

# Cadenas de suministro: SU RESPUESTA A TENDENCIAS GLOBALES

La cadena de suministro debe ser un elemento crítico en la consecución de las metas estratégicas del negocio y evolucionar para enfrentar los retos es una muestra de madurez y compromiso. El autor nos invita a un ejercicio retrospectivo cuya conclusión es por demás interesante.



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

[jcampos@crmmexico.com](mailto:jcampos@crmmexico.com)

En septiembre del 2007 publiqué un artículo llamado "Megatendencias globales para la cadena de suministro", basado en un artículo de Peter Fretty. Las 7 tendencias globales que este autor esperaba que enfrentaran las empresas eran:

- ▶ **Multisourcing.**
- ▶ **Redefinición de la administración de conocimiento.**
- ▶ **Outsourcing.**
- ▶ **Crear presencia en economías emergentes.**
- ▶ **Sustentabilidad.**
- ▶ **Cortos períodos para obtener retornos sobre las inversiones.**
- ▶ **Adaptarse a una fuerza de trabajo cambiante.**



Más de seis años después, el artículo parece tener todavía vigencia y las cadenas de suministro han respondido y continúan respondiendo de la siguiente forma:

## Multisourcing

El *multisourcing* es parte de nuestra forma natural de trabajar, las empresas mantienen una búsqueda permanente de nuevas fuentes de suministro que representen ventajas competitivas aunque estas sean de corto plazo. Esto implica diseñar procesos y productos robustos que se adapten a cambios en corto tiempo y a una constante reducción en los ciclos de vida de los productos que afectan a la cadena de suministro y la creación de relaciones de colaboración entre socios de cadena.

La logística ha empezado obtener mayor atención de la alta dirección al comprender su importancia en el costo y la adecuada articulación de las estrategias de *multisourcing*.

Tal vez, lo que no se esperaba era que China perdiera tan rápido su ventaja competitiva de bajo costo y aparecieran otros países asiáticos compitiendo con el "gigante" así como que en algunos sectores Estados Unidos recurriera tan pronto a repatriar algunos proce-

sos para lograr mejor control y velocidad de respuesta en su cadena.

## Redefiniendo la administración del conocimiento

El *big data* es un tema común en la cadena de suministro, aprender de la información que nos proporcionan los clientes en su hábitos de consumo es la base para una cadena guiada por la demanda, ágil y eficiente. De cadenas guiadas por pronósticos nos acercamos a cadenas guiadas por la información generadas en el punto de venta.

La predicción de que las nuevas generaciones laborales durarían menos en sus trabajos es una realidad, lo que implica que las empresas se muevan a procesos de documentación más robustos para retener el conocimiento generado y encontrar formas de adaptarlo a las nuevas realidades.

El conocimiento basado solamente en el pasado se complementa con modelos predictivos y acciones que nos permiten hacer del futuro lo que queremos que sea dándole al conocimiento un nuevo valor.

El uso de la simulación, los modelos de programación avanzada (APS), los sistemas de administración de almacenes y transportes, *Warehouse management*

*systems*, *Transport management systems*, buscan sistematizar el conocimiento y eliminar la dependencia de decisiones basadas en experiencias individuales.

## Outsourcing

La tercerización ha pasado de ser una moda a un estilo de trabajo. Veamos como ejemplo el crecimiento de los proveedores de servicios logísticos tipo 3PL o 4PL y su desarrollo hacia nuevas funciones y formas de negocio. Si bien, el proceso de aprendizaje ha sido complejo y doloroso, hoy tanto las empresas como los proveedores de servicios logísticos conocen sus alcances y en muchos casos se han logrado sinergias importantes.

Hay que rescatar la esencial de la tercerización y no confundirla con *manejo de nómina externa*, el objetivo no es sola-

mente cambiar al personal de nómina y modificar su estructura de prestaciones, es encontrar aliados que generen valor a nuestra cadena por sus fortalezas. Tener claro el verdadero objetivo de la tercerización es lo que la hará valiosa y evitará que se satanice en los medios y hasta en algunas modificaciones a leyes laborales que no comprenden sus contribuciones a la eficiencia de las cadenas de suministro.

## Presencia en economías emergentes

Los mercados maduros han llegado a límites, las grandes corporaciones globales encuentran su crecimiento en las economías en desarrollo, el problema ha sido que no todas las economías han respondido favorablemente a las expectativas. De un Bric (Brasil, Rusia, India y China) nos hemos movido a Brics, agregando Sudáfrica, o a Mint (México, Indonesia, Nigeria y Turquía) en menos

de 10 años y los economistas siguen tratando de encontrar las economías que verdaderamente se consolidarán en mercados atractivos.

La madurez logística de las economías emergentes es y seguirá siendo un criterio relevante para la atracción de inversiones, demostrar que los negocios operarán en ambientes seguros tanto en el marco legal como físico es un elemento clave para las decisiones de los grandes capitales.

En lo que los economistas terminan sus predicciones, el número de empresas globales de países emergentes también crece, encontramos empresas sudamericanas o asiáticas volteando a las grandes economías para ofrecer productos innovadores, sustentables o simplemente "folclóricos" para aprovechar el poder adquisitivo de estas economías que bajo nuevos modelos familiares (Dink, dos

www.ssamexico.com



## SSAMéxico

Grupo Carrix



Manejamos la única terminal especializada  
**de contenedores**, además realizamos **maniobras de automóviles, productos de acero, productos forestales, carga general, granos, minerales y carga de proyecto.**



En el  
**Puerto de Manzanillo**  
operamos **contenedores** así como **maniobras de autos, acero, carga general, gráneles y carga de proyecto** en los muelles públicos de San Pedro.



En el  
**Puerto de Veracruz**  
nos especializamos en el manejo de **automóviles, bobinas de acero, carga general y gráneles** ofreciendo un servicio confiable con la más alta  
**calidad y eficiencia.**

**SSA México**  
brinda Servicios Portuarios en  
**Acapulco, Cozumel, Manzanillo, Progreso y Veracruz.**

ingresos y no hijos) buscan formas de gastar su dinero.

La democratización de la información vía el internet implica nuevos retos logísticos en el lanzamiento de productos y/o servicios y es común la práctica de presentar un producto en múltiples países el mismo día con el consecuente reto logístico que implica.

### Sustentabilidad

El verde es el color oficial de las cadenas de suministro, con la presión de las redes sociales y las tendencias de las regulaciones ambientales, trabajar bajo la guía de la sustentabilidad es prácticamente una obligación.

Para hacer más atractivo el tema, las empresas enfocan el reto de la sustentabilidad bajo el principio de viable, equitativo y soportable al enlazar los valores económicos, sociales y medio ambiental, como se muestra en el esquema 1.

El gran reto sigue estando en el desarrollo de medios de transporte amigables con el medio ambiente sobre todo en la distribución urbana donde el desarrollo económico encuentra nuevos retos.

### Retornos sobre las inversiones

Desafortunadamente la tendencia parece mantenerse, los capitales "golon-



drinos" se mueven rápidamente ante cualquier amenaza real o aparente y las cadenas deben reconfigurarse con mucha frecuencia. El diseño de cadenas resilientes y el manejo de la imagen de las empresas debe ser una prioridad de la alta dirección para garantizar el nivel de servicio al cliente y la supervivencia de las organizaciones

### Fuerza de trabajo cambiante

El efecto de las brechas organizacionales crece con el paso del tiempo, pasamos de una generación caracterizada por el compromiso de largo plazo a la satisfacción inmediata, del contacto personal a la frialdad del comercio electrónico, del "vivir para trabajar" al "trabajar para vivir", del cliente cautivo al mercado global.

Si a todo lo anterior le sumamos que hasta hace unos años los trabajos

dentro de la cadena de suministro eran vistos como un oficio y no como una profesión, el reto es mayúsculo. Las empresas deben idear formas de atraer talento a la cadena de suministro, desarrollarlo y retenerlo bajo las nuevas reglas de convivencia laboral.

### Conclusión

Vivimos en un mundo de cambios, muchas veces dejamos tareas inconclusas pensando que nos serán necesarias para el futuro cercano, pero al hacer una revisión de los fundamentos que se requieren para la nueva competitividad nos damos cuenta que hay asuntos que no debemos descuidar y para los cuales se requieren muchos años de preparación y una clara visión estratégica.

El velocidad del cambio nos hizo pensar que solo debíamos enfocarnos en el presente, en sobrevivir a cualquier precio, pero afortunadamente la experiencia nos ha recordado que la planeación con enfoque estratégico es y seguirá siendo el fiel de la balanza que nos permite mantener un negocio rentable con clientes satisfechos.

La cadena de suministro debe ser un elemento crítico en la consecución de las metas estratégicas del negocio y evolucionar para enfrentar los retos es una muestra de madurez y compromiso. 🌐

# TRANSPORTE TERRESTRE PARA MÉXICO Y CENTROAMÉRICA SEGURO Y CONFIABLE.



[www.dhlsociologistico.com/transporte\\_terrestre](http://www.dhlsociologistico.com/transporte_terrestre)

EN DONDE USTED SE ENCUENTRE, EN MÉXICO O CENTROAMÉRICA, DHL GLOBAL FORWARDING LE OFRECE SU ASESORÍA EN LOGÍSTICA Y SERVICIOS TERRESTRE PARA CARGA COMPLETA (FTL) Y CONSOLIDADA (LTL). ¡MÁS ALLÁ DE SU FRONTERA!

Nuestro servicio de Transporte Terrestre para carga consolidada (LTL) le provee una solución de acuerdo a los requerimientos de su negocio.

### DHL Global Forwarding le ofrece:

Amplia cobertura y experiencia	Presencia en las principales aduanas entre México y Centro América.		
	Almacenes fiscales en las principales ciudades.		
	Un sólo punto de contacto en sus movimientos en origen. Servicio de despacho aduanero ofreciendo una solución integral.		
Seguridad	Seguridad en el transporte con custodia regulares y especiales de nuestros furgones en zonas críticas. Disponibilidad de asegurar su carga con SEGURO DE CARGA DHL.		
Estabilidad y confianza	Rutas itineradas para carga consolidada (LTL) toda la semana.		
	Tiempos de tránsito altamente competitivos y confiables.		
	Guatemala: 4 días El Salvador: 5 días	Honduras: 8 días Nicaragua: 10 días	Costa Rica: 12 días Panamá: 16 días
Visibilidad	Posicionamientos en tiempo planificado y acordado.		
	Rastreo satelital en carga consolidada (LTL). Retro-alimentación por medio de estatus en tiempo real de recorrido hasta que la carga llega a destino.		

Deutsche Post DHL – The Mail & Logistics Group



## En 5 años, todo podrá aprender

Por Darío Gil, director del Laboratorio de Experiencia Cognitiva en IBM.

Ahora sabemos más que cualquier otra generación de cualquier otra época. Y aun así, nos cuesta hacer frente a este diluvio de información cada vez más compleja, y ni qué hablar de dar sentido a lo que se esconde en las masivas cantidades de datos que adquirimos a velocidades cada vez mayores. Al crear tecnología explícitamente diseñada para aprender y mejorar nuestra cognición, inauguraremos una nueva era de progreso tanto para las personas como para la sociedad en su conjunto.

En la octava edición anual de "IBM 5 en 5", la lista de innovaciones que tienen el potencial de cambiar la forma en que la gente trabaja, vive e interactúa durante los próximos cinco años, destacamos:

- El aula conocerá a los alumnos.
- Las compras locales superarán a las compras online.
- Los médicos usarán ADN para preservar tu salud.
- Un guardia digital ofrecerá protección online.

► La ciudad ayudará a vivir en ella.

Este año, "IBM 5 en 5" explora la idea de que todo aprenderá, con el impulso de una nueva era de sistemas cognitivos donde las máquinas aprenderán, razonarán e interactuarán con nosotros en forma más natural y personalizada. Estas innovaciones están empezando a surgir debido a la convergencia de la computación en nube, el análisis de big data y las tecnologías cognitivas, con las consideraciones correspondientes en materia de privacidad y seguridad, para los consumidores, los ciudadanos, los estudiantes y los pacientes.

Con el tiempo, estas computadoras se volverán más inteligentes y más personalizadas, a través de interacciones con datos, dispositivos y personas, ayudándonos a enfrentar lo que antes parecían problemas irresolubles, mediante el uso de toda la información que nos rodea, ofreciéndonos el conocimiento o la sugerencia correcta cuando sean más necesarios. Una nueva era en la computación nos conducirá a descubrimientos que amplificarán las capacidades humanas, nos ayudarán a adoptar las opciones correctas, nos cuidarán y nos permitirán recorrer nuestro mundo de maneras novedosas y potentes.