

LA NUEVA PRODUCTIVIDAD EN LAS CADENAS PRODUCTIVAS

La definición básica de una cadena productiva se refiere a una serie de organizaciones que trabajan para llevar un producto terminado al consumidor.

Una cadena productiva es una sucesión de operaciones de diseño, producción y de distribución integradas, realizadas por diversas unidades interconectadas como una corriente, involucrando una serie de recursos físicos, tecnológicos y humanos. La cadena productiva abarca desde la extracción y proceso de manufacturado de la materia prima hasta el consumo final.

Bajo los viejos modelos económicos proteccionistas, las cadenas productivas solo se preocupaban por poner al alcance del consumidor un producto con una calidad "aceptable" a un precio "adecuado". Para muchos miembros de una cadena productiva, encontrar un proveedor que cumpliera "razonablemente" sus promesas era ya una gran ventaja que había que cuidar.

La productividad en su sentido más básico se refiere al rendimiento que una organización o cadena productiva obtiene de los recursos, ya sea el capital, un activo fijo o el talento de los recursos humanos. Es una relación de lo que se obtiene comparado con lo que se invierte.

La globalización y las redes no solo trajeron a las empresas la posibilidad de encontrar nuevos proveedores para incluir en sus cadenas productivas y elevar la productividad y el valor, sino que también trajeron al mercado nuevos competidores y nuevas demandas de la sociedad, lo que trae como consecuencia nuevos retos para la administración.

Nuestra visión tradicional de productividad se enfoca en la rentabilidad financiera, ya que es una forma simple de comunicar a los accionistas e inversionistas los resultados de la administración. El resultado se calcula entre los ingresos con relación a los costos. Este modelo era fácilmente manipulable cuando las ineficiencias en los costos se transferían directamente al precio. Si subían las materias primas, se incrementaba el transporte o aumentaba el desperdicio simplemente se subía el precio. Pero en un mundo global y altamente comunicado esto ya no es tan fácil, ya que ante una modificación al alza del precio, el consumidor puede buscar otro proveedor que ofrezca uno mejor.

En los últimos años como resultado de la democratización de la información, la presión social ha hecho que las organizaciones pongan su atención en otro tipo de productividad, una con una visión integral que evalúa a la empresa como una entidad económica pero también como un ente social.

Un claro ejemplo de esta productividad social se ven en las cadenas productivas de alimentos. Mucho se ha escrito acerca de los problemas de hambruna del mundo y la mala distribución de la riqueza. Según el reporte del departamento de agricultura de Estados Unidos, en 2012 se alcanzaron los siguientes niveles de desperdicio en las categorías de alimentos:

Tipo de comida	Desperdicio a nivel autoservicio	Desperdicio a nivel consumidor
Fruta fresca	9%	19%
Fruta procesada	6%	11%
Vegetales frescos	8%	22%
Vegetales procesados	6%	18%
Productos lácteos	11%	20%
Carnes y pescados	5%	22%
Huevo	7%	21%
Total	10%	21%

El desperdicio se refiere a los residuos orgánicos generados en el procesamiento, manejo, almacenaje, venta, preparación, cocción y servicio de alimentos.

Estas cifras pueden ser analizadas desde múltiples perspectivas:

La social: En un mundo con tantos problemas de hambre, resulta alarmante que casi el 30% de los alimentos que se llevan hasta un punto de venta terminen desperdiciados.

La económica: Las pérdidas ocasionadas en la cadena son reflejadas de forma anticipada en el precio. Con cada kilo de producto que el consumidor adquiere, está pagando un 40% de sobre precio para simplemente absorber el desperdicio de la cadena productiva.

La ecológica: Los contaminantes que se generaron en el cultivo, recolección, procesamiento, almacenamiento y transporte de estos productos no generaron al final ningún tipo de beneficio social. Es posible que la cantidad de alimentos desperdiciada en Estados Unidos haya consumido unos 300 millones de barriles de petróleo a lo largo de su cadena productiva. Amén del que puede causar el mal manejo de estos residuos.

Un reto para enfrentar por los miembros de las cadenas productivas

Pero el fenómeno de desperdicio no es exclusivo de la industria de alimentos. Los desperdicios de la industria farmacéutica, la cantidad de medicinas que llegan a su caducidad sin ser consumidas, o la industria editorial, la cantidad de libros impresos que se destruyen por no ser vendidos, llegan también a niveles alarmantes que generan un daño a la economía de las empresas participantes pero también a la sociedad.

Una de los aspectos que hace más complejo el resolver estos problemas es que no pueden ser solucionados por solo un miembro de la cadena productiva, requieren de un trabajo colectivo basados en una colaboración abierta que permita tener una mayor visibilidad de la demanda y de la disponibilidad de productos.

El desperdicio generado en las cadenas productivas debe ser identificado, evaluado y eliminado por todos los miembros ya que el principio básico de la cadena es que si el producto no se vende, o se destruye, todos los miembros de la cadena pierden en el corto o largo plazo.

Se deben generar proyectos de mejora de la productividad multicompañías en donde los beneficios de la reducción del desperdicio impacten a todas las empresas participantes. No deben ser proyectos puntuales de supervivencia, las típicas iniciativas desesperadas por salvar una cadena productiva en crisis, deben ser iniciativas cotidianas que sean partes de acuerdos de cooperación.

¿Hay algo que la logística pueda hacer en esta nueva productividad?

En el caso particular de la cadena de alimentos la logística tiene muchos retos que resolver, que van desde los más básicos como el adecuado manejo del producto para evitar su daño, el transporte oportuno y bajo condiciones adecuadas, como en el caso de cadena fría, el almacenaje de cada producto, o aspectos más sofisticados como decidir los lugares, cantidades y tiempos adecuados para poner a disponibilidad del consumidor o de otro miembro de la cadena productiva cada uno de estos productos.

Si el reto es poner el producto adecuado, en la cantidad adecuada en el lugar correcto no se puede seguir trabajando exclusivamente en cadenas guiadas por el pronóstico o reactivas. Bajo el modelo tradicional, se estima una cantidad de demanda en un punto y se manda el producto, si este no se consume se puede mover de emergencia a otro punto, vender a un precio menor o destruir. Pero como ejemplificamos anteriormente, esto tiene un alto costo social.

Las empresas intentan mejorar su entendimiento de la demanda mediante el análisis del "big data" buscan encontrar señales que permitan predecir de mejor forma lo que los consumidores requerirán basado en sus hábitos de consumo y perfiles socio – económicos. Por otro lado, para alcanzar una rápida respuesta a los comportamientos de corto plazo se realiza un seguimiento detallado de la demanda real con el uso del "demand sensing", que permite conocer lo que realmente está pasando en un producto en un lugar específico.

Con esta información de mediano y corto plazo, las empresas deben poner a operar la cadena productiva que debe ser más ágil y reactiva pero de forma rentable. El nuevo modelo requiere de entregas más frecuentes en menores cantidades y es ahí donde la logística toma su nueva relevancia.

La posposición logística será un modelo de la nueva productividad social, los materiales serán concentrados en puntos clave y se moverán rápidamente al lugar de consumo, ya sea el mayorista, el autoservicio o la entrega directa al cliente. Al concentrar el material se evi-



Jesús Campos

Ingeniero industrial por la Universidad La Salle; maestro en Administración por el Itesm. Socio-director de Corporate Resources Management; director ejecutivo de Aprocal; presidente de Apics Capítulo México

jcamposc@crmmexico.com

tan movimientos innecesarios y desperdicios por falta de consumo pero hay que enfrentar nuevos retos logísticos como los mencionados en el artículo "El reto de la última milla" publicado en Mayo- Junio del 2014.

¿Hay algo que los consumidores podemos hacer?

Yo creo en la máxima que dice "si no eres parte de la solución, entonces eres parte del problema". Debemos preguntarnos si como consumidores individuales generamos mucho desperdicio, si tenemos sanos hábitos de consumo y cuidamos los recursos de nuestra sociedad. Todos quieren comprar la manzana perfecta, es justo por lo que se paga, pero entonces queda la pregunta ¿Quién comprará la que tiene una pequeña mancha? ¿Cuál será su destino final? Y no me refiero a aceptar cosas que tengan un mal desempeño, simplemente pensar si nuestros juicios de selección son socialmente válidos.

Como consumidores industriales aceptemos nuestra complicidad en esta generación de desperdicio y recordemos que con simplemente dar una mayor visibilidad a nuestros socios de cadena podemos contribuir a esta productividad social que tanto falta nos hace. ☺