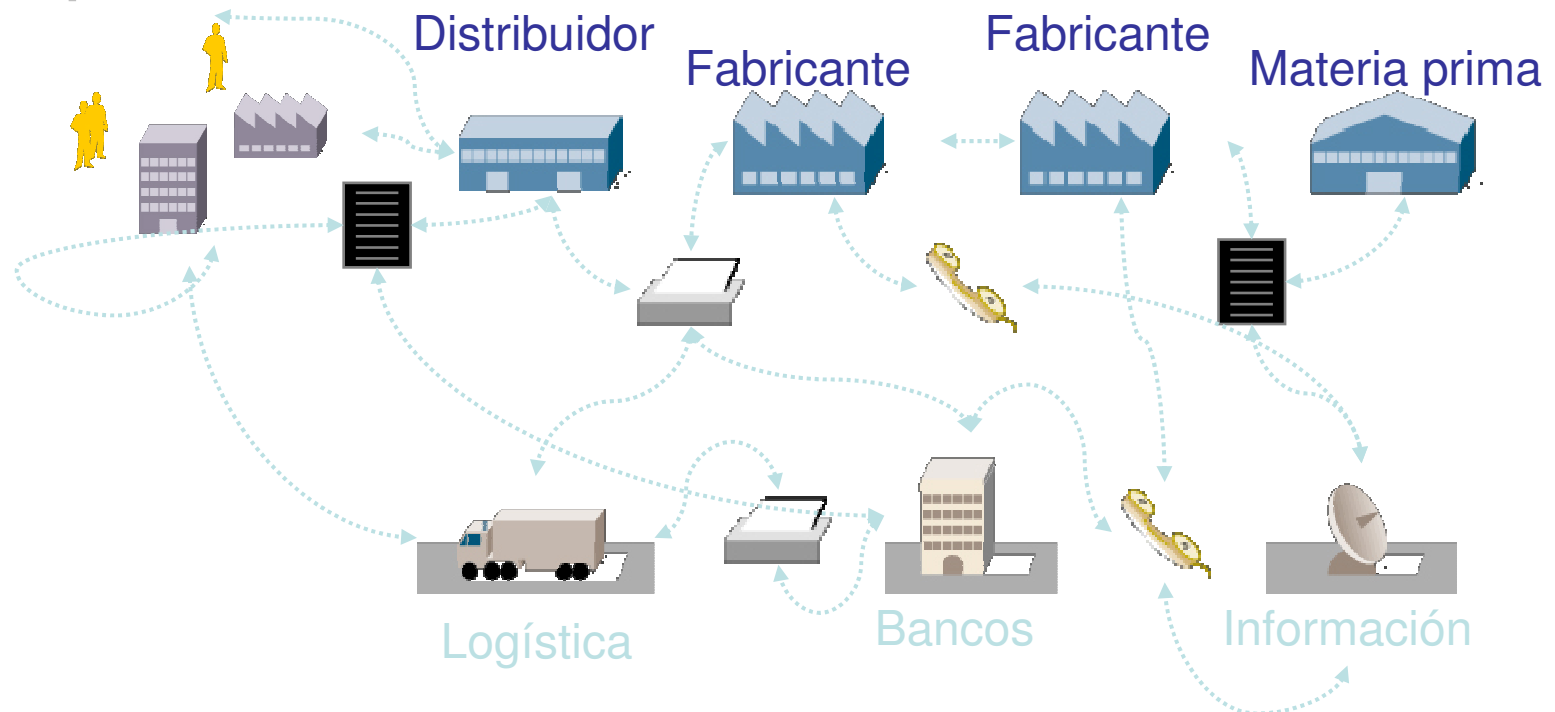
# Administración de Materiales



# Cadena de Abastecimiento de la Industria

---

**Compradores**

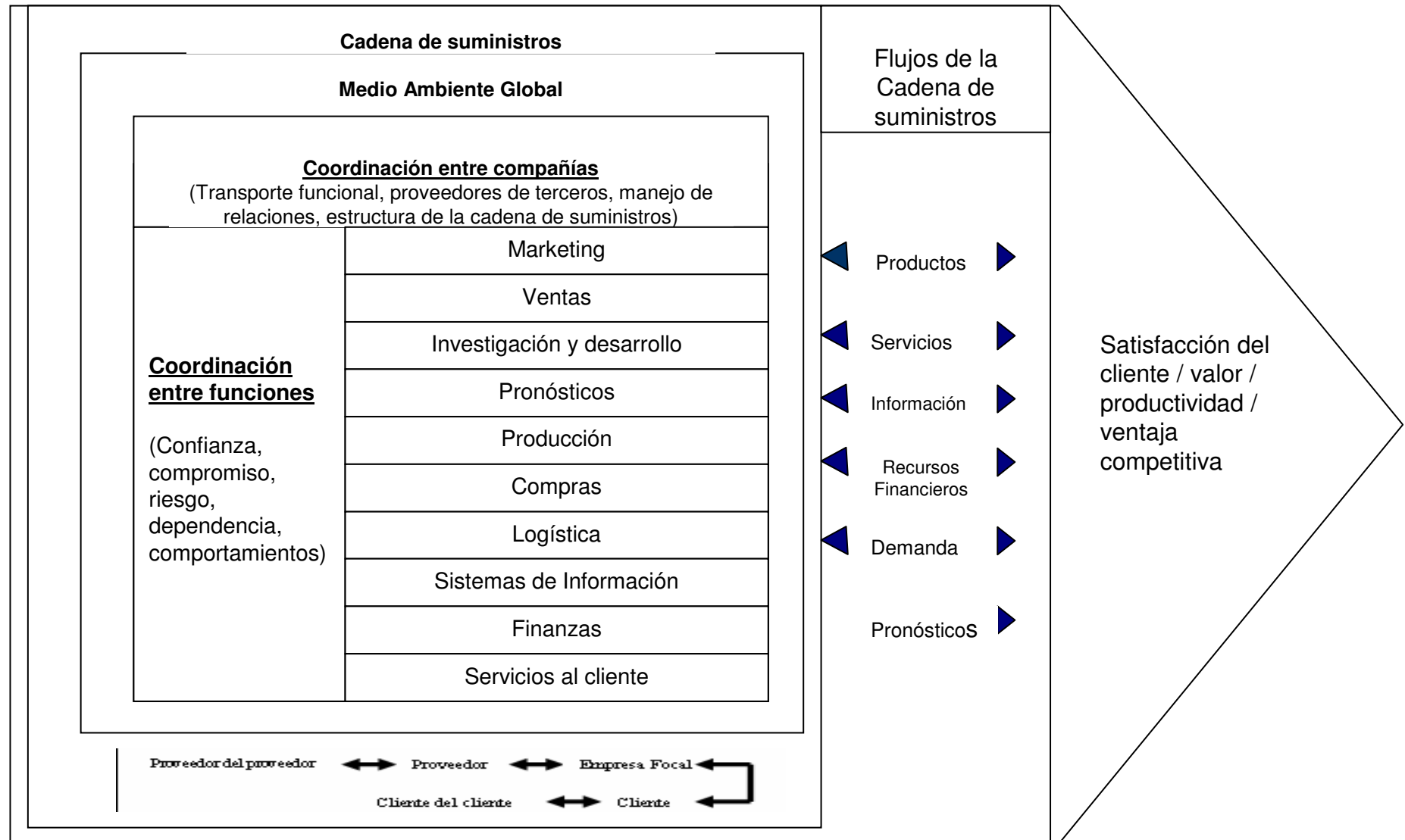


**Proveedores de servicios de comercio**

● PROCESO DE FABRICACIÓN DE UN AUTOMÓVIL

### Cadena de Suministro para la fabricación y distribución de un automóvil

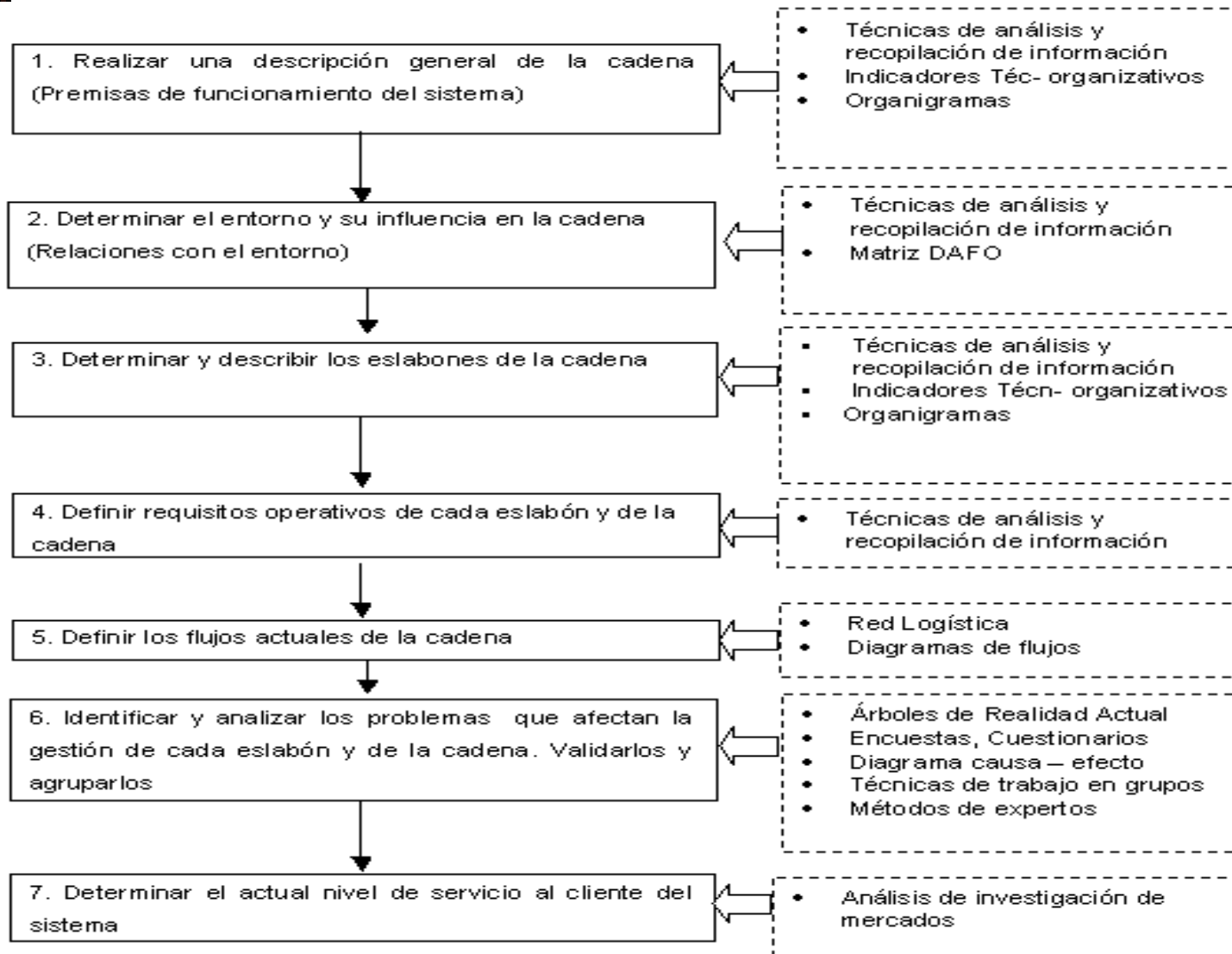




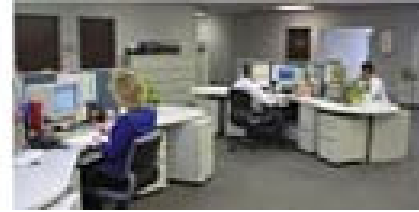
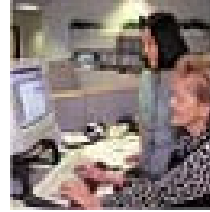
**Modelo de dirección de la Cadena de suministros**



# Cadena de Suministros



# Observaciones



- Cada **unidad** tiene impacto sobre el **costo** y juega un papel importante en hacer que el **producto conforme los requerimientos del cliente**
- El objetivo de la **GCS** es ser **eficiente a través del sistema completo**, no sólo sobre una parte del mismo
- Dado que la **GCS** implica la **integración eficiente de proveedores, fábricas, centros de distribución y locales de venta**, abarca las actividades de la firma en muchos niveles, desde **el estratégico al operativo**

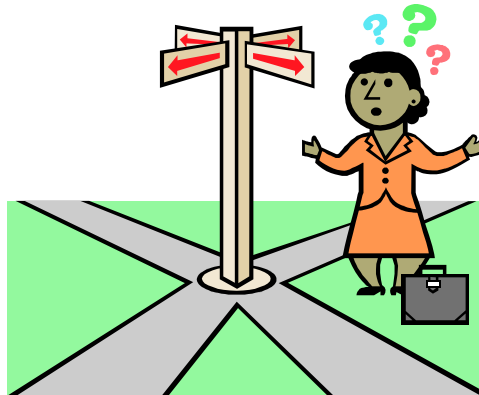


Logística de los  
negocios



Dirección de la cadena  
de suministros

Llevar bienes y servicios adecuados al  
Lugar adecuado , en  
el momento adecuado y en las condiciones  
deseadas, a la vez que se consigue la  
mayor contribución a la empresa





# Dificultades para la GCS

- Diferentes unidades en la cadena de suministros tienen objetivos distintos y en conflicto. Ejemplo: Estabilidad versus Flexibilidad;
- La cadena de suministros es un sistema dinámico que evoluciona en el tiempo



Las empresas de EE.UU. gastaron 862.000 millones en actividades relativas al suministro. Se incluye movimiento, almacenamiento y control de productos sobre la cadena de Suministros.

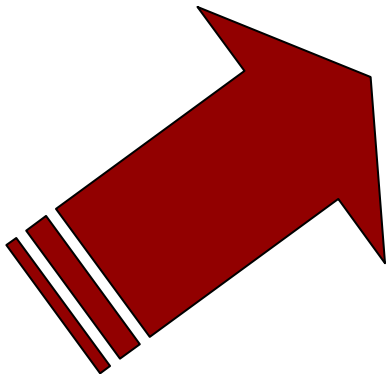
Una caja de cereal tarda más de **tres meses** en llegar desde la fábrica al supermercado.

Un auto nuevo tarda, en promedio, **15 días** en llegar desde la fábrica hasta el comercio, cuando el viaje no requiere más de 4 ó 5 días



## **CADENA DE SUMINISTROS**

Abarcará los procesos a fin de posicionar e intercambiar materiales, servicios, productos semiterminados, productos terminados, operaciones de post acabado logístico, de posventa y de logística inversa, así como de información, en la logística integrada que va desde la procuración y la adquisición de materia prima hasta la entrega y puesta en servicio de productos terminados al consumidor final.



## **ESQUEMA CONCEPTUAL DE LA CADENA DE SUMINISTROS**

Un simple esquema conceptual revela los flujos y los contextos, donde radica la mezcla de capacidades necesarias en la empresa para integrar la logística de la cadena de suministros:

- La creación del valor en la integración de la cadena de suministro se logra mediante una orquestación simultánea de cuatro flujos críticos.
- Para facilitar un efectivo y eficiente flujo en la cadena de suministros, se tienen que integrar contextos relacionados con la operación, la planeación y control y el comportamiento administrativo.

## **A. LA CADENA DE SUMINISTROS COMO SISTEMA DE FLUJOS**

### **FLUJO DEL VALOR DEL PRODUCTO-SERVICIO**

Representa el “movimiento” del valor agregado desde el proveedor de materias primas hacia los consumidores finales.

El valor del producto se incrementa a través de modificaciones físicas, envasado, Proximidad física al mercado, post acabado logístico para una adaptación del producto al consumidor, servicio de soporte en ventas y posventa y otras actividades que incrementan la “deseabilidad” del producto desde el punto de vista de los consumidores finales.

### **FLUJO DEL POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO**

Involucra la información concerniente a las ventas y al uso del producto, que facilita la planeación de la cadena de suministros. Por ejemplo, requerimientos de adaptación del producto al cliente, datos del punto de venta, consumos a nivel de consumidor final y *status* de inventario de almacenes.

Cabe señalar que el flujo de colocación del producto en el mercado debe proveer la estructura para soportar la gestión de la posventa, incluyendo reclamaciones.

Transparentar este flujo facilita a los actores en la cadena de suministros visualizar la oportunidad (cuándo) y la localización (dónde) del consumo del producto.

Recuérdese que tanto la planeación como la operación se sincroniza mejor cuando todos los actores tienen una comprensión común de la demanda y los patrones de consumo

## **FLUJO DE INFORMACIÓN**

Es el intercambio bidireccional de datos de transacciones y *status* de inventario entre actores/socios en la cadena de suministros (Por ejemplo: pronósticos de ventas/compras, planes promocionales, órdenes de compra, validación de pedidos, aceptación/crédito de pedidos, Información de inventarios, información de envíos *-tracking & tracing-* , facturas, pagos y requerimientos de surtido). Actualmente este flujo está cada vez menos basado en papeles y es más de carácter electrónico.

## **FLUJO DE EFECTIVO**

Generalmente es en sentido inverso a las actividades de valor agregado, aunque en situaciones que involucran promociones y rebajas fluye en la misma dirección que los productos. La velocidad del flujo de efectivo y el nivel de la utilización de activos son básicos para el desempeño logístico

## **B. LA INTEGRACIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTROS A TRAVÉS DE UN SISTEMA DE CONTEXTOS**

Para implantar una efectiva y eficiente integración de la cadena de suministros se debe actuar sistémicamente en tres contextos: el operacional, el de planeación y control y el “relacional” del *management*.



# Ventajas de la SCM

- Permite reducir los costos y desperdicios de manera considerable con un retorno de inversión del 100% en el primer año.
- Aprovechamiento de los sistemas y tecnologías disponibles en el mercado.
- Ofrece la oportunidad de permanencia y crecimiento en un mercado globalizado.

# **Supply Chain Management (SCM)**

(Cadena de suministros)

## Herramientas :

EDI (Electronic Data Interchange)

DRP (Distribución Requirement Planning)

MRP (Manufacturing Resources Planning)

ERP (Enterprise Resources Planning).

EIS (Executive Information System)

# Ventaja Competitiva

Surge de un conjunto de actividades en la organización:

- Diseño
- Producción
- Marketing
- Distribución
- Soporte de post-venta

Cada una de estas actividades puede (debe) contribuir a la posición de liderazgo en costos, y/o ser base para la diferenciación.

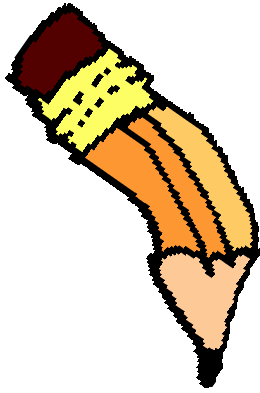
# Recomendaciones para SCM

- Cambio cultural: apertura de información a los socios de la cadena, uso de Outsourcing, delegación de autoridad a los socios, implantación de filosofía y técnica moderna.
- La longitud de la cadena debe seleccionar aquellas etapas, en donde exista un mayor potencial de mejora.
- Selección de enfoques y técnicas modernas; para la administración.
- Selección de software con aquellas características de apoyo a SCM.

## Empresas que aplican CSM

- Wal-Mart
- Procter & Gamble
- Nestlé
- Heineken
- Nike
- Warnert-Lambert
- Supermercados Wong





# Conclusión

La administración de la cadena de suministros es el desafío de las organizaciones en este siglo XXI. En esta oportunidad la dirección de logística está adquiriendo una visibilidad de la integridad de los procesos de la empresa y sus socios en la cadena de suministros, que la reposicionan: la logística es ya un proceso de búsqueda, un proceso de reconstrucción de la fabricación segmentada y deslocalizada, y se está imbricando en un proceso de mercadotecnia, comercialización y ventas como soporte clave del nivel de servicio a clientes y estrategia extrema para agregar valor al producto para satisfacción y fidelización del consumidor final.

**Cuarta Sesión**

# **Estrategias y Planeamiento Logístico**

# Estrategias en la Logística



## VISTA DE LA ESTRATEGIA DIRIGIDA A LOS RECURSOS

La Estrategia está **dirigida a los Recursos** cuando se planea para "ver hacia el futuro" y luego desarrollar los recursos necesarios para proyectar exitosamente y sostener una trayectoria hacia ese futuro.

La **Estrategia dirigida a los Recursos** es un proceso de conversión en donde los recursos organizacionales se transforman en competencias de base que aseguran el éxito futuro.

La **Estrategia dirigida a los Recursos** tiene un acercamiento a la formulación de la estrategia proactivo y predictivo.

# MODELO DE FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

	<b>PENSAMIENTO ESTRATÉGICO</b> <u>INTENCIONES</u> SENTIDO DE PROPÓSITO	<b>ENFOQUE ESTRATÉGICO</b> <u>SITUACIONES</u> ESTADO DE LOS ASUNTOS	<b>PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA</b> <u>OPERACIONES</u> CURSOS DE ACCIÓN	<b>UBICACIÓN ESTRATÉGICA</b> <u>DIRECCIONES</u> MEDIDA DE ÉXITO	
ESTRATEGIA CORPORATIVA	VISIÓN CORPORATIVA	ANÁLISIS CORPORATIVO	ESTRATEGIAS CORPORATIVAS	FILOSOFÍA CORPORATIVA	PLANES CORPORATIVOS ORGANIZACIONALES
ESTRATEGIA DE NEGOCIOS	MISIÓN DE NEGOCIOS	ANÁLISIS DE NEGOCIOS	ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS	CONCEPTO DE NEGOCIOS	PLANES DE LA UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS
ESTRATEGIA FUNCIONAL	METAS FUNCIONALES	ANÁLISIS MIC (*)	ESTRATEGIAS FUNCIONALES	CONCEPTO DE MERCADEO	PLANES DE ÁREA FUNCIONAL
ESTRATEGIA OPERACIONAL	OBJETIVOS OPERACIONALES	ANÁLISIS SWOT (**)	TÁCTICAS OPERACIONALES	PRÁCTICAS DE MERCADEO	PLANES DE LA UNIDAD OPERATIVA
ESTRATEGIA PERSONAL	INTENCIÓN PERSONAL	AUTO AFIRMACIÓN	CONDUCTA PERSONAL		PLANES DE ACCIÓN PERSONAL

## **MODELO DE FORMULACIÓN ESTRATÉGICA**

	<b>PENSAMIENTO ESTRATÉGICO</b> <u>INTENCIONES</u> SENTIDO DE PROPÓSITO	<b>ENFOQUE ESTRATÉGICO</b> <u>SITUACIONES</u> ESTADO DE LOS ASUNTOS	<b>PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA</b> <u>OPERACIONES</u> CURSOS DE ACCIÓN	<b>UBICACIÓN ESTRATÉGICA</b> <u>DIRECCIONES</u> MEDIDA DE ÉXITO	
ESTRATEGIA CORPORATIVA	VISIÓN CORPORATIVA	ANÁLISIS CORPORATIVO	ESTRATEGIAS CORPORATIVAS	FILOSOFÍA CORPORATIVA	PLANES CORPORATIVOS ORGANIZACIONALES
ESTRATEGIA DE NEGOCIOS	MISIÓN DE NEGOCIOS	ANÁLISIS DE NEGOCIOS	ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS	CONCEPTO DE NEGOCIOS	PLANES DE LA UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS
ESTRATEGIA FUNCIONAL	METAS FUNCIONALES	ANÁLISIS MIC (*)	ESTRATEGIAS FUNCIONALES	CONCEPTO DE MERCADEO	PLANES DE ÁREA FUNCIONAL
ESTRATEGIA OPERACIONAL	OBJETIVOS OPERACIONALES	ANÁLISIS SWOT (**)	TÁCTICAS OPERACIONALES	PRÁCTICAS DE MERCADEO	PLANES DE LA UNIDAD OPERATIVA
ESTRATEGIA PERSONAL	INTENCIÓN PERSONAL	AUTO AFIRMACIÓN	CONDUCTA PERSONAL		PLANES DE ACCIÓN PERSONAL

## VISTA INTEGRADA DE LA ESTRATEGIA

CONCEPTOS E IDEAS	SE CONVIERTEN EN:	PLANES Y ACCIONES	LOGROS:	METAS & RESULTADOS
"Sobre las ventajas y recursos"	"PENSAR"	"Sobre las ventajas y recursos"	"CORPORATIVOS"	"Sobre las ventajas y recursos"
	"ENFOCAR"		"NEGOCIOS"	
	"PLANIFICAR"		"FUNCIONALES"	
	"UBICARSE"		"OPERACIONALES"	
			"PERSONALES"	

## **NIVELES DE FORMULACIÓN DE ESTRATEGIA**

**ESTRATEGIA CORPORATIVA & PLANES  
ORGANIZACIONALES**

**ESTRATEGIA CORPORATIVA & PLANES DE  
LA SBU.**

**ESTRATEGIA FUNCIONAL & PLANES  
FUNCIONALES DE ÁREA.**

**ESTRATEGIA OPERACIONAL Y PLANES DE  
LA UNIDAD OPERATIVA.**

**ESTRATEGIA & PLANES DE ACCIÓN  
PERSONAL.**

# FASES DE LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIA

<b>PENSAMIENTO ESTRATÉGICO</b>	<b>ENFOQUE ESTRATÉGICO</b>	<b>PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA</b>	<b>UBICACIÓN ESTRATÉGICA</b>
<b>INTENCIONES</b> SENTIDO DEL PROPÓSITO	<b>SITUACIONES</b> ESTADO DE LOS ASUNTOS	<b>OPERACIONES</b> CURSOS DE ACCIÓN	<b>DIRECCIONES</b> CAMINOS DE ÉXITO
INTUICIÓN	INVESTIGACIÓN	PREPARACIÓN	EJECUCIÓN
CONDUCE A: <b>PERSPECTIVA</b>	CONDUCE A: <b>POSICIÓN</b>	CONDUCE A: <b>PLANES</b>	CONDUCE A: <b>DESEMPEÑO</b>

	<b>PENSAMIENTO ESTRATÉGICO</b> <u>INTENCIONES</u> SENTIDO DE PROPÓSITO	<b>ENFOQUE ESTRATÉGICO</b> <u>SITUACIONES</u> ESTADO DE LOS ASUNTOS	<b>PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA</b> <u>OPERACIONES</u> CURSOS DE ACCIÓN	<b>UBICACIÓN ESTRATÉGICA</b> <u>DIRECCIONES</u> MEDIDA DE ÉXITO	
ESTRATEGIA CORPORATIVA	VISIÓN CORPORATIVA	ANÁLISIS CORPORATIVO	ESTRATEGIAS CORPORATIVA S	FILOSOFÍA CORPORATIVA	PLANES CORPORATIVO S ORGANIZACION ALES
ESTRATEGIA DE NEGOCIOS	MISIÓN DE NEGOCIOS	ANÁLISIS DE NEGOCIOS	ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS	CONCEPTO DE NEGOCIOS	PLANES DE LA UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS
ESTRATEGIA FUNCIONAL	METAS FUNCIONALES	ANÁLISIS MIC (*)	ESTRATEGIAS FUNCIONALES	CONCEPTO DE MERCADEO	PLANES DE ÁREA FUNCIONAL
ESTRATEGIA OPERACIONAL	OBJETIVOS OPERACIONALE S	ANÁLISIS SWOT (**)	TÁCTICAS OPERACIONALE S	PRÁCTICAS DE MERCADEO	PLANES DE LA UNIDAD OPERATIVA
ESTRATEGIA PERSONAL	INTENCIÓN PERSONAL	AUTO AFIRMACIÓN	CONDUCTA PERSONAL		PLANES DE ACCIÓN PERSONAL

# ESTRATEGIAS

<b>Factor de diseño</b>	<b>Cadenas de abastecimiento eficaces</b>	<b>Cadenas con sensibilidad de respuesta</b>
<b>Estrategia de flujo</b>	<b>Línea; alto volumen, productos/ servicios estándar</b>	<b>Flexibles e intermedios, variedad de prod y serv</b>
<b>“Colchón de capacidad”</b>	<b>Bajo</b>	<b>Alto</b>
<b>Inversión en Inventario</b>	<b>Baja, permite una alta rotación</b>	<b>Lo requerido para permitir velocidad de entrega</b>
<b>Tiempo de entrega</b>	<b>Se acorta sin incrementar los costos</b>	<b>Se acorta drásticamente</b>
<b>Selección de proveedores</b>	<b>Interés en precios bajos, calidad consistente y entrega a tiempo</b>	<b>Interés en velocidad, personalización, flexibilidad a volumen y calidad de alto rendimiento</b>



CASO: IBM ha realizado una exitosa reingeniería de su cadena de abastecimiento ahorrando más de US\$ 7 billones desde 1993. US\$ 4.8 billones o más del 68% de estos ahorros fueron obtenidos a través de la reingeniería en Compras

## Iniciativa

Planificación de Demanda y Abastecimiento

Reabastecimiento

Gestión de Activos

Adquisición de Materiales

Red de Distribución

Distribución

Operación y Gastos en Tecnología de la Información

## Resultados

✓ Reducción de 60 a 20 días

✓ Mejoras en exactitud para el reabastecimiento

- ✓ Aumento en 25% de la rotación de inventarios
- ✓ Reducción de los costos de inventario en \$130M
- ✓ Reducción de pérdidas en inventario en \$80M

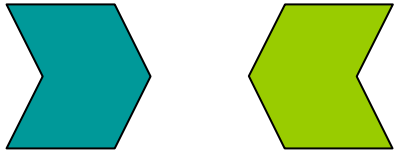
✓ Reducción del costo de materiales en \$4.8Bn

- ✓ Reducción del costo de distribución en \$130M
- ✓ Reducción del tiempo de distribución en 40%
- ✓ Mejora en embarques a tiempo de 60% a 90-98%

✓ Reducción del costo total logístico de 14.5% a 11.0%

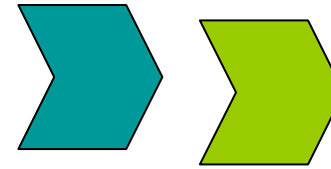
- ✓ Reducción de centros de cómputo de 155 a 28
- ✓ Reducción del ratio Gastos/Ingresos en TI de 6.5% a 4.5%

## Relaciones con proveedores: orientaciones



### Competitiva

- Suma cero
- Corto plazo
- Poder de compra
- Capacidad negociadora
- Muchos proveedores

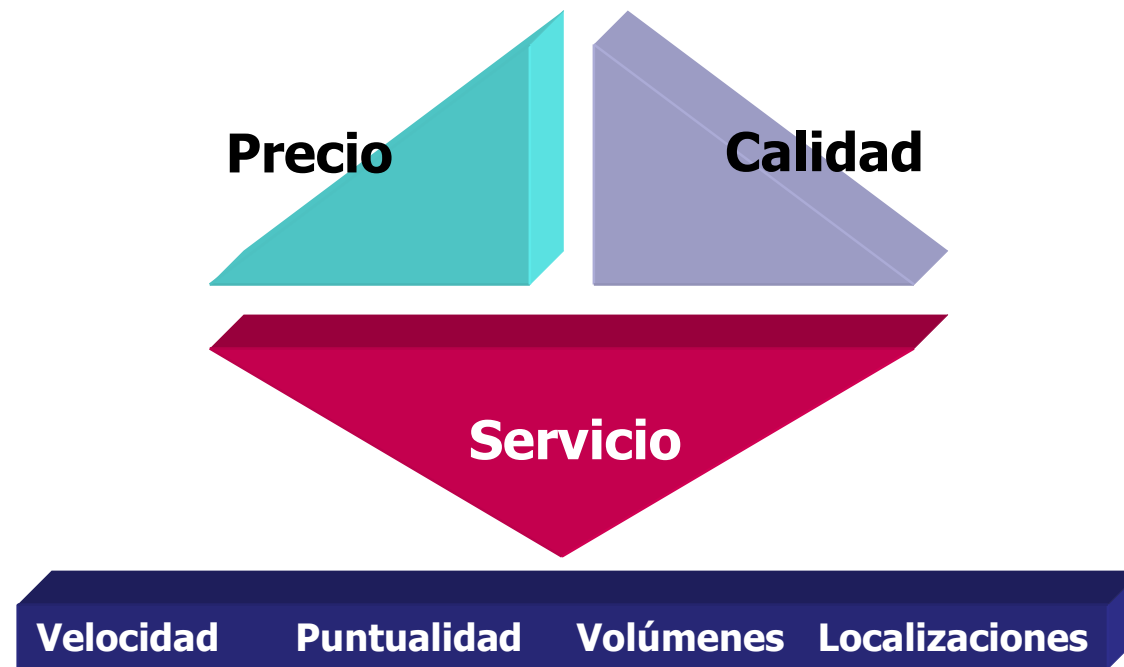


### Cooperativa

- Asociados
- Largo Plazo
- Esfuerzo conjunto
- Compartir información y ahorros
- Pocos proveedores o único

# Selección de Proveedores

- Criterios a partir de las prioridades competitivas



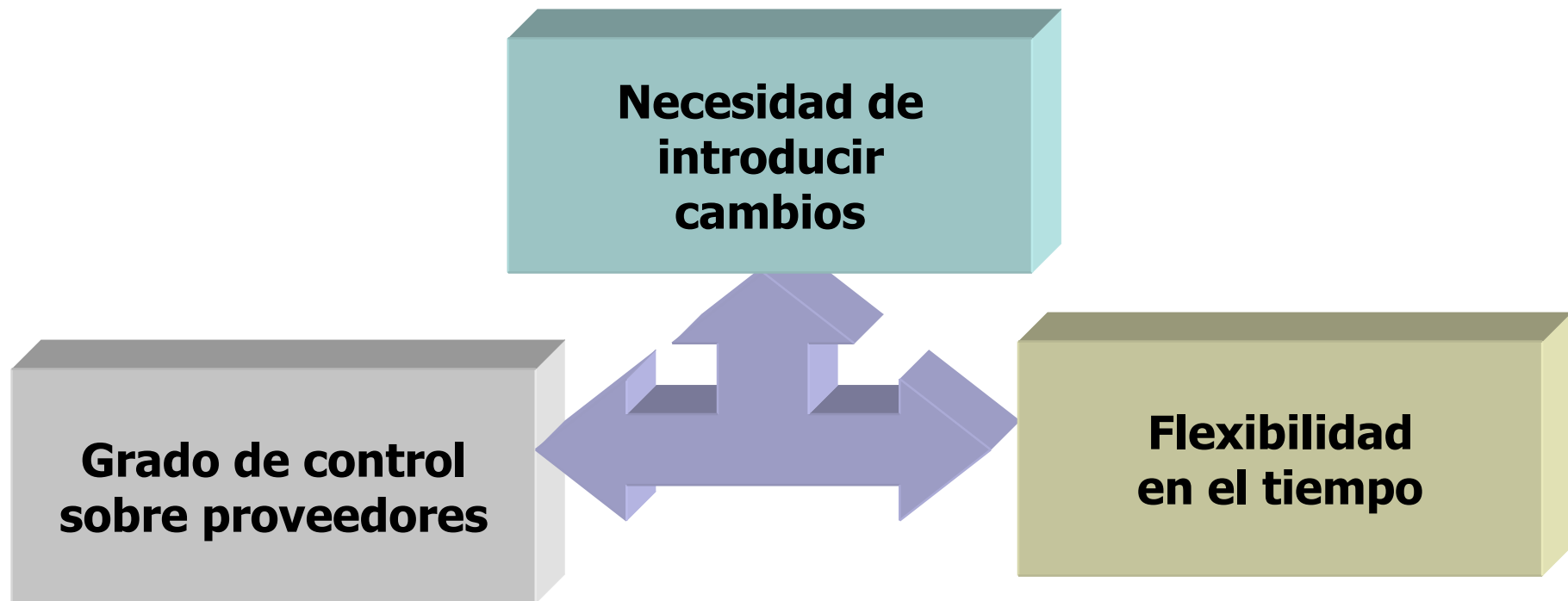
# Compras electrónicas

- **EDI (electronic data interchange)**
- **Intercambio de documentos via telefónica**
- **Software para comunicaciones**
- **Documentos**
  - pedidos – facturas - órdenes de pago
- **Proceso**
  - Cliente: “clik” en catálogo electrónico
  - Proveedor: verificación de crédito y disponibilidad del artículo
  - Proveedor: notificación electrónica a almacén y embarque
  - Proveedor: envío electrónico de factura
  - Cliente: recepción y transferencia electrónica bancaria
- **Facilitar EDI a través de Internet**

## e-commerce

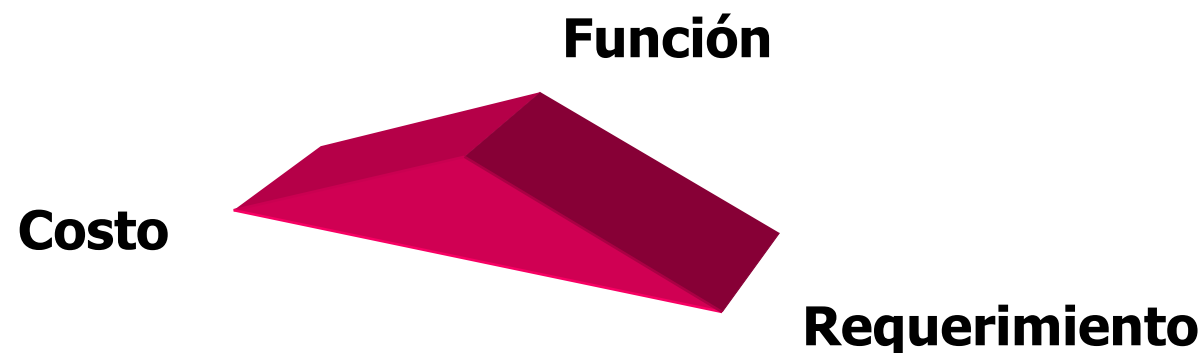
- **Wal-Mart, Eastman Kodak, GM y Baxter International**
- **GE Red de Procesos de Intercambio**
- **Ventajas**
  - **menores costos de colocación de pedido**
  - **menores tiempos de procesamiento**
  - **posibilidad de participación de un gran número de oferentes**
- **Mercado virtuales**
  - **transacciones múltiples**
  - **gran número de clientes y proveedores**

## Relaciones con proveedores: orientaciones y balance



# Análisis del Valor

- Esfuerzo sistemático para reducir costos o aumentar rendimientos sin afectar los requerimientos del cliente
- Equipos interempresa e interfuncionales
- Análisis de materiales, procesos, sistemas de información y flujos de materiales
- Participación temprana del proveedor
- Base de análisis



# CADENA DEL VALOR





# Planeamiento Logístico

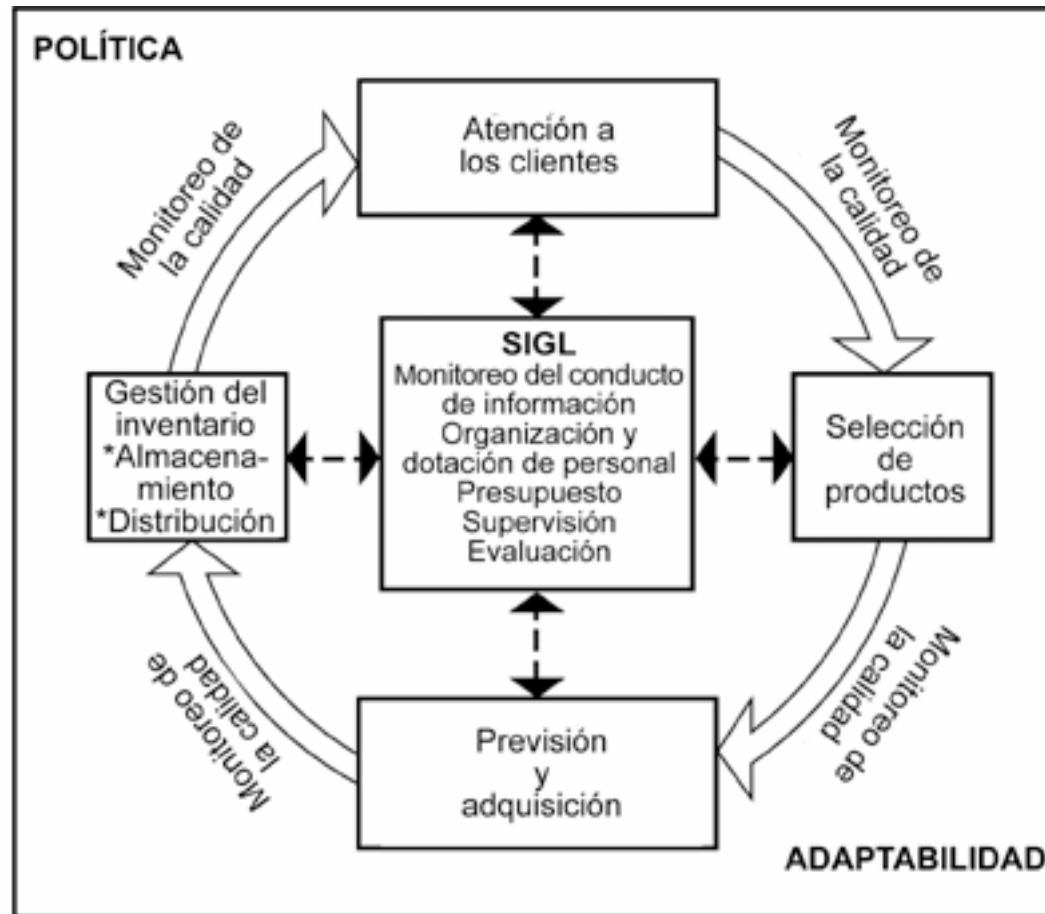
En la planeación estratégica de la cadena de suministro, no nada más se considera al consumidor final - persona o empresa que utiliza un producto o servicio ya sea para uso personal o como componente para crear otros productos-, sino que debe tenerse en cuenta también a los clientes intermedios como los distribuidores y los minoristas.

Todas las empresas están de un modo u otro en una cadena de suministro, dado que no son autosuficientes en un mercado cada vez más especializado.

- La selección de proveedores, combinada con los clientes, crean el núcleo de la cadena de suministro de una empresa. La tecnología juega un papel importante al facilitar la integración con los clientes, así como con proveedores de materiales y servicios.

Existe consenso del potencial beneficio de relaciones más integradas derivadas de una administración consciente de las cadenas de suministro. Los esfuerzos compartidos entre los actores en la cadena de suministros conducen a una mayor satisfacción del consumidor final y al mismo tiempo eliminan duplicidad de operaciones y desperdicio de recursos.

# Organización de las actividades de logística: El ciclo de logística



## EL CONTEXTO OPERACIONAL

Las operaciones derivan de la estrategia *pull* de atención al mercado: un proceso de surtido de pedidos y de las reposiciones a través de toda la cadena de suministros. Una operación efectiva requiere coordinación tanto dentro de la firma como entre los diferentes actores/socios en la cadena de suministros. Es decir, en este *contexto operacional* la integración es esencialmente **interna**, con los **clientes** y con los **proveedores**.

La **integración con el cliente** se construye sobre el objetivo de crear “intimidad” con el consumidor final y conduce a una ventaja competitiva en la medida que se identifiquen los requerimientos logísticos específicos de cada segmento de los clientes.

La **integración interna** se focaliza en la coordinación de los procesos dentro de la empresa relacionados con procuración de recursos y materias primas, fabricación y distribución física hacia los consumidores finales.

Con relación a la **integración interna** muchas firmas han realizado esfuerzos sustanciales, pero existen aún muchas brechas e incongruencias: es frecuente que la gerencia de logística tenga una mejor integración con los proveedores que con las gerencias de compras, de producción y de mercadotecnia y otras veces la gerencia de compras tiene mejor integración con proveedores que con las gerencias de logística, de producción y de mercadotecnia. Obviamente la falta de integración interna se vincula a una estructura organizacional tradicional y a medidas de desempeño que ponen énfasis en el trabajo “funcional” y no en procesos “*cross-funcionales*” y en equipo que son los que realmente soportan la satisfacción del consumidor.

La **integración con proveedores** se focaliza en las actividades que crean lazos estrechos con socios en la cadena de suministros, de manera que se establezcan flujos compactos y a ritmo con las actividades de trabajo/manufactura internos a la firma. La empresa debe realizar una adecuada mezcla de procesos cerrados internos y abiertos hacia los proveedores que le permitan satisfacer las expectativas cada vez más amplias de la demanda de los consumidores. Consiga un desempeño líder en el contexto operacional exige que la empresa se focalice en el consumidor, mejore constantemente el *matching* entre los niveles de proceso y funcional y alcance una coordinación interorganizacional con los proveedores de bienes y servicios.



## EL CONTEXTO DE PLANEACIÓN Y CONTROL

El **contexto de planeación y control** se refiere al diseño, la aplicación y la coordinación de información para mejorar los procesos de compra, manufactura, surtido de órdenes y planeación de recursos. Implica el acceso a bases de datos que permiten compartir información apropiada y dedicada entre los agentes participantes en la cadena de suministros. Además, en las firmas líderes implica sistemas de soporte a la toma de decisiones para la utilización de la capacidad de producción, de la infraestructura y del equipamiento propio y de terceros- para operaciones logísticas en general y de los inventarios.

La **tecnología de información** y los **sistemas de mediciones del desempeño**, a través de la cadena de suministros, son la base de la planeación y el control de las operaciones integradas. La excelencia operativa únicamente es soportada por capacidades de planeación integrada y por mediciones adecuadas, lo cual implica asociar tecnología al control del desempeño total de la cadena de suministros.

La integración de **tecnología de información** e **indicadores de medidas de desempeño**, debe permitir un monitoreo interno y la realización de un *benchmarking* del desempeño a nivel funcional y de procesos no sólo dentro de la firma, sino esencialmente a todo lo largo de la cadena de suministros. Como cada empresa es única, cada una debe definir, operacionalizar y monitorear estándares comunes definidos previa y adecuadamente.

Obviamente, es necesario crear en la firma y sus socios en la cadena de suministros una cultura de *management* inter organizacional.

## EL CONTEXTO “RELACIONAL” DEL *MANAGEMENT*

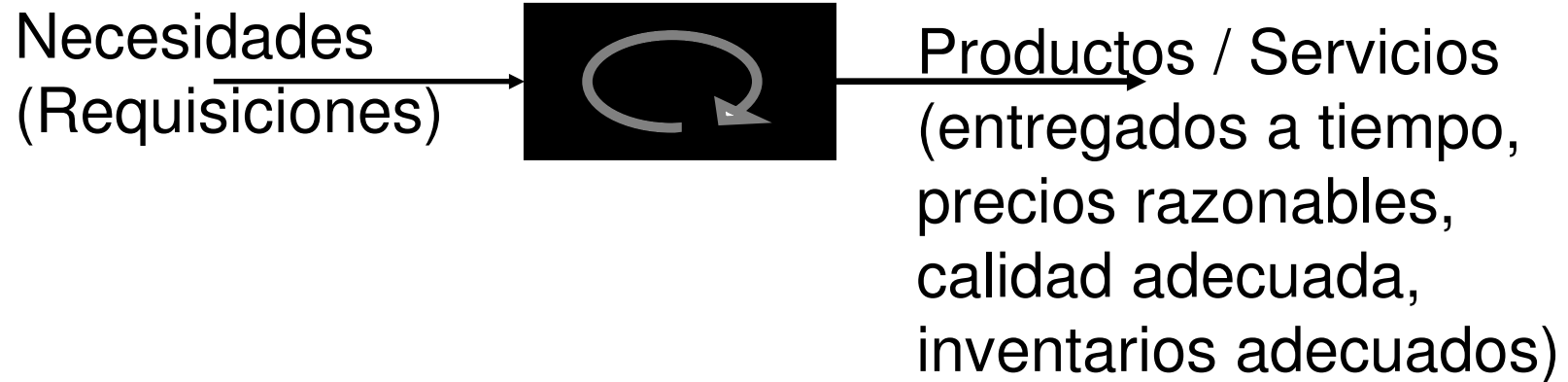
Las *relaciones efectivas de management* son esenciales para la integración de la cadena de suministros. La instrumentación exitosa de estrategias de integración se basa sobre la **calidad de las relaciones de negocios** establecidas entre los actores/socios en la cadena de suministros. Como los gerentes en general han sido formados para manejar relaciones de competencia más que de cooperación, es necesario un cambio en los sistemas de incentivos para alinearlos a través de toda la cadena de suministros.

No existen situaciones idénticas y por ende no hay recetas para un efectivo *management* de la integración de la cadena de suministros; sin embargo, ciertos principios parecen básicos, ya sea si se trata de los clientes como de los proveedores de bienes y servicios:

- a) especificar roles,
- b) definir lineamientos para compartir ganancias y riesgos y resolver conflictos y
- c) establecer qué información deberá compartirse.

# Planeación

## Sistema de Información de la Dirección de Compras



# Compras como Porcentaje de Ventas

Tipo de Industria	%
Toda Industrias	54
Alimentos	63
Textiles	49
Productos de madera	60
Papel	54
Imprentas	35
Químicos	48
Maquinarias	48
Productos electrónicos	45
Equipo de Transporte	60

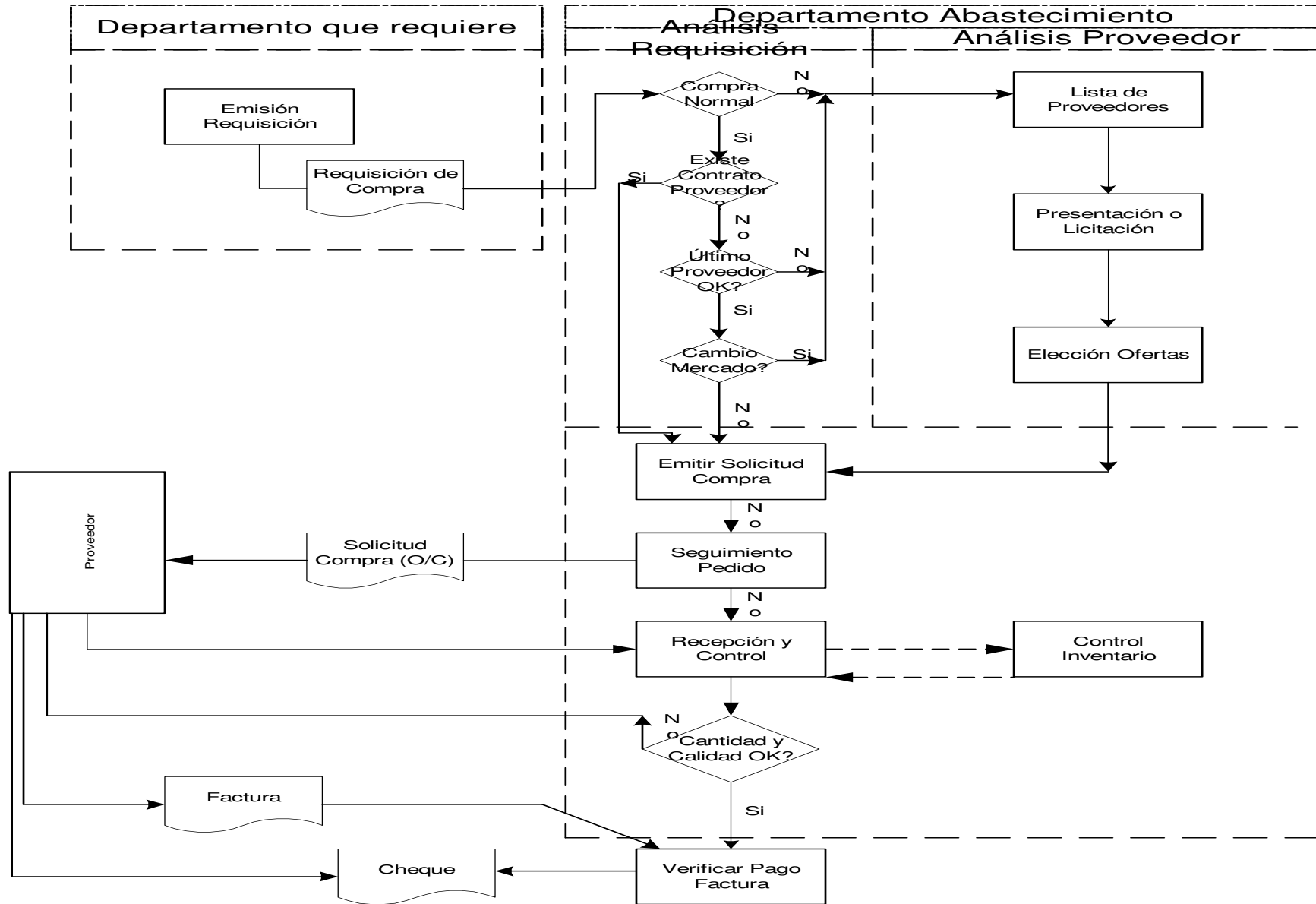
## Integración Vertical:

Desarrollo de la capacidad para producir bienes comprados en la actualidad: Puede ser hacia delante o hacia atrás.

# Razones para comprar

1. Menor costo de adquisición.
2. Mantener compromiso con proveedor.
3. Obtener habilidad en la gestión.
4. Capacidad inadecuada.
5. Reducir costo de inventario.
6. Asegurar fuentes alternativas.
7. Recursos de gestión o técnicos inadecuados.
8. Artículo protegido por patentes.
9. Libera a la dirección para ocuparse de negocio principal.

## ETAPAS DEL CICLO DE COMPRAS



# Información Interna Requerida

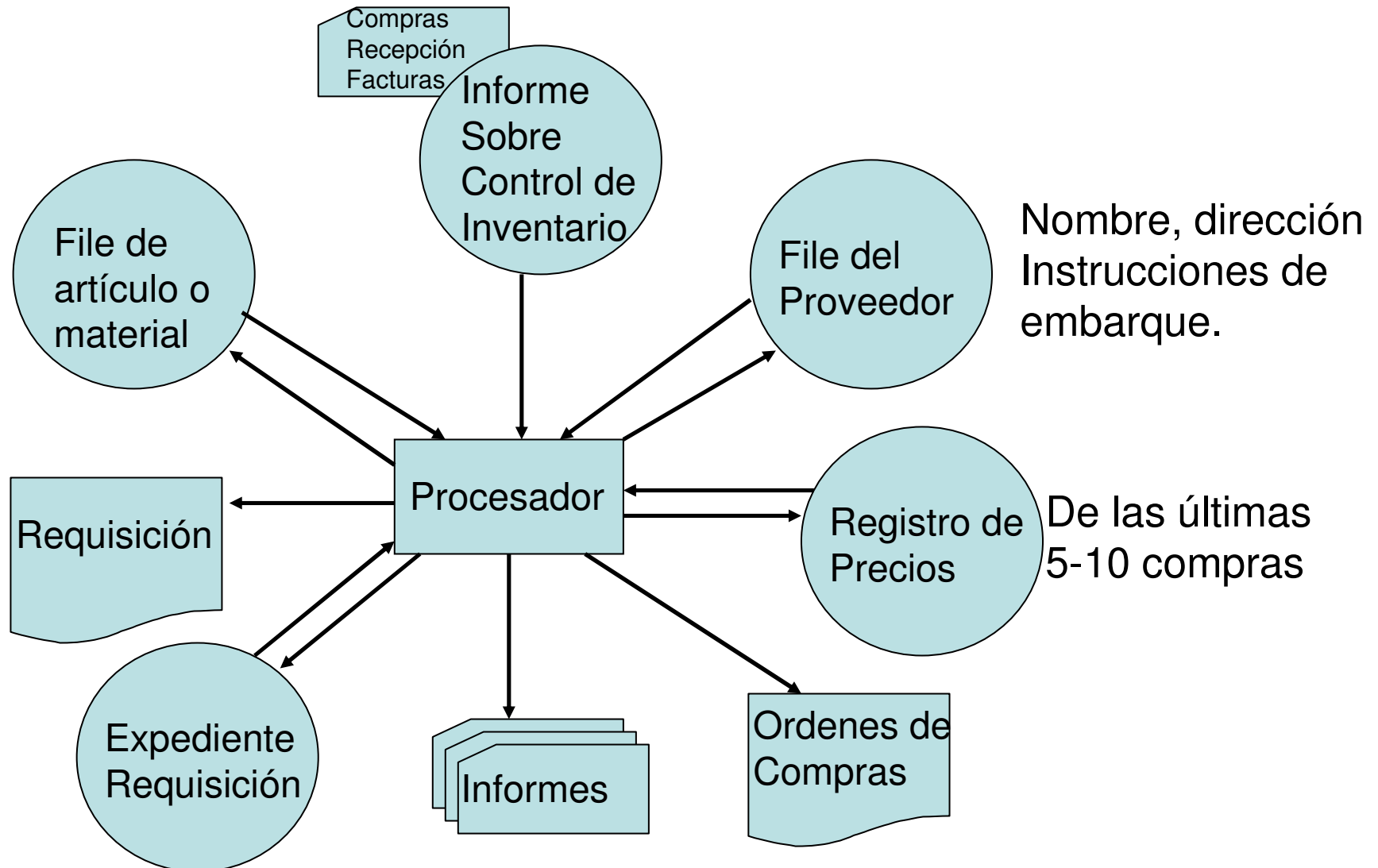
- Planes y programas.
- Pronóstico de Ventas.
- Control Presupuestal y Financiero.
- Información contable: Costos, facturación.
- Aspectos jurídicos.
- Especificaciones técnicas.
- Control de producción.
- Control de Inventarios.
- Control de Calidad.



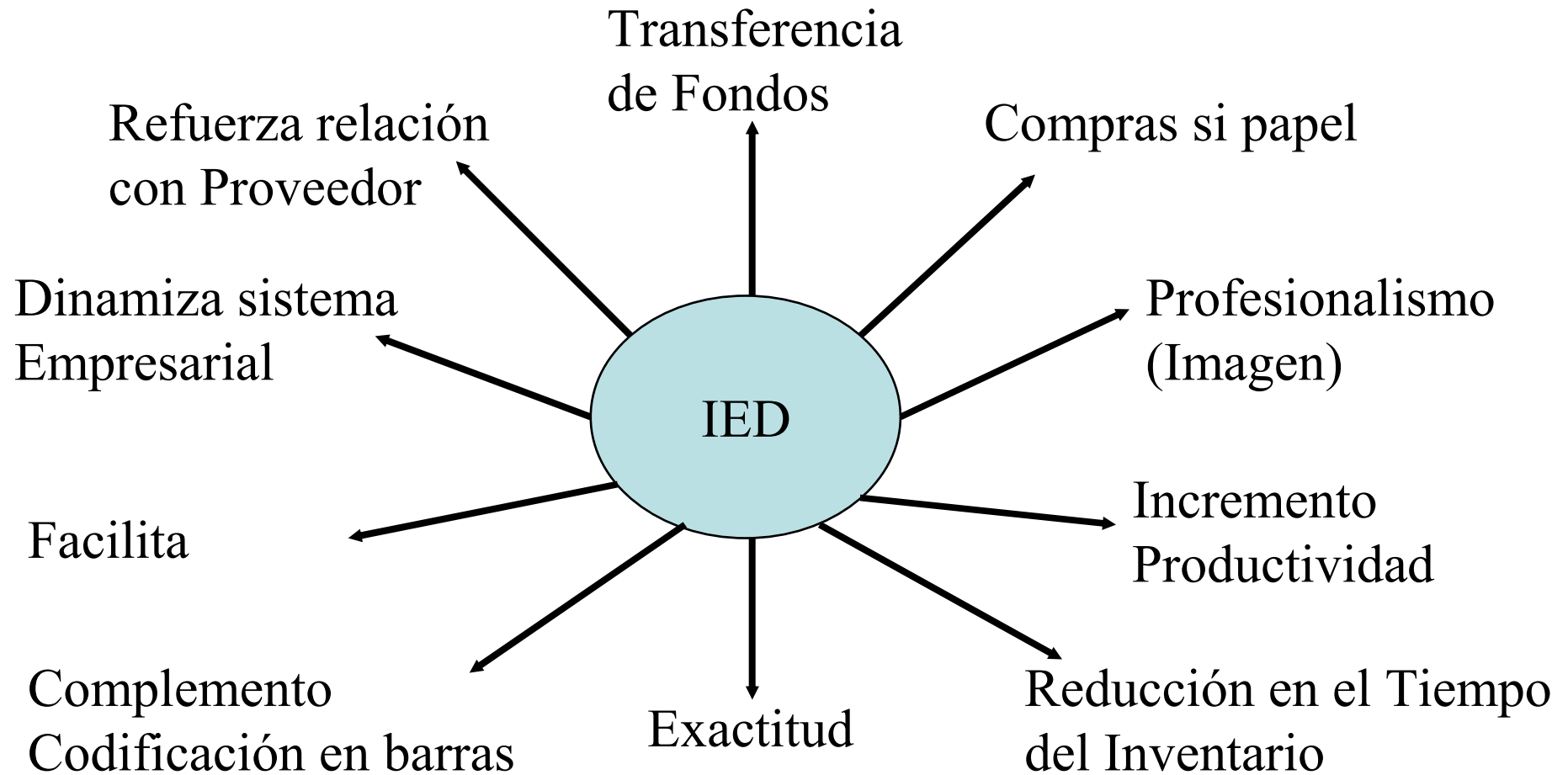
# Información Externa Requerida

- Condiciones generales del mercado.
- Fuentes de abastecimientos.
- Capacidades y políticas de proveedores.
- Precios, descuentos, aduanas , impuestos.
- Disponibilidad y costos de transportes.
- Nuevos productos.

# Planificación en la Dirección de Compras

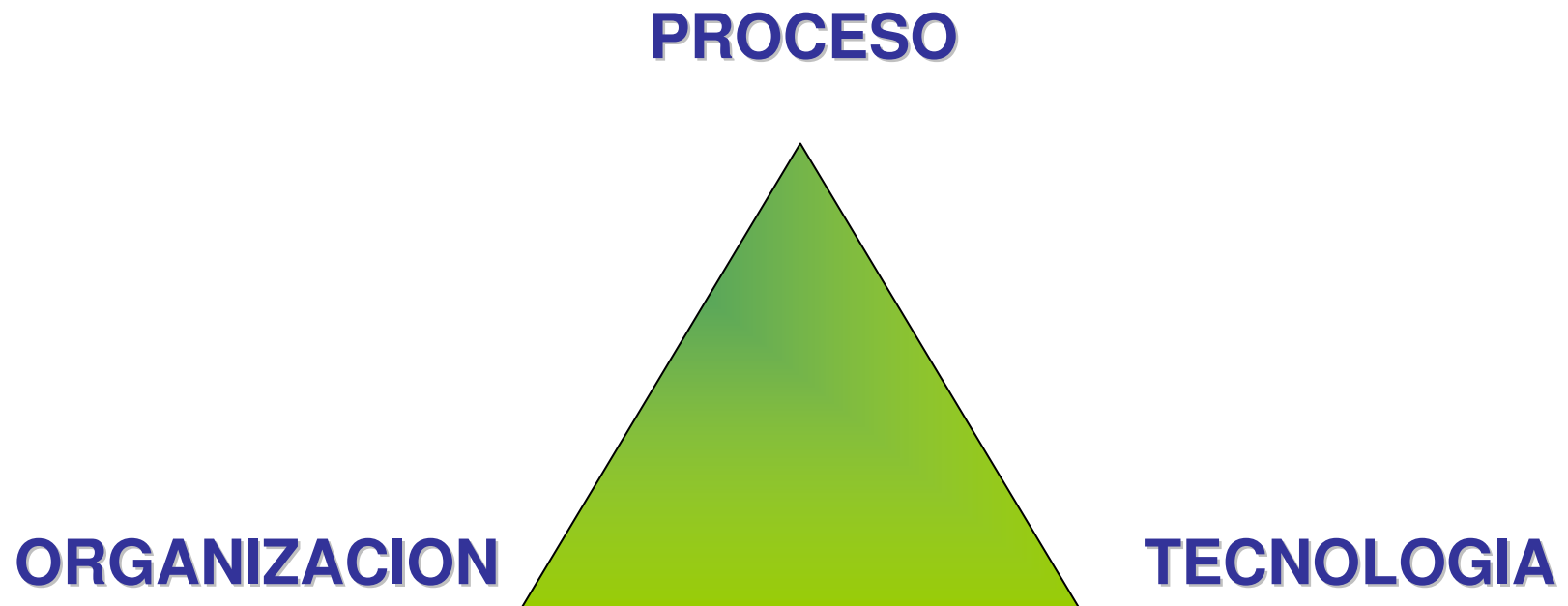


# Beneficios de la Planificación



Las oportunidades que se centran en el adecuado  
manejo de la Organización, Proceso y la Tecnología del  
área

---



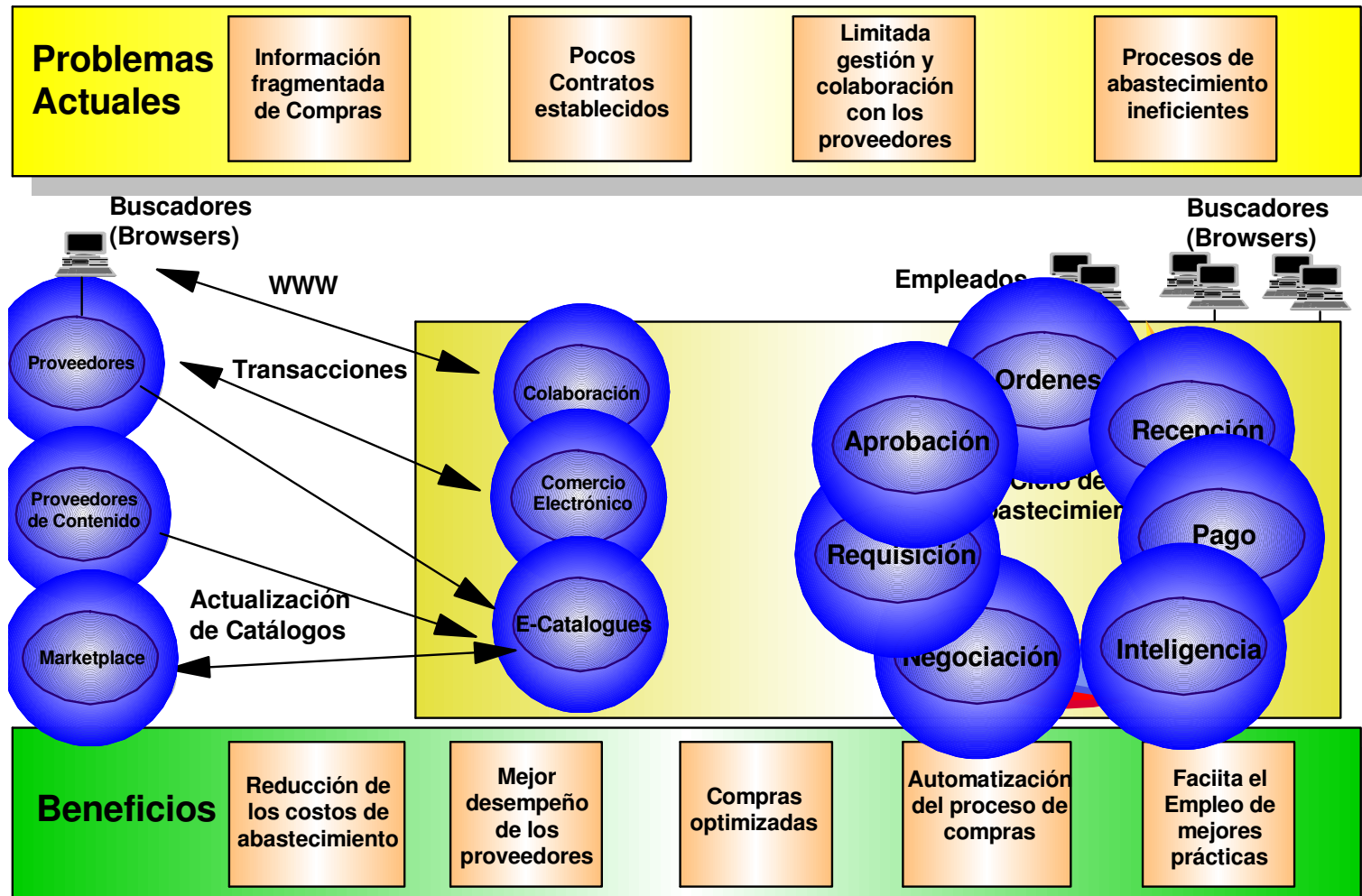
# Tendencias actuales y “mejores prácticas” empleadas en el proceso de compras

---

- Alianzas con pocos proveedores
  - Consolidación
  - Catálogos basados en Internet
  - Compras basadas en Internet
  - Pagos electrónicos
  - “Cero papeles”
- Uso de Internet para:
    - Buscar nuevos proveedores
    - Comunicación con proveedores
    - Seguimiento de pedidos
    - Búsqueda de materiales
  - Uso de almacenes compartidos
  - Equipos multi-funcionales



“El uso de la tecnología de Internet y otros medios electrónicos, para conectar a compradores con proveedores, con el objetivo de facilitar el flujo de las actividades del abastecimiento estratégico”



# Synergia



# Un e-Marketplace ofrece valor a sus miembros

---



•Costo de Transacción (Internet)



•Costo de Compra (Poder de Neg.)



•Inventarios (velocidad, planificación)



•Tiempo de Ciclo (velocidad)



•Paradas de Producción (prov.,planif.,seguim.)



•Capital inmovilizado (remates/ofertas)



•Acceso a productos (proveedores)



# Configuración del e-Marketplace (Value Net)

