

Construyendo agilidad

Uno de los requisitos esenciales de las cadenas de suministro efectivas es que sean ágiles, lo que se entiende como la capacidad que tienen una serie de organizaciones de adaptarse rápidamente a los cambios en las condiciones del mercado, tanto del lado de suministro, como del de la demanda.

Algunos de los aspectos esenciales para alcanzar esta agilidad, están en manos de los compradores, quienes deben comprometerse en la búsqueda de esta cualidad esencial durante la selección y administración de los proveedores.

La variable más visible asociada con la agilidad del suministro se refiere a los tiempos entrega de los proveedores, que generalmente está compuesto de dos partes, el tiempo interno que requiere la organización para solicitar, aprobar, recibir y liberar el material o servicio requerido, y el tiempo externo, que se refiere al que requiere el proveedor para tramitar, elaborar y entregar lo solicitado.

Trabajar de manera colaborativa con los proveedores clave, permite obtener importantes reducciones en ambos tiempos y otorga una mayor agilidad a la organización. La búsqueda de proveedores cercanos y/o con una mayor capacidad de respuesta, debido a la efectividad de sus procesos, es también una clara alternativa para mejorar los tiempos entrega.

La agilidad no debe ser sinónimo del desorden, es necesario determinar y ejecutar claras políticas de planeación que aseguren que la agilidad está ligada con la rentabilidad. Una forma de hacer esto, es respetando los procesos de planeación de mediano y corto plazo que facilita la disponibilidad de los recursos críticos o cuellos de botella. Específicamente nos referimos al proceso de planeación de ventas y operaciones, S&OP, y al proceso de programación maestra, MS. Cuando el área de compras participa activamente en ambos procesos, se garantiza los tiempos necesarios para resolver proactivamente los retos de la falta de recursos.

Un buen proceso de programación maestra, debe hacer que las urgencias sean una verdadera excepción y no una práctica común, implica necesariamente respeto a las barreras de demanda y planeación para garantizar una respuesta ordenada a las necesidades del mercado.

La agilidad no sólo implica que los materiales o servicios requeridos para satisfacer una necesidad se encuentren disponibles en el tiempo necesario, también requiere que estos cuenten con la calidad requerida. En algunas organizaciones, es necesario implementar esfuerzos asociados con la mejora en el cumplimiento de las especificaciones, lo que implica el uso de herramientas tradicionales de calidad, como la mejora continua, o herramientas de mayor alcance como 6 sigma. El comprador debe tener suficientes conocimientos de ambos enfoques para promoverlos y monitorearlos con sus proveedores críticos.



Recordemos que la agilidad es el resultado del trabajo colaborativo entre socios de una cadena de suministro, cualquier esfuerzo individual deberá estar ligado con las capacidades de los demás socios de la cadena, en algunos casos, la supuestas mejora sólo implican mayores complicaciones para los miembros inmediatos dentro de una cadena, por lo cual, los supuestos beneficios no alcanzan a traducirse en el resultado final.

Utilizar los mapas de flujo de valor, VSM, debe ser una práctica común en la búsqueda de la agilidad, ya que permiten tener una clara visión de las actividades relativas a la planeación y producción de los satisfactores y a los desperdicios que impactan a velocidad de respuesta de cada uno de los miembros y de la cadena en general.

La agilidad debe ser una búsqueda permanente y no un esfuerzo temporal.