



CADENAS DE ABASTECIMIENTO DINÁMICAS

(LIVING SUPPLY CHAINS)

Cómo movilizar la empresa alrededor
de lo que los clientes quieren

JOHN GATTORNA

Traducido por:
Alejandra Efrón

ECOE EDICIONES



JOHN GATTORNA

El Dr. John Gattorna es un "pensador líder" de la cadena de abastecimiento mundialmente reconocido. Durante más de tres décadas ha trabajado como consultor e investigador en diversas supply chains empresariales, y como profesor visitante en universidades de Australia, el Reino Unido, Asia y Europa. Trabajó en varias empresas multinacionales antes de formar su propia consultora a mediados de la década de 1980. En 1995 fue invitado por Andersen Consulting (hoy Accenture) para crear y dirigir el grupo de Supply Chain en Australia, Nueva Zelanda y el Sudeste Asiático, lo cual hizo hasta 2002, año en que se retiró para dedicarse a enseñar, investigar y escribir.

Hoy John es un escritor prolífico de artículos breves y muy solicitado como orador en el circuito de conferencias internacionales. Es Director Ejecutivo de la consultora Gattorna Alignment, con base en Sydney, asesorando a Consejos Directivos y ejecutivos sénior sobre cómo mejorar la "alineación" de sus supply chains con sus clientes, proveedores y terceros.

La versión original de su libro "Living Supply Chains" ha sido aclamada ampliamente por su contenido innovador, que atraviesa todas las disciplinas en la empresa. El libro ha sido traducido al italiano, mandarín y portugués. La actual edición en español está diseñada para llevar el mensaje de la "alineación" a una audiencia mucho más amplia de negocios.

John invita a contactarlo o conocer más sobre él de la siguiente manera:

john@johngattorna.com; www.johngattorna.com

Sobre el Traductor

Doctorada en Transportes y Logística en la Universidad de Sydney, Alejandra Efrón realizó sus estudios de Ingeniería Industrial en Argentina, seguidos por su Maestría en Logística en Brasil. Actualmente trabaja como consultora y escritora freelance para revistas especializadas de transporte y logística, con base en Sydney. Participa como conferencista en diversos congresos de América Latina, Australia y Nueva Zelanda disertando sobre un abanico de temas incluyendo: Logística Verde, Logística Cross-Cultural y Logística Humanitaria. Alejandra trabaja junto al Dr. John Gattorna y comparte similares intereses en lo que se refiere supply chain management. Su experiencia laboral es tan variada como sus publicaciones; de ingeniera logística en Ryder Latin América a miembro del Tsunami Response Team de la Cruz Roja Australiana. Alejandra invita al lector que quiera contactarse con John en español a escribirle a:

Alejandra@braleconsulting.com

CADENAS DE ABASTECIMIENTO DINÁMICAS

(LIVING SUPPLY CHAINS)

Cómo movilizar la empresa alrededor
de lo que los clientes quieren

JOHN GATTORNA

Traducido por:
Alejandra Efrón

Gattorna, John

Cadenas de abastecimiento dinámicas / John Gattorna ;
traductora Alejandra Efron. -- 1a. ed. -- Bogotá : Ecoe Ediciones, 2009.

320 p. ; 24 cm.

Incluye bibliografía.

ISBN 978-958-648-639-2

1. Cadenas de abastecimiento 2. Administración de materiales
3. Logística en los negocios I. Efron, Alejandra, tr. II. Tít.
658.72 cd 21 ed.

A1241133

CEP-Banco de la República-Biblioteca Luis Ángel Arango

Original: "© Pearson Education Limited 2006 - This translation of LIVING SUPPLY CHAINS – HOW TO MOBILIZE THE ENTERPRISE AROUND DELIVERING WHAT YOUR CUSTOMERS WANT, First Edition is published by arrangement with Pearson Education Limited".

Published by Pearson Education Limited (Edinburgh Gate, Harlow, Essex CM20 2JE, United Kingdom
www.pearson-ema.com

Versión al español: CADENA DE ABASTECIMIENTOS DINÁMICAS – *Cómo movilizar la empresa alrededor de lo que los clientes quieren*. Esta versión en español es publicada por Ecoe Ediciones (Bogotá-Colombia) bajo acuerdo con Pearson Education Ltd.

Traducción al español: Alejandra Efrón, PhD

Colección: Ciencias administrativas

Área: administración

Primera edición: Bogotá, D.C., octubre de 2009

ISBN: 978-958-648-639-2

© John Gattorna

© Alejandra Efrón

© Ecoe Ediciones Ltda.

E-mail: correo@ecoedediciones.com

www.ecoedediciones.com

Carrera 19 No. 63C-32, Pbx. 2481449, Fax. 3461741

Coordinación editorial: Adriana Gutiérrez M.

Autoedición: Magda Rocío Barrero

Carátula: Magda Rocío Barrero

Impresión: Editorial Kimpres Ltda.

Calle 19 Sur No. 69C-17, Tel. 4136884

Impreso y hecho en Colombia

A Ella Mae, Charlotte Lucía
y Jake Lino.

Contenido

Prólogo del autor	XVII
Prólogo a la versión en español	XIX

Capítulo 1

Las Supply chains son el negocio	1
¿Por qué no abandonar la sabiduría convencional y descubrir al cliente?.....	1
Resolviendo el problema de las supply chains complejas.....	2
Es la gente, imbécil	4
¿Dónde empezó esta transformación?.....	6
Observe al cliente, no al competidor	8
Las “fuerzas de la oscuridad” internas	9
La clave es el diseño organizacional.....	9
Mirando más allá de la sabiduría convencional.....	10
En busca de la alineación dinámica.....	11
Fuerzas del comportamiento trabajando en las supply chains	13
Los cuatro elementos de alineación dinámica	15
Es hora de reinventar la empresa	18
Receptividad al fin	20
Lecciones dinámicas	23

Capítulo 2

Conversaciones con el cliente	25
Todos los senderos conducen a los clientes.....	25
Confusión alrededor de la segmentación	26
Abandonando las soluciones unidimensionales	28
Sumando el comportamiento como dimensión faltante en las supply chains	31
De platos de spaghetti a cintas transportadoras– una perspectiva dinámica	35
Zara – alineación dinámica en práctica	41
Las supply chains “Triple-A” no han llegado aún	41
Más allá de la segmentación institucional	42
Senderos óptimos hacia los clientes	47
Alineación Inversa.....	51
Y ahora el retrato está casi completo	56
Lecciones dinámicas	56

Capítulo 3

Implementando una estrategia de alineación para múltiples supply chains	57
Trabajando con la gente para entregar las respuestas necesarias	57
La desalineación cultural entorpece el desempeño	59
Trazando un mapa de valores y culturas internos.....	64
Factores climáticos	66
Induciendo el cambio en las organizaciones.....	67
Marco para lograr el cambio organizacional	68
Culturas nacionales	69
Subculturas dominantes en las cuatro supply chains genéricas	72
Principales roles dentro de la función de supply chains	72
Cambiando la empresa para mejorar la alineación	72
La influencia fundamental del diseño y el proceso organizacional	77
Cambiando la cultura –ahora más rápido que nunca	78
Lecciones dinámicas	79

Capítulo 4

Liderando desde el frente	81
Convirtiendo la percepción del cliente en una implementación exitosa	81
Identificando estilos de liderazgo	83
El cambio precisa ser liderado, no administrado.....	88
Consiguiendo la alineación múltiple a través de un liderazgo superior	91
Liderazgo, visión y valores	94
Lecciones dinámicas	95

Capítulo 5

Supply chains de reabastecimiento continuo	97
Donde las relaciones son lo más importante	97
El cliente perdona – ¡pero hasta cierto punto!.....	98
¿Usted quiere qué, y para cuándo?	99
Todo tiene que ver con la cultura.....	101
Entendiendo la subcultura correctamente.....	101
¡Mezclemos de todo un poco!.....	111
“Colaboración” real o artificial	112
Lecciones dinámicas	116

Capítulo 6

Cadenas de suministros lean	117
Concentrándose en la eficiencia y en el costo de servicio más bajo	117
Orígenes de la fabricación lean.....	118
El cliente implacable	119
Estrategias de respuesta.....	119
Entendiendo la subcultura correctamente.....	120
El precio como determinante.....	127

Una revolución está en camino.....	129
Un camino seguro para ser más lean.....	130
Lógicas de cadenas de suministro mezcladas.....	133
Lean funciona.....	134
Lecciones dinámicas.....	135

Capítulo 7

Supply chains ágiles	137
Donde lo primordial es la respuesta rápida.....	137
Tenga cuidado, son hostiles.....	138
Siendo rápido y costo-eficaz.....	140
Entendiendo correctamente la subcultura.....	142
Lógica de las cadenas de suministro mixtas.....	149
Tonalidades del futuro.....	154
Lecciones dinámicas.....	155

Capítulo 8

Supply chains totalmente flexibles	157
Donde nada es imposible.....	157
Dos tipos de flexibilidad dinámica.....	158
Supply chain totalmente flexible para el “evento en la empresa”.....	158
Supply Chain totalmente flexible para “respuesta de emergencia/ humanitaria”... ..	159
Es urgente, y estamos hablando en serio.....	160
Supply Chain totalmente flexible para el “evento de la empresa”.....	160
Supply Chain totalmente flexible para “respuesta de emergencia/ humanitaria”... ..	161
Estrategias de respuesta.....	162
Entendiendo la subcultura correctamente.....	164
Lógica de las cadenas de suministro mixtas.....	172
Lecciones dinámicas.....	172

Capítulo 9

Nuevos modelos para nuevas supply chains	173
El milagro de la “alineación arraigada”.....	173
Lo imperativo en los nuevos modelos operacionales para la próxima generación de supply chains.....	177
¡Todo ha sido dolorosamente lento!.....	180
Outsourcing en el siglo XXI – entendiéndolo correctamente.....	191
La próxima generación de modelos de negocios.....	194
¿Cuál es la gran diferencia de este modelo de empresas de servicios asociados?.....	196
Los riesgos asociados con la formación de una JSC.....	198
Yendo hacia adelante.....	202
Lecciones dinámicas.....	202

Capítulo 10

Entregando supply chains dinámicas	203
Un puente al futuro.....	203
Aquí vienen los Exocets.....	204
Temas estratégicos críticos a nivel mundial que afectarán las supply chains del futuro	206
¿Ésa es una prioridad? Evaluando dónde ubicar los esfuerzos	206
Controle el resto.....	219
Instituciones vivientes.....	221
Una palabra final.....	223
Anexos	225
Apéndice 1A. Diagnóstico rápido de alineación en dinámica	225
Apéndice 2A. Categoría Producto/servicio.....	239
Apéndice 2B. Múltiples cadenas de abastecimiento.....	243
Apéndice 2C. Diagnóstico de segmentación de comportamientos	245
Apéndice 2D. "Rápido" diagnóstico comparando estrategias "actuales" versus "ideales"	248
Apéndice 3A. Mapas culturales típicos.....	250
Apéndice 3B. Dimensiones de la cultura	251
Apéndice 3C. Diagnóstico "Rápido" de mapeo cultural	254
Apéndice 3D. Cambio evolutivo	256
Apéndice 4A. Formulación de una declaración de visión	259
Apéndice 5A. Los "Posibilitadores" de relaciones en la cadenas de abastecimiento.....	264
Apéndice 5B. Los "Inhibidores" de las relaciones en la cadena de abastecimiento	266
Apéndice 5C. Técnicas de "asociación estratégica"	268
Notas	273
Bibliografía.....	285

Figuras

Capítulo 1

Figura 1.1. Puesta en práctica del concepto de <i>supply chains</i>	7
Figura 1.2. Elementos de la estructura de “alineación dinámica”	12
Figura 1.3. Características generales de las cuatro fuerzas o lógicas dominantes del comportamiento	14
Figura 1.4. Ejemplo de cómo las “lógicas de compra dominantes” podrían representarse - Lógica “Pa”	15
Figura 1.5. Nivel 1. Estructura de la lógica de mercado.....	16
Figura 1.5. Nivel 2. Estructura de la lógica estratégica.....	16
Figura 1.7. Nivel 3. Estructura de la lógica cultural.....	17
Figura 1.8. Nivel 4. Estructura de la lógica del liderazgo.....	18
Figura 1.9. Cambio de paradigma a una mejor estrategia, lo mejor de ambos mundos.....	21
Figura 1.10. Lógicas primarias de servicio al cliente	22

Capítulo 2

Figura 2.1. Alineación en la cadena de abastecimiento múltiple desde el punto de vista del consumidor.....	33
Figura 2.2. Los cuatro comportamientos adquisitivos más comúnmente observados.....	34
Figura 2.3. Los cuatro tipos genéricos de cadenas de abastecimiento.....	36
Figura 2.4. Tipos de flujo y los respectivos tipos de cadenas de abastecimiento	39
Figura 2.5. “Proposiciones de valor” de la cadena de abastecimiento alineada ...	40
Figura 2.6. Nueva segmentación de Foster’s basada en comportamientos adquisitivos en la industria de bebidas en Australia.....	43
Figura 2.7. Tres diferentes cadenas de abastecimientos de Coca-Cola en Japón	45
Figura 2.8. Las tres principales cadenas de suministro para una editorial de libros infantiles.....	46
Figura 2.9. División de los valores del comprador en la industria de papel prensa de Asia y el Pacífico	48
Figura 2.10. Red de optimización logística en una de las mayores fábricas de papel prensa en Nueva Zelanda	49
Figura 2.11. La alineación de la oferta, la imagen espejo del lado del cliente	52
Figura 2.12. El reverso (lado de la contratación) de la múltiple alineación de la cadena de abastecimiento	53
Figura 2.13. Las cuatro cadenas de abastecimientos genéricas (lado de la contratación).....	54
Figura 2.14. Alineación de las “Proposiciones de valor”	55

Capítulo 3

Figura 3.1. El “iceberg del desempeño”	60
Figura 3.2. Las cuatro subculturas genéricas de la empresa.....	62

Figura 3.3. Detalles de cada subcultura.....	63
Figura 3.4. Induciendo el cambio en las organizaciones.....	67
Figura 3.5. Base para una gestión de cambio rápida y eficaz.....	68
Figura 3.6. Valores de los países.....	70
Figura 3.7. Valores de los países.....	70
Figura 3.8. Las subculturas funcionales en la <i>supply chain</i>	73
Figura 3.9. El arraigado énfasis de las cuatro subculturas genéricas.....	74
Figura 3.10. Senderos de cambio.....	75
Capítulo 4	
Figura 4.1. Resultados del MBTI según un marco P-A-D-I.....	84
Figura 4.2. Estilos de liderazgo.....	85
Figura 4.3. Liderar versus administrar.....	89
Figura 4.4A. Características de las coaliciones dominantes del equipo de alta dirección (top management team).....	90
Figura 4.4B. Características de las coaliciones dominantes del equipo de alta dirección.....	91
Figura 4.5A. Estilos de cultura y liderazgo – a qué tenerle cuidado.....	92
Figura 4.5B. Estilos de cultura y liderazgo – a qué tenerle cuidado.....	92
Capítulo 5	
Figura 5.1. Diseños de organización “funcional” y matriciales.....	103
Figura 5.2. Interfases críticas en relaciones estratégicas verticales y horizontales.....	113
Figura 5.3. Definición de sociedad estratégica.....	115
Capítulo 6	
Figura 6.1. Diseño del proceso de organizacional.....	121
Figura 6.2. Una visión en capas de sistemas.....	124
Figura 6.3. Beneficios provenientes de diferentes grados del proceso de reingeniería.....	129
Figura 6.4. Red de Distribución Metropolitana resultante.....	132
Capítulo 7	
Figura 7.1. Organización del diseño “modular”.....	143
Figura 7.2. Combinaciones diferentes de cadenas de abastecimiento <i>lean</i> y <i>ágil</i> en una matriz de tiempo/espacio.....	153
Capítulo 8	
Figura 8.1. Cadena de abastecimiento totalmente flexible de tipo “evento de la empresa” y sus clientes que buscan soluciones innovadoras.....	160
Figura 8.2. Cadena de abastecimiento totalmente flexible de “respuesta de emergencia/humanitaria” y sus clientes que buscan soluciones innovadoras (con rostro humano).....	163

Figura 8.3. Diseño organizacional tipo "clúster"	166
Figura 8.4. Lógicas de la cadena de abastecimiento mixtas.....	171
Capítulo 9	
Figura 9.1. Desempeño / capacidad continua	176
Figura 9.2. CFROI y mediciones contables tradicionales	178
Figura 9.3. Hoja de ruta para la creación de valor	179
Figura 9.4. Nuevo modelo de negocios de un 4PL clásico.....	182
Figura 9.5. Evolución histórica de los nuevos estilos de modelos de negocios 4PL®	183
Figura 9.6. La rentabilidad relativa de de proveedores de servicios logísticos.....	185
Figura 9.7. Un ferrocarril tratando de transformarse a sí mismo	187
Figura 9.8. Cómo cada miembro de una compañía de servicios comunes (JSC) gana un ROI.....	193
Figura 9.9. Modelos de ejecución consiguen cambio a velocidad y escala	195
Figura 9.10. Comparación de las tres opciones de tercerización.....	197
Capítulo 10	
Figura 10.1. Cuestiones estratégicas críticas de la matriz marco impacto/urgencia	205
Figura 10.2. Evaluación de los principales problemas estratégicos que enfrentan las empresas cadenas de suministro	207
Figura 10.3. Formatos de organización múltiple dentro de una empresa.....	216
Figura 10.4. Gerenciando a través de los diferentes tipos de equipos en Kraft	218

Nota del traductor

John Gattorna me dio su libro ***Living Supply Chains*** en un café bajo el puente de Sydney. Me dijo "leélo, aguardo tu opinión". Me encontré leyéndolo ávidamente, pues su lenguaje era sencillo, como si John estuviera compartiendo con el lector sus pensamientos y experiencias de profesional de la cadena de suministro, tomando juntos un café.

Mi opinión no se hizo esperar. Me encantó, le dije. No pude parar de leerlo. ¿Piensa en traducirlo al español?, le pregunté. De acuerdo, me contestó, si lo traduces tú.

Porque eres capaz de traducir el mensaje, más que las palabras literalmente.

Acepté, pues sentí que los hispanoparlantes no podíamos privarnos de un libro como éste, que recientemente también fuera traducido al portugués, italiano y mandarín.

Quisiera agradecer al Ing. Mora García quien aceptó escribir el prólogo para esta versión, a Jorge Tesler de TGI y Julián Navarro de GEFCO por sus comentarios, y a la gente de ECOE Ediciones por su profesionalismo, y por corregir mi "español australianado".

Espero que disfruten del libro tanto como yo.

*Dra. Alejandra Efrón, PhD
Directora, Brale Consulting
Miembro del equipo Gattorna Alignment
Sydney, Australia*

Prólogo del autor

¿Existe alguna razón por la cual las *supply chains* de tantas empresas no están trabajando bien?

Algunas compañías parecen llegar a sus consumidores con increíble facilidad. Muchas otras, entretanto, quedan atrapadas en exprimir los costos de sus *supply chains* de tal manera que terminan perdiendo sus clientes. O aún peor, cortejan a sus clientes proporcionándoles un servicio premium, sólo para encontrar luego que no pueden mantener el costo del mismo.

Por décadas hemos tratado de encontrar el equilibrio entre la entrega de productos a los clientes y hacerlo de una forma inteligente, maximizando la relación costo-eficiencia. Con los clientes cada vez más exigentes, y en un contexto operativo inseguro, este equilibrio parece más esquivo que nunca.

El problema comienza con la vieja percepción de que la cadena de abastecimiento es sólo eso. Una cadena. Un simple conjunto de enlaces (a menudo complejo, es verdad), pero una estructura concreta y mecánica que, si nos esforzamos lo suficiente –y utilizamos la suficiente tecnología– puede ser dirigida para realizar cualquier tarea que nos plazca.

Pero la realidad es que son las personas quienes conducen la cadena, tanto dentro como fuera de sus compañías, y no los activos duros o la tecnología. Las cadenas dinámicas son accionadas por la energía y la proactividad de sus empleados y proveedores; y están potenciadas por los deseos cambiantes de sus clientes.

Reconocer que las *supply chains* dinámicas son orgánicas, no mecánicas, cambiará de manera fundamental la forma de administrar su cadena.

Me dispuse a escribir este libro con la intención de ayudar a ejecutivos en jefe a comprender este componente que llamamos “gente” en el contexto actual de la cadena. *Supply Chains Dinámicas* describe un nuevo modelo, para comprender a sus clientes y darle a usted formas prácticas para que les destine los recursos a través de sus diversas cadenas de suministro.

Todo lo anterior con el fin de comprender más las expectativas de sus clientes, y así tener una mayor percepción para entender cómo desean comprar sus productos o servicios. Finalmente, usted estará en una mejor posición para proveer la respuesta exacta que desean.

Este principio de corresponder las necesidades y deseos cambiantes del cliente con las diferentes estrategias, lo llamo de *alineación dinámica*. Es dinámica porque rastrea de una manera más exacta el cambiante flujo energético de las personas. Está tan viva como la gente que compra sus bienes y servicios; y *alineación dinámica* es exactamente lo que

precisan las compañías para salir de su zona de “reducción de costos”, y colocar “crecimiento” nuevamente en la agenda. Para crecer, usted no puede permitirse el lujo de sufrir en la cadena puntos de dolor que bloqueen la entrega de bienes y servicios o aumenten el costo de prestarlo.

Para asegurar su espacio en un mercado nuevo, usted tiene que colocar sus productos fuera y rápido. Y lo mismo se aplica al crecimiento o al mantenimiento de mercados existentes –usted debe ser el primero con nuevos productos, y el primero en asociar dichos productos con los respectivos grupos de clientes–.

A través del modelo de *alineación dinámica*, este libro provee una forma estructurada de asociar expectativas del cliente con el lado operacional de su empresa, modificando de forma sistemática los procesos de cumplimiento a medida que los clientes cambian sus preferencias adquisitivas –como seguramente harán–.

Para tener éxito, usted necesitará de tres o cuatro configuraciones de *supply chains* diferentes para alinearlas con los equivalentes comportamientos de compra de sus clientes. Las mejores empresas logran esta alineación múltiple en la cadena de abastecimiento. No sólo es posible, –está ocurriendo.

Estas son las *supply chains* dinámicas, y diseñar las estrategias de su empresa alrededor de la gente que hoy es parte de la cadena, le ayudará a capturar clientes nuevos, mantener a los actuales y obtener mayor valor para su negocio.

Prólogo a la versión en español

La Cadena de Abastecimiento continúa su vertiginoso desarrollo en todos los sectores de la economía mundial, en un contexto en el que la eficiencia y efectividad en las operaciones y redes logísticas marcan la diferencia en el entorno global y de alta competitividad. Hallar aquellos factores claves para el éxito y para la adecuada inserción de la compañía en su búsqueda por una mayor participación en nuevos mercados y el mantenimiento de los actuales, ha sido desde siempre el "Santo Grial" de quienes trabajamos en Supply Chain Management.

El libro del Dr. Gattorna desentraña la complejidad de las diversas supply chains mediante un análisis minucioso de los diferentes componentes, ofreciendo diversos ejemplos que ilustran al lector en los cuatro diferentes tipos de cadenas y sus potenciales combinaciones. El libro analiza dicha complejidad desde el punto de vista de un nuevo protagonista, vital para el éxito de las supply chain modernas: el factor humano. Basado en los conceptos de Jung y Hofstede, sus arquetipos e influencia sobre el comportamiento de las organizaciones, como cultura y liderazgo, el autor nos ofrece una forma innovadora, práctica y sencilla de segmentación de clientes y proveedores que permite a las empresas definir una propuesta y entrega de valor de forma mucho más alineada. La alineación entre los diferentes comportamientos de compra de los clientes y las respectivas estrategias de atendimento de la organización, su cultura interna y liderazgo es el concepto clave de este libro. La interacción de clientes, proveedores y personal interno de la empresa permite convertir a las redes de abastecimiento en un factor estratégico que contribuya a la generación de valor para la organización.

John Gattorna no se contenta con darnos sólo el concepto, sin embargo. Los anexos al final del libro son imperdibles, una guía para poner en práctica los conceptos leídos.

En la obra se visualiza cómo en el futuro serán las cadenas de abastecimientos, donde aunque la tecnología se muestra vital, será la participación del recurso humano con talento y flexibilidad el elemento crítico para generar supply chain dinámicas que tengan al cliente como target único, y así no sólo sobrevivir mas crecer en mercados caóticos y cambiantes.

Ing. Luis Aníbal Mora G.
Presidente
High Logistics Group

CAPÍTULO 1



Las *Supply chains* son el negocio

¿Por qué no abandonar la sabiduría convencional y descubrir al cliente?

Las *supply chains* y el golf tienen muchas cosas en común; para obtener los mejores resultados, todo debe estar *alineado dinámicamente*. Pregúntele a Tiger Woods.

Claro que usted sabe quién es Tiger Woods. De la misma forma que sabe quiénes son Dell, IKEA, Nokia, Zara. ¿Pero los conoce realmente? ¿Sabe usted qué se encuentra por debajo de sus dinámicas *supply chains*? Líderes comerciales alrededor del mundo admiran su desempeño superior; pueden entregar productos y servicios a sus clientes con una velocidad inusitada y aparentemente fácil. Pero no muchos de nosotros podemos entender porqué.

Consideremos el clásico objetivo comercial de alineación. Muchos de ustedes habrán escuchado sobre el tema de alineación; las compañías han estado tratando de alinear sus estrategias y metas con las necesidades del cliente desde hace algún tiempo. La alineación en la cadena de abastecimiento es similar –

pero diferente—. Significa alinear sus estrategias de *supply chain* para una segmentación de clientes. *La alineación dinámica* es algo aún más diferente.

La alineación dinámica es una idea que he desarrollado luego de mis veinte años de experiencia asesorando compañías en todo el mundo para mejorar sus cadenas de abastecimiento. El término capta el concepto de dinamismo, o vida en la cadena. Buscar la *alineación dinámica* es tratar su *supply chain* como un ser viviente, no una bestia mecánica: es la diferencia entre un palo de golf dentro de su bolsa y el swing del mismo en las manos de Tiger Woods. Se trata de energía, de ejecución y el dinamismo tanto de las personas como del movimiento. Si usted logra capturar esto, usted estará en “la zona”.

Otra vez, consideremos el desempeño de algunas de las marcas sobresalientes del mundo. ¿Por qué Nokia se transformó con éxito de una compañía maderera al inicio de los ochenta, en un líder mundial de electrónica de alta tecnología? ¿Cómo podemos explicar el hecho de que un ícono nacional inglés como Marks y Spencer pueda perder su camino —y sus clientes— mientras otros, como Nestlé, proceden a solidificar e intensificar su posición? Vemos que es posible para una compañía como Dell cambiar una industria entera a través de la innovación en su *supply chain*, mientras sus competidores todavía se están preocupando en reducir costos. Y los astilleros coreanos de Daewoo pueden producir un superpetrolero cada 36 horas, mientras que Dell en Australia puede tardar más de dos meses en reemplazar la batería en mi computadora portátil. ¡Claramente, algunos pueden alcanzar “la zona” mientras los otros languidecen detrás de ellos!

Antes de explorar en detalle la *alineación dinámica*, comencemos por despojarnos de la vieja definición de *supply chain*. Se trata ya no de tecnología, almacenes y centros de distribución, o camiones y aviones. De acuerdo, son elementos —los activos duros—. Pero una *supply chain* moderna comprende bastante más que eso. Tenemos que aceptar una visión mucho más liberal de la cadena de abastecimiento. En efecto, *supply chain* es cualquier combinación de procesos, funciones, actividades, relaciones y caminos a lo largo de los cuales los productos, servicios, la información y las transacciones financieras se mueven dentro y entre empresas. También implica todo movimiento de éstos desde el productor original hasta el consumidor o usuario final; y *todo el mundo* en la empresa está involucrado en hacer de ésto una realidad.

Resolviendo el problema de las *supply chains* complejas

Si aceptamos esta nueva definición de *supply chain*, entonces cada empresa en el mundo tiene algún tipo o configuración de *supply chain* atravesándola. Podría ser un fabricante, una compañía de servicio, una agencia de sector público o una firma del sector privado. Las *supply chains* son omnipresentes. ¡Están allí afuera! La mayoría de las empresas contienen literalmente centenares de cadenas de suministro que en conjunto, se ven más como un plato de spaghetti electrificado que como cintas transportadoras afinadas con precisión.

Esto ha conducido a dos problemas cruciales. El primero es que muchas personas están mayormente ciegas a la presencia de estas *supply chains*. Sólo pueden ver el movimiento

rastreado de productos y/o la posición de activos sólidos. La complejidad hace que la verdadera *supply chain* sea invisible. El segundo problema es que aún si las personas reconocen estas complejas *supply chains*, atacan el problema de forma inapropiada. El fracaso de no ver la extensión completa de las *supply chains* en su compañía puede ser dañino. Verla pero enfrentarla con las soluciones equivocadas puede ser fatal.

Si usted es una organización de servicios, las empresas en su sector son las más susceptibles de padecer ceguera respecto de las *supply chain*. Piensan que porque sus productos son intangibles, la logística y los principios de *supply chain* no se aplican a ellas; erróneo. Si usted pertenece a las industrias de manufactura o minoristas, las compañías en su campo son propensas a ver la complejidad de la cadena, y dicha complejidad es atacada con un pesado martillo operacional. Este tipo de empresas están convencidas de que la solución consiste en reducir la complejidad operacional interna. Como consecuencia, están muy ocupadas diseñando o comparando estándares, procesos de re-ingeniería, e instalando tecnologías nuevas, todo diseñado específicamente para reducir la complejidad de la manera en que tratan con sus clientes.

Desde la perspectiva del cliente, sin embargo, estas empresas raras veces se vuelven más fáciles de tratar. Todo lo contrario. Sería mucho más productivo si aceptaran y enfrentaran esta complejidad inherente, y entonces se dispusieran a dominarla con maestría. Las herramientas y técnicas están disponibles, pero sólo el deseo consciente –o la comprensión– de hacerlo es el que está en cuestión.

La comprensión llegará si primero aceptamos que hoy es tiempo de repensar fundamentalmente cómo diseñamos y operamos las *supply chains* que conectan a nuestra propia empresa con proveedores y clientes, ya sea que se encuentren “a la vuelta de la esquina” o del otro lado del mundo. Por mucho tiempo ha habido una preocupación poco saludable con respecto a la utilización de infraestructura y activos, resultado principalmente del deseo obsesivo de reducir costos, sumado a un creciente requerimiento de informes trimestrales. Desafortunadamente, aun hoy muchos ejecutivos piensan que las cadenas de logística y de abastecimiento son meramente áreas para la reducción de gastos. Mientras que somos conscientes de que mantener los costos de operación a niveles bajos es importante, el logro y el mantenimiento de competitividad a futuro exige de mayor sofisticación. Usted no puede hacer crecer su negocio y continuamente reducir costos, una lección aprendida de la forma más difícil al observar las actividades de Al “Serrucho” Dunlap en los noventa.¹

Dunlap tiene mucho por lo que responder. Aún hoy, los ejecutivos *senior* en varias de las principales corporaciones continúan emulando su enfoque unidimensional de reducción de gastos. Puede que usted haya visto este tipo de comportamiento. Casi siempre causa una racha de *anorexia industrialosa*², ese deseo excesivo de la empresa en ser más magra (*lean*) y más ajustada, pero que conduce finalmente a su escualidez y muerte. En términos de *supply chain*, este comportamiento también ha alentado a los ejecutivos *senior* a involucrarse en interminables ejercicios de benchmarking y re-ingeniería de procesos que no llevan a ninguna parte (fui testigo de los tempranos esfuerzos en Six Sigma), así como un innumerable e interminable número de iniciativas en nombre de “mejora continua”. La reducción de gastos, re-ingeniería, benchmarking y mejora continua pueden tener un lugar en el arsenal corporativo, pero no son la respuesta para la complejidad de la cadena.

Rara vez el cliente ha sido el marco de estas actividades. En definitiva, ha habido mucho esfuerzo y actividad para relativamente poca ganancia.

Lo que se requiere es invertir sostenidamente en elevar el desempeño de las *supply chains*. Fíjese en una organización líder como Nokia. Ha devuelto Retornos de Flujos de Inversión en Efectivo (CFROI, en inglés) positivos a lo largo de varias temporadas y por consiguiente mejoró su capacidad para invertir en capacitación competitiva sobre una base sostenible.³ ¡Ojalá todos pudiésemos lograr este nivel de desempeño! Otro desafío que afrontan los directores de empresas (CEOs) es el hecho de que tantas personas crean que los sistemas de tecnología son una tienda tipo *one-stop-shop* donde se encuentran todo tipo de soluciones para la *supply chain*. Ésta es una mentalidad que comenzó allá por el año 2000. Sin duda usted recuerda ese fenómeno. Los recursos fueron volcados en nueva tecnología de la información, afectando todas las áreas de la empresa, pero con retornos limitados, y el mundo no se acabó como algunos pronosticaron. Lo mismo que la actual mentalidad, que dice que los sistemas de información serán los salvadores de la cadena de abastecimiento –especialmente en esta nueva era de terrorismo, donde la esperanza es que la tecnología mágicamente convierta su negocio en seguro y fácilmente manejable–. ¡Tenga cuidado con tales profetas!

Es la gente, imbécil

En 1997, el mayor fabricante de alimentos procesados de Australia, Goodman Fielder Ltd, tuvo una rara oportunidad para lograr una importante transformación de su conglomerado. Tenía negocios en cereales para el desayuno, aceites y margarinas, aves de corral, harinas y preparados. David Hearn, el nuevo Director General, había llegado de United Biscuits en el Reino Unido. Su labor la enfocó de manera exclusiva a fomentar la función financiera de la compañía. Para empezar, eligió transformar las operaciones logísticas, que eran desordenadas y se duplicaban a lo largo de varias unidades de negocios.⁴ Una nueva estrategia corporativa fue ideada y ya estaba lista para ser implementada, a mediados de 1997; pero nunca se llevó a cabo. En efecto, David Hearn fue abatido por los directores de las diversas unidades comerciales, y la transformación simplemente tratabilló por algún tiempo hasta que fracasó. De más está decir, que el desempeño financiero de la compañía tuvo el mismo final. Éste fue un *poderoso* ejemplo de cómo la resistencia interna puede desalentar, o peor, derribar lo que debería haber sido un cambio muy exitoso para el bien de la empresa. La empresa perdió una gran oportunidad y desde entonces ha luchado en medio de cambios de dueño, privatización y, más recientemente, en un intento de cotizar de nuevo en la bolsa de valores. Mientras tanto, el mundo ha cambiado de logística a *supply chains*.

¿Cuál cree usted que es el ingrediente clave en las *supply chains* modernas? ¿La tecnología y los camiones? ¿O la gente que los diseña y los maneja? Las cadenas de abastecimiento pueden tener la apariencia de bestias incontrolables, inanimadas, pero de hecho son sistemas vivos propulsados por humanos y por el comportamiento humano. Parece como si la luz pudiese amanecer al fin, por lo menos en algunos lugares. *Harvard Business Review* convocó a un grupo de expertos de élite en 2003 para discutir los retos futuros en las *supply chains*. Uno de estos expertos apropiadamente concluyó que "... a pesar de los años de grandes adelantos en los procesos y en las elegantes soluciones de

tecnología, una *supply chain* ágil y adaptable continúa siendo una meta escurridiza. Tal vez sea la gente que se pone en medio del camino.⁵ Muy cierto. Excepto que lo que nos interesa no es cómo se ponen en medio del camino, sino cómo dan vida a la cadena.

Podemos ver la potente presencia del comportamiento humano tanto en el interior como fuera de la empresa. Los clientes, los proveedores y terceros manejan la *supply chain* desde el exterior, mientras que el personal, gerentes y los miembros del directorio tratan de ingeniárselas para responder desde dentro. Si consigue entender y manejar de mejor manera al “factor humano” en la cadena de abastecimiento, descubrirá una fuente primaria de mejora de desempeño para su futuro próximo. Está allí, esperando que la tomen.

Lo mejor es dejar de pensar acerca de las *supply chains* como una mezcla 50/50 de infraestructura y tecnología de sistemas de información. Comience a pensar acerca de la mezcla ideal como 45/45/10⁶ –el comportamiento humano, la tecnología de sistemas y la infraestructura–. Si lo aceptamos o no, ya estamos cambiando de un pensamiento newtoniano a un modelo más orgánico. Una vez que aceptamos este hecho, seremos atraídos a un nuevo mundo de mejoras en el desempeño, en cada fase intra e interorganizacional a lo largo de nuestras *supply chains*. Algunos ejecutivos iluminados en los campos adyacentes se encuentran en esta frecuencia desde hace algún tiempo. David Smith, Director de Gerencia de Conocimientos en Unilever, comentaba al *Financial Times* en 1998, que “la alineación organizacional es 50 por ciento del negocio. Los procesos son el 30 por ciento. La tecnología de información no es más que el 20”.⁷ Smith se refería a lo que ocurre en la intersección entre la gerencia de conocimiento y la *supply chain*.

Si usted necesita más razones, considere que durante la próxima década se pondrá progresivamente más difícil para las empresas el ser únicas y competir exitosamente en sus mercados respectivos. Lo que veremos, y que ya vemos hoy, es la formación de *supply chains* hechas de miembros que eligen conscientemente trabajar hombro a hombro en una alianza preferencial (ya sea del lado del proveedor o del lado del usuario), compitiendo con otras alianzas similares. En este mundo, usted necesitará encontrar y adquirir capacidades completamente nuevas simplemente para permanecer competitivo.

El talento será muy buscado. También lo será la habilidad para seleccionar y manejar a las relaciones y alianzas nuevas con miembros que traigan habilidades especializadas que nos ayuden a “re-alinear” con los clientes, y rápido. Al mismo tiempo, necesitaremos transformarnos aceptando modelos comerciales completamente nuevos.

El escritor Thomas Friedman nos trae algunas apreciaciones útiles en su reciente libro *El Mundo es Plano*.⁸ Friedman dice que la “conectividad” que resulta de la convergencia de tecnología de comunicaciones, la tecnología de la computación y la explosión de software nos ha llevado a un emparejamiento en el campo global, o un mundo “plano”. Y él se refiere a lo que llama de “supply chaining”, o “encadenamiento del abastecimiento” como una de las diez fuerzas niveladoras causantes de este fenómeno en la última década. Pero ni aún Friedman reconoce que las fuerzas humanas que subyacen en el lugar de trabajo tienen parte en esta masiva transformación. Él parece más preocupado con todos los **efectos**, en lugar de buscar en profundidad aquello que los produce.

¿Dónde empezó esta transformación?

Para comprender la transformación de la *supply chain* actual es útil regresar a los comienzos. Más allá de los artículos académicos escritos por Robert Neuschel y John Stolle unos 40 años atrás, nada ha ocurrido en realidad. Neuschel fue uno de los primeros en reconocer que las actividades de distribución se extendían en medio de una “tierra de nadie” entre las diversas funciones de las empresas. Neuschel sostenía que cualquier esfuerzo para reducir costos en logística debía ser equilibrado con el nivel de producto y servicio al cliente deseado. La observación de Stolle se refería a que es más fácil analizar la distribución física que gerenciarla. Los costos logísticos podían calcularse fácilmente, pero las actividades y las tareas estaban diseminadas a lo largo del negocio, y a menudo controladas por departamentos divergentes. ¿El resultado? Un acercamiento fragmentado a la distribución –no muy diferente a lo que muchas compañías tienen aun hoy–.

Por aquella época los negocios se preocupaban primordialmente en manejar el producto acabado tal como venía de las líneas de manufactura. La función de producción era en ese entonces omnipotente. El producto se guardaba en diversos lugares y era luego transportado a través de un número limitado de canales de consumo. Pero, cuando los clientes comenzaron a sentir su poder de compra, y a hacerlo sentir a su vez, se hizo evidente que los mayores niveles de servicios requeridos no podrían sostenerse a menos que se conociera un poco más qué ocurría con la logística desde adentro. A comienzos de los 80s, clientes y proveedores finales dentro de la organización fueron conectados y la función logística formalmente establecida. Aunque la logística inicialmente tuvo un rol coordinador, muy pronto otros gerentes en la empresa vieron su desarrollo como una “toma de poder”. Infelizmente hasta el día de hoy, muchos ejecutivos *senior* confunden “control” con “coordinación”.

A finales de los años ochenta tres importantes subsistemas emergían claramente dentro de la empresa. Por un lado el subsistema *inbound*, consistente en la gerencia de compras, transporte de entregas, control de inventarios y materiales, y administración y mantenimiento de instalaciones (incluyendo depósitos, almacenes y centros de distribución). Claro, todo ello con los correspondientes sistemas de información. El subsistema *outbound* o de productos terminados era un espejo del subsistema *inbound*, pero hacia fuera de la empresa. Consistía en la administración de depósitos, almacenes y centros de distribución, redes de transporte, manejo de inventarios y materiales y sistemas de información.

¿En dónde estaba la producción? Atrapada firmemente en el medio. Mientras el subsistema de producción insistió en una existencia independiente, gradualmente desaparecería en muchas empresas con el pasar del tiempo. Ciertamente, hoy la producción es una parte integral del esfuerzo logístico conjunto en la mayoría de las empresas con pensamiento de vanguardia. La combinación de los tres subsistemas (*inbound*, producción y *outbound*) es comúnmente denominado de “operaciones”. Entretanto, las empresas de servicio aún no se habían iniciado estos temas. La mayoría se encontraban en la época medieval.

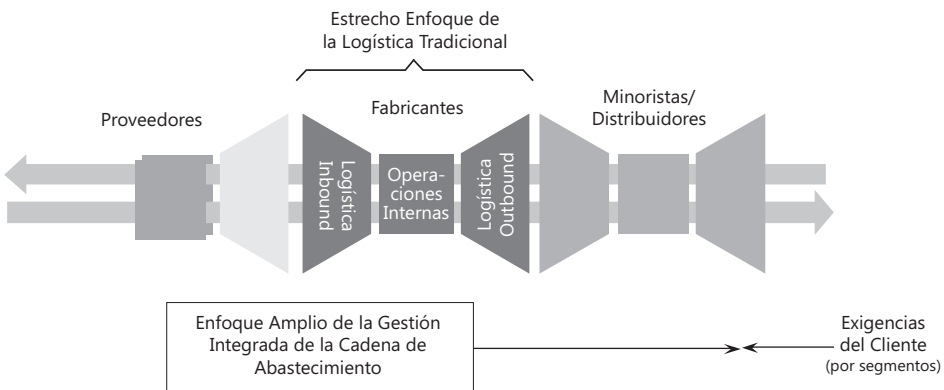
El buen desempeño de la organización requiere que los tres subsistemas se encuentren sincronizados. Si cualquiera de ellos sale de sincronización, el resultado es previsible –falta o exceso de existencias–.

En los años noventa, los acontecimientos conspiraron, para producir un gran salto hacia adelante, algo así como un experimento químico accidental. El “descubrimiento” de Internet abrió infinitos canales para que los seres humanos se comuniquen entre ellos. Coincidentemente, una plétora de softwares de fácil manejo llegó a escena. Ahora podríamos movernos más allá de la preocupación previa con integración interna, y comenzar a acoplar las diferentes partes del sistema en una red genuina de *supply chains*. De un solo golpe de ingenio (o de suerte), nos habíamos movido de hablar del concepto a operar las *supply chains*, como se muestra en la figura 1.1.

Consideremos a qué nos referimos cuando hablamos de gerencia de *supply chain*, ya que es un término repetido y utilizado hoy para cubrir toda clase de cosas. La gerencia de *supply chain* significa que todas las partes involucradas aceptan trabajar juntas ensamblando sus respectivos sistemas logísticos. ¿Simple? Conceptualmente, sí. Excepto que trabajar hombro a hombro en cadenas o redes complejas es difícil de lograr en la práctica.

En la gestión de las cadenas de abastecimiento, las redes logísticas son un subconjunto de dichas cadenas. La diferencia entre cada cadena se encuentra en la interfase de cada combinación de proveedor/comprador. El valor se crea o destruye por medio de la gestión de estas interfaces a lo largo de la cadena. Dado que una *supply chain* es la combinación de múltiples redes logísticas, el potencial para mejorar el desempeño es mayor que dentro de un solo sistema de logística. En la práctica, toda empresa de productos, servicios o del sector público tiene múltiples *supply chains* atravesándola en un complejo abanico tridimensional.¹¹

Otra diferencia crucial entre las viejas y nuevas formas de pensar es el enfoque al gestionar la *supply chain*. Solíamos pensar acerca de la logística como una función mayormente basada en infraestructura y operaciones, lo cual condujo a una mentalidad de excelencia operacional. Con ello, la gerencia enfocada a costos y logística era considerada como un centro de costos. ¡No muy apasionante para quienes trabajan en logística! Actualmente comprendemos que las *supply chains* extendidas involucran mucho más que mantener los costos bajo control (o trabajando para reducirlos). Gestionar las *supply chains* hoy implica comprender la interacción entre el comportamiento humano, la tecnología de información y la infraestructura. Desafortunadamente, esto es la antítesis de lo que ocurre en los negocios en la actualidad.



▲ **Figura 1.1.** Puesta en práctica del concepto de *supply chains*

Desde que todos los tipos de empresas tienen *supply chains* con diversas configuraciones que las atraviesan, se puede ver la extensión del descuido. ¿Cómo podemos solucionar problemas operacionales sin primero reconocer que son las personas las conductoras principales de aquellos bienes y servicios que se mueven dentro de las tuberías de la *supply chain*? Hasta ahora, se conoce poco de aquello que va más allá de los activos duros de la cadena –sistemas, infraestructura y equipos– para llegar a entender lo que realmente conduce al desempeño: aquellos activos intangibles que comprenden el conocimiento y el comportamiento humano.

Observe al cliente, no al competidor

El pensador de gestión Michael E. Porter ganó la atención de todo el mundo a finales de los setenta cuando emprendió su búsqueda para encontrar “la estrategia competitiva”.¹² Aún hoy sostiene que “cada organización debe tener una estrategia claramente definida para entregar ganancias superiores”¹³ Análisis competitivo y estrategia obviamente son críticas para el éxito, pero no quitemos las cosas de perspectiva. Sabemos ahora que hay mucho más en juego.

¿No cree usted que es tiempo de que las compañías empiecen a entender qué está ocurriendo dentro de sus propios negocios? La filosofía de Porter parece haber convencido a generaciones de gerentes que la clave está en observar a sus competidores. ¿El resultado? No han desarrollado el mismo grado de sensibilidad hacia los medios internos y la dinámica interna de su firma. Son aún menos conscientes de las interacciones que ocurren en los extremos de sus negocios. Un enfoque miope sobre los competidores y el entorno exterior no puede más que limitar el entendimiento sobre la capacidad cultural interna de la compañía. Este entendimiento es crítico para ejecutar cualquier estrategia. Con semejante enfoque, no es de sorprender que haya habido tal incompatibilidad entre la estrategia y su implementación.

Las organizaciones pueden infligirse mucho más daño a sí mismas por la mera forma en que se comportan internamente, de lo que cualquier competidor externo sea capaz. Tal vez fuera más apropiado adoptar la filosofía de María Sharapova para ganar el campeonato de tenis 2004 en Wimbledon: “Me gusta ganar. Amo la competencia. Pero intento ser yo misma. Me preocupo por lo que yo quiero lograr, no por lo que todos los demás hacen.”¹⁴ Ésta es también una fórmula ganadora para los negocios, porque evitan darle excesiva importancia a las circunstancias externas a expensas de los factores internos. Ciertamente le ha dado resultado a María Sharapova – ella fue la No.1 en el ranking femenino de tenis en agosto de 2005.

Si más empresas estuvieran preparadas a “trabajar desde cero” en lugar de copiar estrategias, seguramente veríamos menos fracasos. También le pondría un alto a la progresión interminable de iniciativas de moda siendo eliminadas tan pronto se encuentra la siguiente “bala de plata”. Rob Murray, CEO entrante de Lion Nathan, una de las mayores empresas cerveceras en el Asia-Pacífico, expresa una filosofía similar: “Ahora mismo, estamos concentrados en impulsar nuestro modelo económico propio y tratar de hacer trabajar nuestro negocio. A menudo usted termina perdiendo si se obsesiona acerca de lo que sus competidores están haciendo. Así es que realmente, no me importa lo que estén haciendo.”¹⁵

¿Puede ver por qué necesitamos observar a los clientes, a los consumidores y a los usuarios finales de nuestros productos y servicios ante todo? A menos que todas nuestras energías y recursos estén enfocados a mejorar la “alineación” entre nuestro negocio y los clientes (y los proveedores también), lo más probable es que estemos perdiendo el tiempo de todo el mundo y debilitando a la compañía durante el proceso. Si somos sensibles a las necesidades del cliente y sus preferencias adquisitivas, será obvio lo que tenemos que hacer y, como Sharapova, no tendremos que preocuparnos tanto acerca de nuestros competidores –serán ellos quien se preocuparán por nosotros–. La relevancia de estas ideas para el diseño y operación de las *supply chains* se hará evidente en los próximos capítulos, cuando explicaremos los principios inexorables que conectan a una empresa (capacidad cultural interna y liderazgo) con su mercado, por medio de estrategias operacionales. Todos estos parámetros interactúan en una forma multidisciplinaria, sin embargo continuamos separándolos en silos con la falsa esperanza de simplificar nuestra gestión. La paradoja es que al separarlos, sólo adicionamos más estratos de complejidad.

Las “fuerzas de la oscuridad” internas

Una estrategia es, en realidad, simplemente un conjunto *de intenciones* escrito en una hoja de papel en un determinado momento en el tiempo, que actúa como un puente entre la empresa y su mercado. Hasta que estas palabras son traídas a la vida y ejecutadas en la forma de acciones, hay poca diferencia entre una “buena” y una “mala” estrategia. De hecho, se podría argumentar que una estrategia “común y ordinaria” pero bien implementada es mejor que una estrategia “brillante” pobremente ejecutada. Podemos continuar debatiendo este punto, pero sabemos por experiencia que del 40 al 60 por ciento de las intenciones especificadas originalmente en los planes de negocios se disipan o pierden antes de ser ejecutadas alguna vez. Mientras que parte de estas pérdidas son claramente un resultado de cambios en las condiciones de mercado, acciones de la competencia y/o la influencia de nuevas reglas de gobierno, el factor que más afecta el fracaso en la ejecución de los “mejores planes ya trazados” es la resistencia cultural interna dentro de la empresa misma. ¿Cuántas veces hemos estado en reuniones donde las estrategias se presentan por líderes que asumen que su visión e instrucciones serán automáticamente seguidas por el resto de la compañía? Y que es tan obvio que muchas de las personas participando de esas reuniones, mientras que aparentan estar de acuerdo con el plan para implementar las estrategias, calladamente están pensando en cómo hacer para resistirlas; u optan por no tomar parte y punto final. Éste es el lado insidioso de la cultura interna en el lugar de trabajo dentro de las empresas. Las “fuerzas de la oscuridad” pueden minar estrategias perfectamente buenas sólo porque algunas personas en particular tienen valores diferentes a los que se necesitan para poner dichas estrategias en práctica.

La clave es el diseño organizacional

¿Cómo podemos anticipar y bloquear las respuestas negativas y no deseadas? Bien, aparte de la lista útil previamente citada, necesitamos considerar dos de los factores que quizá más han inhibido el desarrollo de la logística empresarial y la gestión de *supply chains* como disciplinas comerciales en los últimos 40 años. El primer factor es la confu-

sión respecto de la terminología. La terminología es todavía un tema importante, pues términos nuevos son introducidos casi a diario. Pero por lo menos, nos reconforta saber que los gerentes se están volviendo más educados con respecto de la terminología, y por lo tanto tienen una mayor probabilidad de entender lo que involucra el movimiento de bienes y servicios independientemente de las etiquetas utilizadas. El segundo factor es el diseño desacertado de la organización. Y no podemos descartar su impacto negativo tan fácilmente.

El hecho es que los diseños organizacionales funcionales, que nos ha servido tan bien y por tanto tiempo, conjuntamente con sus variantes de asociación y matriciales, están siendo marginados con rapidez. Ello ocurre debido al aumento en la intensidad competitiva en muchas de las combinaciones de industria/mercado, conduciendo a los clientes a comportamientos cada vez más exigentes y agresivos. El resultado es que como muchas empresas continúan adhiriendo a estos diseños pasados de moda, al mismo tiempo en que los mercados se alejan, el grado de “desalineación” entre ellos aumenta inexorablemente. Peor aún, parece que muy pocas empresas han encontrado la forma de permanecer en *alineación dinámica* con su mercado. Nuevas configuraciones organizacionales se requieren con urgencia para trabajar en paralelo con los formatos existentes.

Los cuatro principios propuestos por Lowell Bryan y Claudia Joyce para diseñar estructuras organizacionales más efectivas proveen una guía útil para futuras organizaciones¹⁶. Esencialmente, ellos sugieren que las organizaciones necesitan un “portafolio” de estructuras coexistentes que reflejen la mezcla de comportamientos adquisitivos que se encuentran en el mercado. Esto quiere decir que las organizaciones exitosas compondrán todas sus disciplinas, departamentos, o personal dentro de ellos, en diferentes configuraciones que estén de acuerdo con los diversos grupos de clientes. El negocio de moda minorista español Zara, por ejemplo, hace esto a la perfección. Conforman equipos cruzando distintas funciones para una categoría de producto, como por ejemplo ropa para niños, combinando los esfuerzos de las áreas tradicionales de operaciones de diseño, logística, producción, ventas y marketing. El resultado es un grupo que puede responder en tiempo real, en una forma organizativa cruzada, a un grupo específico de clientes, de manera global. Estas configuraciones enfocadas al cliente y más flexibles son actualmente los componentes fundamentales de las diversas *supply chains*. Comenzamos a vaticinar un nuevo entendimiento de cómo las empresas trabajarán en el futuro.

Mirando más allá de la sabiduría convencional

Para alcanzar un nuevo entendimiento sobre las *supply chains*, primero tenemos que saltar delante de otra búsqueda popular en el mundo de “logística”: la determinación de académicos, asesores y profesionales de los años noventa de extraer el potencial completo de *integración interna*. A pesar de los avances de la tecnología que trajo la introducción de sistemas ERP (Planificación del Recurso de la Empresa), la integración iba a ser siempre un espejismo. ¿Por qué? Nadie durante este período enfrentó la obstrucción real: los diseños organizacionales predominantemente funcionales adoptados por la mayoría de empresas. Tales estructuras ponen a las personas a trabajar en un contexto del tipo “camisa de fuerza” y ofrecen poco o ningún prospecto para alinearse alguna vez con los clientes.

En verdad, el estilo convencional de organización funcional es hoy todavía usado por la mayoría de empresas en el mundo, aunque se encuentre por lo menos 90 grados desfasado con la forma en que los clientes quieren comprar. No fue hasta mediados de los noventa, con el arribo de la Internet, que las cosas se movieron hacia adelante otra vez. La convergencia de la Internet como un medio de comunicación y el desarrollo coincidental de un sinnúmero de programas de aplicación nuevos, barrieron con muchas de las dificultades internas y externas que obstaculizaban la integración. Aunque esta convergencia permitió operar con más eficacia la *supply chain*, todavía faltaba algo; una comprensión de cómo “el factor gente” se comportaba en todo esto.

En busca de la *alineación dinámica*

Hacia 1989 se me ocurrió que la “logística” dentro de las ciencias de gestión, no tenía un asidero teórico substancial. Sin una base teórica, su capacidad de desarrollo era mínima. Parecía que habíamos encontrado el techo en el conocimiento de la logística. Como respuesta, me puse en la búsqueda de ideas que fueran más allá de los límites del pensamiento logístico convencional, en campos de la ciencia vecinos a la gestión gerencial. Esto fue una maniobra inspirada, pues abrió novedosas y enriquecedoras avenidas de pensamiento que ayudó para informarnos mejor acerca del funcionamiento de las redes logísticas y cadenas de abastecimiento modernas. Lo que comenzó en 1989, y que continúa desarrollándose hasta el día de hoy, es una visión holística de cómo funcionan las empresas, a modo de “nueva teoría integrada de la compañía”. La lógica que sostuvo este enfoque fue que lanzando una amplia red podría producir potencialmente nuevas ideas acerca de cómo trabajan las empresas, y en especial, las empresas de *supply chain*. Y demostró ser así.

La idea de “alineación” no es nueva. De hecho, tiene orígenes muy antiguos. Una de las formas de alineación más tempranas y conocidas ocurre en la naturaleza –el vuelo de los gansos salvajes¹⁷. Notablemente, una bandada de gansos volando en formación V puede volar cinco veces más lejos que un ganso volando de forma individual. Tal es el poder aerodinámico de la formación. Un ejemplo más contemporáneo es el del equipo masculino australiano de ciclismo de persecución, que ganó la medalla de oro en los juegos olímpicos de Atenas en los 4000 metros. Cuatro ciclistas alineados uno tras otro, las ruedas separadas por milímetros, girando alrededor de la pista a alta velocidad.¹⁸

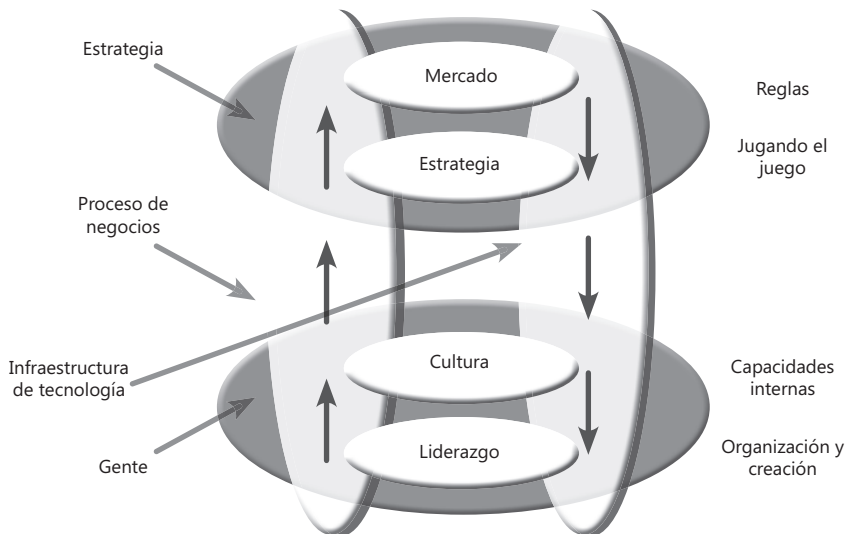
Al aplicarle el término de alineación a la *supply chain* busco enfatizar el dinamismo que dicho término trae consigo –una suerte de movimiento que podemos ver y medir–, ya sea en lo que se refiere a una bandada de gansos o un equipo ciclista olímpico. La alineación es un concepto viviente, no estático, que se aplica a la empresa como un todo. Queremos capturar los mecanismos subyacentes en las *supply chains*, que son parte integral de todo tipo de empresas. Llamamos a este concepto de ***alineación dinámica***, porque conserva su validez bajo condiciones cambiantes. El concepto nos da por primera vez la oportunidad de diseñar y accionar *supply chains* que estén a la altura de clientes y consumidores, y que a su vez evolucionen con el paso del tiempo.

El economista R.H. Coase,¹⁹ en su ensayo de 1937 “*La naturaleza de la firma*”, introdujo la noción de “equilibrio en movimiento”, donde los componentes internos de la empresa interactuaban de tal manera que causaban la expansión o contracción de la misma. Pro-

bablemente Coase tomó primordialmente los componentes económicos y no consideró el comportamiento humano como dimensión, pero de todas formas esta noción es de suma relevancia para las *supply chains*. Unos 60 años más tarde, Labovitz y Rosansky retomaron nuevamente el tema, esta vez revisando el descuido aparente de Coase con sus conceptos duales de alineación vertical (que vincula estrategia y personal dentro de la organización), y alineación horizontal (que vincula procesos y clientes)²⁰. También introdujeron la noción de la organización auto-alineada; sin embargo su trabajo se basó principalmente en evidencia de tipo anecdótica, y como tal le faltó la capacidad de predicción.

Quizá la primera indicación que la estrategia y la cultura en una empresa pudieran estar sistemáticamente vinculadas provino de la investigación doctoral de Norman Chorn en 1987.²¹ Junto con Chorn y los colegas en nuestra empresa consultora²² nos dispusimos a estudiar los estilos de liderazgo de ejecutivos de forma individual. Esto nos condujo al trabajo seminal de Carl Jung referente a tipos de personalidad ²³ y finalmente a Ichak Adizes²⁴ y Gerard Faust²⁵, quienes desarrollaron el sistema de codificación P-A-E-I para clasificar en categorías los distintos estilos gerenciales. El código se refiere a los estilos Productor- Administrador- Empresario- Integrador respectivamente.

Nuestra colaboración durante este período resultó fructífera, ya que pudimos combinar esta investigación importante en tipos de liderazgo y personalidad, con mi trabajo anterior referido a segmentación de clientes y desarrollo de visión. Esto nos condujo directamente a la primera y genuina estructura multidisciplinar de *alineación dinámica* que conectó mercado y estrategia con capacidad cultural interna y estilos de dirección en la empresa. Esta estructura inicial es ilustrada en la figura 1.2.



▲ **Figura 1.2.** Elementos de la estructura de "alineación dinámica"

Fuente: Adaptado de la figura 1.2 en Gattorna (2003), p.xiii, también Gattorna (1998), p.5

Nos percatamos que la metodología de codificación de comportamientos P-A-E-I (o “lógicas” como los llamamos) desarrollada por Adizes y Faust para describir los diferentes estilos de gestión de gerentes individuales podía ser aplicado de igual forma a nivel agregado –éste fue el salto en la lógica que dimos en ese momento–. En otras palabras, *los grupos de gente* dentro de empresas con valores similares podrían ser identificados y descritos como *subculturas*. De modo semejante, los grupos fuera de la empresa que comparten conductas de adquisición similares para productos o servicios específicos podrían ser identificados y descritos como *segmentos de comportamiento* (también conocidos como *subculturas externas*).

De hecho, habíamos encontrado el “eslabón perdido”, una métrica de comportamiento (o lógica) que podría utilizarse para describir (y medir) lo que estaba ocurriendo en todos los cuatro niveles del modelo emergente de alineación dinámica. Esta nueva métrica de conducta es indudablemente el ADN de las *supply chain* empresariales, un tema que exploraremos en más profundidad en Capítulo 3. Es más, este nuevo régimen de codificación facilitó el análisis comparativo de todos los cuatro niveles de nuestro modelo en busca de potenciales “desalineaciones”. Como los ingenieros bien saben, para poder realizar comparaciones que tengan significado, los elementos deben utilizar una métrica común. Habíamos hallado esa métrica en común –algo que había evadido previos investigadores– principalmente porque nadie había mirado de forma simultánea a través de todos los campos científicos de la gestión gerencial.

Fuerzas del comportamiento trabajando en las *supply chains*

El sistema de codificado de comportamientos que desarrollamos conforma la fundamentación de la nueva forma de ver la *supply chain* que describo en los capítulos a seguir. Las raíces de este sistema están firmemente incrustadas en la teoría de Carl Jung sobre distintos tipos psicológicos, la cual manifiesta que toda actividad mental consciente ocurre en dos procesos de percepción (sensación e intuición), y dos procesos de juicio (pensamiento y sentimiento). Adizes y Faust resolvieron y simplificaron la estructura original de Jung, e identificaron cuatro tipos de comportamiento principales o “conjuntos de lógicas” que podrían exhibir una tendencia dominante. Estos conjuntos son mejor representados como dos pares de fuerzas compensatorias (de comportamiento), las cuales se encuentran siempre en *tensión dinámica*, y están presentes en todas las interacciones humanas, como se muestra en la figura 1.3.

En el contexto de las *supply chains*, estamos interesados particularmente en la interacción específica entre compradores y vendedores. Tal como lo describo anteriormente, Adizes y Faust originalmente llamaron a estas fuerzas de comportamiento como P-A-E-I. Más tarde nosotros redesignamos a “E” por “D”, definiendo a las fuerzas de la siguiente forma:

P (Productora): fuerza para la acción, resultados, velocidad y foco.

A (Administradora): fuerza opuesta a D, representa estabilidad, control, confiabilidad, medida, lógica y eficiencia.

D (Desarrollista): fuerza para la creatividad, el cambio, la innovación y la flexibilidad ("E" originalmente designaba a Empresarial por Adizes y Faust).

I (Integradora): fuerza contraria a P, representa cooperación, cohesión, participación y armonía.

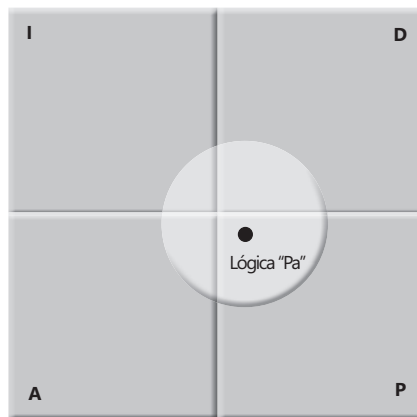


▲ **Figura 1.3.** Características generales de las cuatro fuerzas o lógicas dominantes del comportamiento
 Fuente: Adaptado de la figura 29.1 en Gattorna (1998), p.474

Los cuatro elementos de la lógica de P-A-D-I se conjugan de diferentes maneras para producir 16 combinaciones posibles, las cuales se encuentran en *equilibrio dinámico*; cada combinación lógica dominante tiene un "centro de gravedad" diferente. Por ejemplo, si describimos un estilo de compras en particular podemos discernir entre una preferencia primordial por la velocidad, resultados y desempeño en las especificaciones (la lógica P), y una preferencia menor por la confiabilidad, consistencia y el precio (lógica A). También puede existir alguna preferencia expresada de acuerdo con la flexibilidad (lógica D) y la cohesión (lógica I). Conjugando todas las fuerzas, podemos decir que este comportamiento adquisitivo particular puede ser representado por el código Pa, como se muestra en la figura 1.4. Repare el lector que hemos optado por usar solamente parámetros "primarios" y "secundarios" para describir la "lógica dominante", mientras que Adizes originalmente utilizó todos los cuatro parámetros en su codificación de estilos de gestión gerencial. Nuestro régimen de codificación más abreviado tiene la ventaja de hacer los códigos más simples para su uso en la práctica, sin por ello reducir el valor del enfoque.

Lo que intentamos explicar aquí, es que si bien todos los clientes tienen jerarquías de valores que le son propias, son aquellos valores adquisitivos dominantes los que buscamos traer a la superficie, pues éstos son los que finalmente impulsarán al comportamiento de compra. Por consiguiente, éstos serán los valores con los que necesitamos alinear nuestras respuestas.

En el ejemplo de la figura 1.4, aunque el centro de gravedad está en el cuadrante P y hay una tendencia secundaria hacia el cuadrante A, coincidencias entre D e I sugieren la existencia de una influencia de estos cuadrantes. Sin embargo, estas fuerzas son significativamente inferiores a las lógicas primaria P y secundaria A que definen el centro de gravedad dominante. Las lógicas horizontales y verticales también pueden existir combinadas (por ejemplo, DI, o Di, Ia o IA, etcétera.) pero es imposible combinar lógicas en diagonal, por ejemplo las lógicas I y P, o D y A., pues se encuentran en los fines opuestos de un continuo. Ello se debe a que cuánto más se mueva el comprador a lo largo de la diagonal hacia un extremo del continuo, menor será la influencia de la lógica contraria.



▲ **Figura 1.4.** Ejemplo de cómo las "lógicas de compra dominantes" podrían representarse - Lógica "Pa"

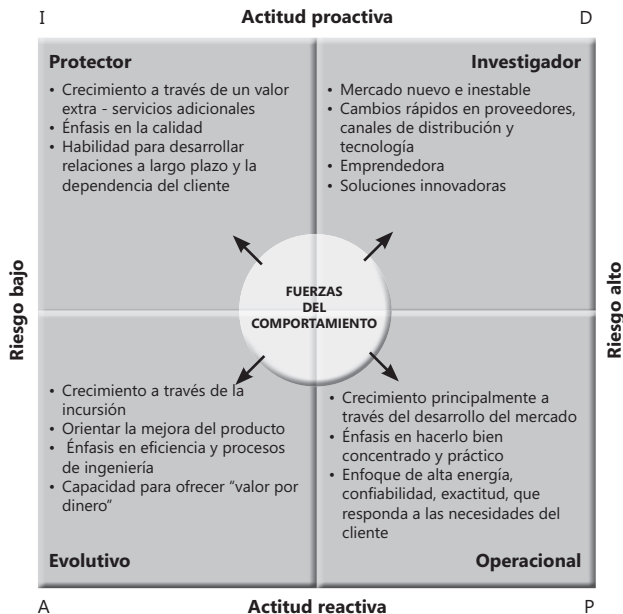
Los cuatro elementos de *alineación dinámica*

Consideremos la lógica de nuestro modelo y veamos qué impacto tiene en nuestra manera de pensar. El gestor clave en el mercado es el comportamiento de compra dominante, o preferencia natural exhibida por los clientes para una categoría de producto o de servicio en particular, en un medio ambiente competitivo particular. Este es el Nivel 1 en la estructura *dinámica de alineación*, como se dibuja en la figura 1.5.



▲ **Figura 1.5.** Nivel 1. Estructura de la lógica de mercado

Fuente: Adaptado de la figura 29.2 en Gattorna (1998), p.474

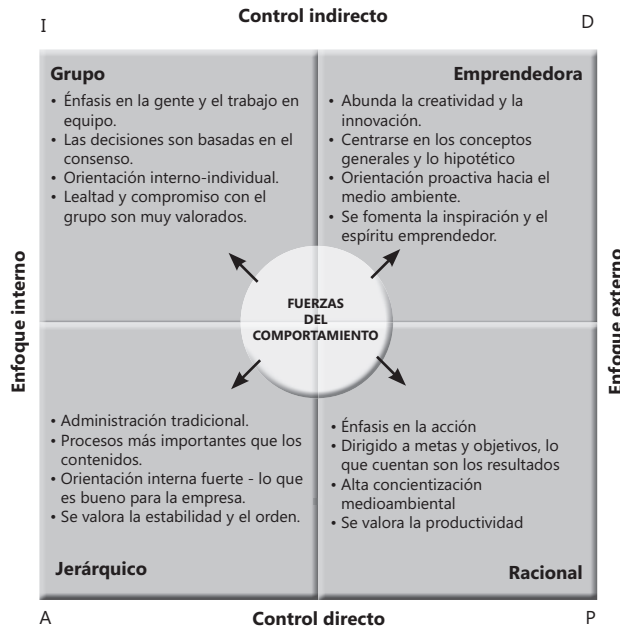


▲ **Figura 1.5.** Nivel 2. Estructura de la lógica estratégica

Fuente: Adaptado de la figura 29.3 en Gattorna (1998), p.476

El Nivel 2 es el elemento de estrategia. Éste es el puente que vincula las capacidades culturales internas de la empresa con el mercado externo, como se muestra en figura 1.6.

Tener un conjunto de subculturas alineado (parado sobre el conjunto de valores empresariales ampliamente compartidos, conocido como la cultura corporativa) es crucial para la implementación exitosa de estrategias operacionales. La figura 1.7 muestra este tercer nivel en la estructura *dinámica de alineación*.



▲ **Figura 1.7.** Nivel 3. Estructura de la lógica cultural
 Fuente: Adaptado de la figura 29.4 en Gattorna (1998), p.477

Finalmente, en el Nivel 4. Los líderes efectivos entienden los valores agregados de su empresa, y pueden forjar desde éstos las subculturas apropiadas para poder alinearse con las preferencias expresadas por clientes en el mercado. Hay cuatro estilos de liderazgo primarios que pueden identificarse: Visionario (D); Barón de la Compañía (P); Tradicionalista (A); y Entrenador (I). Estos diferentes estilos de dirección son dibujados en la figura 1.8.

Déle un vistazo al diagnóstico rápido *de alineación dinámica* en el Apéndice 1A. Está diseñado para permitirle evaluar rápidamente el grado de alineación (o desalineación) de su empresa en un mercado en particular.²⁶



▲ **Figura 1.8.** Nivel 4. Estructura de la lógica del liderazgo

Fuente: Adaptado de la figura 29.5 en Gattorna (1998), p.478

Es hora de reinventar la empresa

Consideremos la necesidad que tienen las organizaciones de adaptarse a las nuevas condiciones del mercado, y al rol integral que las *supply chains* juegan en este proceso de cambio. En 1996, Levi Strauss & Co. emprendió lo que en su momento fue visto como uno de los programas de cambio más dramáticos en la historia comercial de los Estados Unidos de América.²⁷ A pesar de un sólido crecimiento en ganancias y rentabilidad, la gerencia en Levi's presintió que sus clientes le decían que debía cambiar –y la gerencia escuchó atentamente–. A medida que el proyecto se fue desarrollando, se le hizo muy claro al líder del proyecto Thomas Kasten que los problemas de servicio al cliente de Levi's se encontraban profundamente enraizados e involucraban a toda la *supply chain*, desde la concepción del producto hasta el consumidor final. La transformación resultante fue más que oportuna para Levi's, porque colocó a la compañía en una posición sólida que le permitió sostener un fuerte crecimiento por otra década más. ¿Cuántas empresas son tan sensitivas a la necesidad de cambio como Levi's? ¿Y cuántas esperan hasta el último momento, o se pierden en el proceso de cambio mismo?

El modelo *dinámico de alineación* puede hacer una diferencia. El modelo provee tanto un *mapa* como una *herramienta* para ayudarle a lograr un desempeño superior a través de sus *supply chains* corporativas. Es un mapa que le ayuda a navegar a su manera, a través de la complicada red de *supply chains* que hoy existen allí afuera. Y es una herramienta

porque ayuda a definir claramente cómo alinear *supply chains* específicas con los comportamientos del cliente. Es por ello que se convierte en un adelanto tan importante para el pensamiento de la gestión gerencial en general, y para el diseño y las operaciones de las *supply chains* en particular. Explica por primera vez cómo la ciencia del comportamiento humano puede ser integrada con el mundo más tangible –y generalmente mejor entendido– de la infraestructura y la tecnología.

La lógica subyacente de la estructura de *alineación dinámica* es que una empresa necesita estar alineada con sus clientes o mercados en el contexto de un ambiente operativo predominante. El poder de esta estructura recae sobre su habilidad para revelar la interacción entre las necesidades de los clientes, ayudando a formular estrategias apropiadas de respuesta y luego la ejecución exitosa de esas estrategias por el liderazgo pertinente, a través de la formación de las capacidades culturales internas. El punto de partida esencial para una *alineación dinámica* exitosa es la comprensión de las necesidades fundamentales de los clientes y sus correspondientes comportamientos de compra dominantes. Este tema particular será explorado en más detalle en el Capítulo 2. Sin embargo, es fácil observar la diferencia entre empresas exitosas y arruinadas medidas en términos de métricas de eficacia organizacional, rentabilidad y desempeño (tipo CFROI, por ejemplo).

Las organizaciones exitosas generalmente poseen un liderazgo que está claramente en sintonía con sus clientes y las condiciones de mercado. Este tipo de líderes tienden a formular las estrategias pertinentes, y forjan las capacidades culturales internas más apropiadas para afianzar e impulsar estas estrategias en su mercado. Tesco, IKEA, Cessna, Nokia, Nestlé, Oruga y Dell son algunos ejemplos de *alineación dinámica* exitosa en sus respectivos mercados. Y la manera en que Lord Coe y su equipo licitó y ganó para la ciudad de Londres los Juegos Olímpicos de 2012 es otro ejemplo de *alineación dinámica* superior, maravillosamente concebida y ejecutada a la perfección. No hay una limitación real de tamaño en la aplicación y la utilidad del concepto de *alineación dinámica* –se aplica igualmente bien a las empresas grandes y pequeñas–. Un ejemplo reciente es la cadena de nueve tiendas minoristas de moda (o “brazaletes”, como Belinda Seper se refiere al grupo de tiendas), desarrolladas por Belinda Seper en Sydney bajo su marca “Belinda”. Mientras hay claramente un tema que es común a todas las tiendas, en realidad cada una es diferente a su manera. Y ello lleva a que cada tienda tenga su propia personalidad para responder a las necesidades de sus clientes, de acuerdo con el estilo de vida de las mujeres en el área de captación de cada tienda.²⁸

Las empresas menos exitosas, por otra parte, caen al primer obstáculo. Su liderazgo parece haber perdido contacto con sus consumidores y con las correspondientes condiciones de mercado, y sus estrategias y capacidades culturales fundacionales se desalinean progresivamente, hasta que el responsable del directorio es forzado a reemplazar el liderazgo, y comenzar todo el proceso nuevamente –lo que generalmente le significa enormes gastos a la empresa, acompañados por un impacto negativo en el precio de las acciones–. Vimos clara evidencia de esto cuando IBM se encontró en problemas a inicios de los noventa, y más recientemente con la muy publicitada renuncia de Carly Fiorina en Hewlett-Packard. Otros ejemplos de desalineación significativa incluyen marcas tales como Enron, Marks & Spencer, AMP, Parmalat and J. Sainsbury. Todas estas organizaciones se esfuerzan por recobrar sus glorias pasadas a través de iniciativas radicales diseñadas para superar las serias desalineaciones con sus clientes, que dieron como resultado un empeoramiento progresivo en su desempeño operacional y financiero.

Este fenómeno ocurre en todo tipo de organización, de religiosa a política y de pública a comercial privada. Todos ellos tienen algo en común: las personas y sus comportamientos. Ciertamente, tomar una posición de liderazgo estos días conlleva mayores riesgos que antaño, porque se permite poco o ningún tiempo para aprender en el lugar de trabajo. Es de alguna manera semejante a lo que se conoce en los círculos aeronáuticos de “vuelo por comando electrónico”.²⁹ Tenemos que aceptar que la empresa estará en un estado de “inestabilidad dinámica” todas o la mayoría de las veces, y por eso es vital aprender rápidamente cómo conducirla bajo estas condiciones. Los ingenieros aeronáuticos aprendieron a trabajar con esta “inestabilidad dinámica” en una aeronave, a medida que las velocidades en vuelo aumentaban exponencialmente. Es ahora decisión de los gerentes comerciales e industriales hacer lo mismo y aumentar la velocidad de sus ciclos de decisión. Consideraremos estas ideas en el Capítulo 7, cuando discutamos las *supply chain ágiles*.

Receptividad al fin

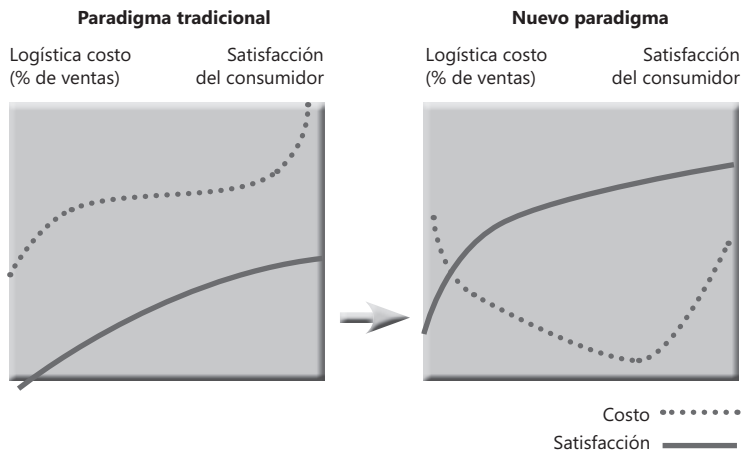
No pretendemos solucionar cada problema enfrentado por las empresas en el mundo, pero se hace obvio que poco o ningún progreso se puede realizar para mejorar el desempeño empresarial a menos que tomemos un enfoque más selecto del que está en boga actualmente. Si vamos más allá de los límites aceptados en la teoría y la práctica de la gestión gerencial convencional, podemos aceptar y ejercer un nuevo enfoque en el arte de las cadenas de abastecimiento. Y éstas son aún, una forma de arte. Afortunadamente, la perspectiva más integrada de la *empresa-como-un-todo* ofrecida por la estructura de *alineación dinámica* nos da una nueva metodología. Se nos presenta todo un mundo nuevo si seguimos esta línea de pensamiento, un mundo donde más valor puede ser liberado y mayor desempeño puede ser logrado de forma sostenida.

Indudablemente, las redes logísticas y las cadenas de abastecimiento (que comprenden múltiples organizaciones en abanicos tridimensionales) son conducidas en mayor parte por el poder de las personas, ya sea en las capacidades de cliente o del empleado. Los sistemas representan la siguiente área más crítica, porque éstos les entregan información a las personas para que ejerzan la toma de decisiones de algún modo en la empresa, por ejemplo “fabricar o comprar o actuar”. De esta forma parece que todo el concepto de *alineación dinámica*, aplicado a sistemas logísticos y a cadenas de abastecimientos, es simplemente otra forma de expresar el costo óptimo/servicio efectivo. Éste es el terreno donde a los clientes se les da el servicio apropiado a cada uno, sin más ni menos que eliminando el servicio pobre de una vez por todas. El servicio al cliente es un problema que cada gerente confronta todos los días, representado en la frase, “sabemos que estamos dando mejor servicio a algunos clientes y menor a otros... pero no sabemos cuál es cuál.”³⁰

Los principios de *alineación dinámica* traen con ellos un cambio de paradigma fuera del pensamiento convencional que sugiere que a medida que los niveles de servicio aumentan progresivamente, el costo del servicio aumenta a una tasa más acelerada, apuntando al infinito en niveles muy altos de servicio. Esto no necesariamente es así si los recursos son reasignados sutilmente para alinearse mejor y así reflejar con mayor exactitud el comportamiento de compra de los clientes. Armado con una comprensión más clara de

las implicaciones sobre una alineación mejorada entre una empresa y su mercado, existe potencial para evolucionar hacia una estrategia que incluya lo *mejor de dos mundos*, donde el servicio perfeccionado llegue a un menor costo del servicio en su conjunto, al menos hasta cierto punto, como se muestra en la figura 1.9.

Construir cadenas más receptivas significa construir empresas más receptivas en su conjunto, porque servicio representa cosas diferentes para distintas personas, y a los clientes no les preocupan las diversas funciones dentro de la empresa. La figura 1.10 ilustra en detalle las cuatro lógicas primarias de servicio al cliente, que dan como resultado al menos 16 combinaciones posibles; algunos tipos se suelen ver más que otros, pero todos ellos existen en la práctica.

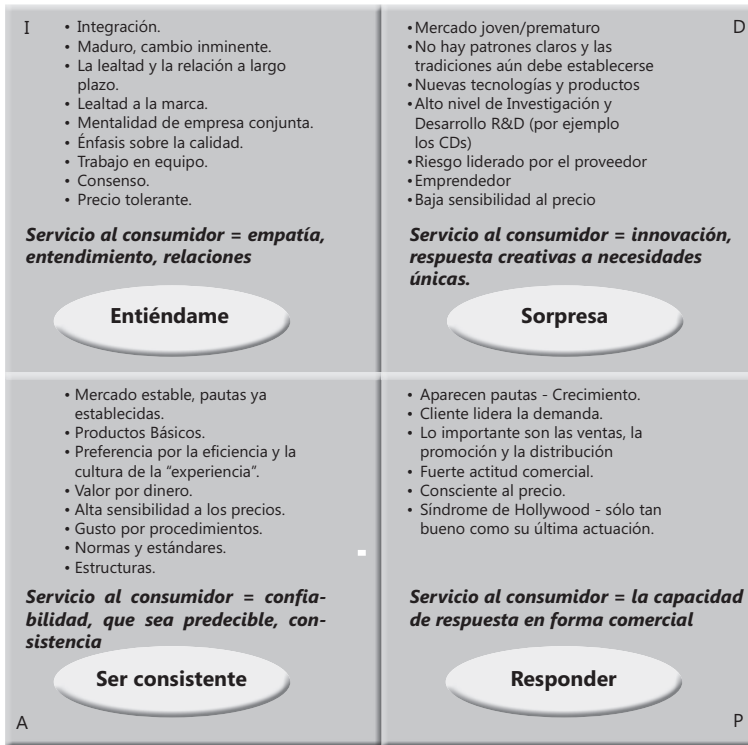


▲ **Figura 1.9.** Cambio de paradigma a una mejor estrategia, lo mejor de ambos mundos

Fuente: Adaptado de la figura 1.1.1 en Gattorna (2003), p.4

Para una clase de cliente, el buen servicio significa que lo sorprendan con una respuesta innovadora y creativa que le sirva a sus necesidades únicas y específicas, con rapidez. Esta es una lógica D. Para otra clase de clientes con una mentalidad diferente, el buen servicio representa entregas confiables, servicio predecible y consistente. Para este tipo de cliente, la consistencia es esencial. Esta es lógica A, y para otra clase de cliente, el buen servicio significa responder a sus requerimientos más exigentes, de forma comercial. Para ellos, una respuesta directa y puntual es de capital importancia. Esta es la lógica P. Finalmente, para otro grupo de clientes, lo opuesto es lo cierto, pues buscan un servicio que sea comprensivo y considerado, generalmente entregado de manera tranquila y consistente. Para ellos el principal ingrediente es una relación especial y compartida con sus proveedores. Esta es la lógica I.

El seguir estas lógicas nos llevó a concluir que los conceptos de “receptividad” y “flexibilidad” (muy procurados por todos los participantes en la cadena), no significan después de todo hacer algo bien más tener la capacidad para hacer bien varias cosas, a menudo simultáneamente. Exploraremos este tema más adelante en el Capítulo 2.



▲ **Figura 1.10.** Lógicas primarias de servicio al cliente

Fuente: Adaptado de la figura 2.4 en Gattorna y Walters (1996), p.31

Si usted tiene dudas acerca de la importancia de la gestión gerencial en las modernas *supply chains*, no hace falta más que ver el ejemplo de algunas de las compañías de vanguardia que mencioné anteriormente. ¿Cómo es que un ícono nacional, Marks y Spencer, puede perder el camino, mientras que otro, Nestlé, salta de fortaleza en fortaleza? Ambos tenían aseguradas su posición en sus respectivos mercados, disfrutando de una marca fuerte y una clientela leal. Excepto que uno de ellos no comprendió a sus clientes y tomó decisiones equivocadas acerca de sus cadenas de abastecimiento. El otro estaba en comunicación real con sus clientes, sin perturbarse por la complejidad de la cadena. Nestlé sabe lo que quiere decir *alineación dinámica*.

¿Y por qué es que el minorista J. Sainsbury se quedó sin timón en el cambiante mundo de la globalización y *supply chains* mientras que el otro, Tesco, expandió su negocio para captar las ventajas ofrecidas por los tiempos cambiantes? Sainsbury actuó como un gran buque a vapor avanzando lentamente a través de las aguas de mercado. Perdió participación en el mercado debido a enormes existencias, costos elevados y márgenes bajos. Pero Tesco navegó a través de los cambios, expandiendo sus actividades de alimentos a otras categorías como la gasolina y seguros. Aseguró su posición a través de un sólido liderazgo y una clara estrategia con respecto a la cadena de abastecimiento. Nuevamente,

una compañía puede capturar los beneficios de una gestión inteligente de la cadena de abastecimiento, mientras que otra es apabullada por la complejidad de la gestión. ¡Pero las cosas pueden cambiar!

Intentar navegar a su manera a través del “plato de spaghetti” que son las *supply chains* actuales no es fácil para cualquier empresa, sin importar su edad, penetración de mercado o sus recursos financieros. Algunas lo hacen mejor que otras y se alzan con la recompensa. Las organizaciones exitosas comprenden que construir cadenas más receptivas y enfocadas al cliente es la llave para el futuro. *La alineación dinámica* de las cadenas de abastecimiento significa ser capaz de ver vida dentro de esas cadenas, captando la energía y la oportunidad, y enfilándolas con las exigencias de los clientes. En la próxima década, muy poco va a ocurrir en una empresa que esté fuera del dominio de la cadena de abastecimiento. ¡*Supply chains* son el negocio, créalo!

Lecciones dinámicas

1. Tome una visión más liberal sobre el alcance de las cadenas de abastecimiento – y será bien recompensado. Hablamos del sistema nervioso central de todo negocio.
2. Usted no puede permitirse el lujo de dejar que su mercado se aleje de usted.
3. Construir cadenas de abastecimiento más receptivas significa al final, construir empresas más receptivas.

CAPÍTULO 2



Conversaciones con el cliente

Todos los senderos conducen a los clientes

Hemos estado buscando el Santo Grial de las mejoras del rendimiento financiero y operacional. El problema es que hemos estado mirando en los lugares equivocados. El secreto para diseñar una cadena de suministro superior es empezar por re-segmentar nuestros clientes por sus comportamientos de compra, y luego diseñar la cadena en reversa desde allí. Precisamos moldear las proposiciones de valor específicas y apuntalarlas con estructuras de organización, procesos, tecnología y otros elementos de construcción apropiados¹. De hecho, algo que sabemos desde hace algún tiempo –pero que hemos estado negando– es que los clientes son en definitiva nuestro marco de referencia. Mattias Holweg y Fritz Pil fueron inflexibles con respecto a esto cuando promovieron el uso de estrategias Built-to-Order (BTO)². Creemos que presentar este enfoque respecto del cliente es crítico como avance en el pensamiento de la cadena de suministro.

No debemos culpar a la alta dirección por no enfatizar lo suficiente sobre la importancia que tiene el cliente, pues los anticuados diseños organizativos no le

han ayudado. Las rígidas estructuras jerárquicas muchas veces han fragmentado los conocimientos y la responsabilidad en silos, llevando a que alguna información sobre los clientes algunas veces se filtre hasta personas con cargos de menor jerarquía. Es más, la mayoría de las organizaciones han adoptado regímenes de segmentación de clientes equivocados y peor aún, irrelevantes. Estos regímenes incluyen la segmentación por medio de Clasificaciones Industriales Estándar (SIC, que hoy están siendo redefinidas y actualizadas), o por sectores de la industria, geografía, tamaño, rentabilidad, tipo de producto y un surtido de otros parámetros institucionales alrededor de los cuales se movilizan las fuerzas comerciales y de operaciones logísticas. Thomas Davenport y sus colegas estaban en lo cierto cuando llegaron a la conclusión de que “una firma necesita más que los datos de transacción para lograr conocer a un cliente”³. Las compañías exitosas están de acuerdo en que la persona **detrás** de la transacción debe también ser considerada. Podemos comprender y pronosticar mejor el comportamiento del cliente al revisar sus datos de conducta junto con los transaccionales.⁴ Aquí es donde la gestión de conocimiento se intersecta efectivamente con nuestro interés en los comportamientos de compra del cliente. Desafortunadamente, las compañías dependen cada vez más de datos transaccionales provenientes de tecnologías y softwares, lo que deja grandes vacíos en su conocimiento con respecto a sus clientes. Hace falta algo más para llenar estos vacíos.

Confusión alrededor de la segmentación

La segmentación de clientes, junto con la diferenciación por producto, son quizás los dos conceptos más fundamentales en la mercadotecnia. La *diferenciación por producto* se comprende razonablemente como tal, pero es común confundirse cuando se habla del concepto de *segmentación* y de cómo éste opera. Esencialmente, la idea es simple: tenemos que agrupar a aquellos clientes con características compartidas para así poder ajustar las estrategias de servicio con sus necesidades particulares. Cada segmento debe ser bien definido, accesible y económicamente viable en tamaño. Sobre la base de estas pautas, su habilidad para disecar un mercado queda limitado a la amplitud de su imaginación. Pero aquí es donde yace el problema.

Una de las tempranas formas de segmentación utilizadas por las empresas fue el clásico enfoque de “*tamaño único*”, o en inglés “*one size fits all*”. Este intento de normalizar todos los productos y servicios nació de una campaña equivocada para simplificar procesos internos, y sólo por conveniencia en la gestión gerencial. Una pena por los pobres clientes; ¡la alineación ni aparecía en el radar de los directores! Sin embargo, clientes cada vez más sofisticados forzaron a las compañías de marcas importantes a que buscaran soluciones que se ajustaran a sus intereses como cliente. Desafortunadamente, algunos proveedores se fueron al otro extremo y cayeron en la trampa de la personalización absoluta, donde cada cliente fue tratado como único. Ello a su vez resultó en un aumento adicional de complejidad e incluso costo en el servicio. En realidad, el compromiso (o solución “80 por ciento”) está en algún lugar intermedio de los dos extremos: creando tres o posiblemente cuatro segmentos de conducta substanciales.

¿Cómo enfocan a los clientes su personal de venta y marketing? En general, los directores y gerentes comerciales y de marketing han desarrollado innumerables maneras para dividir sus mercados y asignar recursos, o en particular, para organizar su personal de ventas

y logística. Han puesto poca o ninguna atención sobre el impacto que estas divisiones tienen sobre el piso o campo de operaciones. Efectivamente, una verdadera desconexión existe entre la forma en que aquel personal en contacto directo con el mercado visualiza a los clientes, y la información que es comunicada al personal que no está en contacto directo con el mercado. Y sin embargo, es fundamental que todos aquellos dentro de la empresa que contribuyen en el servicio al cliente, sea directamente o indirectamente, se encuentren en la misma frecuencia de onda. A pesar de los avances en la tecnología, parece que no hemos conseguido alcanzar este nivel de conocimiento tan básico. Y mientras la gente al frente de las organizaciones continúa en la búsqueda de formas para comprender qué quieren sus clientes⁵, poco o nada parece estar ocurriendo para conectar esta comprensión evolutiva con la del personal en las oficinas de operación. ¿Le resulta familiar?

La mayoría de las empresas finalmente asumirán un método de segmentación que les permitirá controlar el diseño y la operación de sus cadenas de suministro. En muchos casos, desafortunadamente, ¡justed paga su dinero y no consigue lo que se merece! Tenemos pruebas fehacientes, provenientes de muchos proyectos de investigación y consultoría realizados en las últimas dos décadas, de que existe sólo una forma "correcta" y eficiente de agrupar a los clientes, y es con base en sus preferencias y comportamientos de compra dominantes. Este enfoque va directamente al corazón de los valores y expectativas del cliente. No necesitamos distinguir entre la forma en que atendemos al cliente sea como servicio de ventas o como servicio logístico. Hacer esto es equivocado, pues nuestros clientes no realizan dichas distinciones artificiales. Para ellos es todo lo mismo. Los clientes tienen un paquete de expectativas holístico (o "valores de compra") que se manifiestan en una jerarquía de atributos que incluyen precio, velocidad, marca, innovación, continuidad en el abastecimiento, especificaciones especiales, calidad y apoyo, entre otros factores.

Quizás uno de los mejores intentos recientes en favor de la segmentación por conductas (para los propósitos del diseño de canales) fue emprendido por los investigadores estadounidenses Phil Nunes y Frank Céspedes⁶, ambos especialistas en cambio estratégico. Ellos sostienen que los clientes se "han escapado" de los canales convencionales, y esto es indudablemente cierto. Pero entonces debemos encontrar maneras mejores y más rápidas para estar a la altura de nuestro siempre actualizado y evolutivo cliente. Nunes y Céspedes identificaron cuatro clases de compradores, a diferencia del "Muñeco de Paja" que presentaré más tarde en este capítulo. El problema es que en algunos aspectos se van por las ramas intentando describir cómo varían los comportamientos de compra de las cuatro clases de compradores a través de cinco etapas de un típico proceso de compras. Por supuesto, esto puede ocurrir (y ocurre) en la práctica, pero su enfoque presenta una capa de complejidad innecesaria que paradójicamente hace más difícil su uso en la práctica. Es decir, cualquier nuevo método de segmentación debe ser de fácil utilización para el usuario, y éste no lo es. Coincidimos con la noción de que "el comportamiento libre de trabas propio del cliente es inevitable"⁷, pero esto no es necesariamente malo, o algo que debiéramos resistir. Todo lo contrario. La solución es aceptar que aquellos clientes ricos, en conocimiento inevitablemente encontrarán maneras de acceder a productos y servicios seleccionando entre el creciente número caminos y canales disponibles. Podemos conseguir alinearnos verdaderamente con los clientes si ellos están satisfechos con este proceso. Pero para llegar a este punto, primero hace falta comprender en profun-

dad cuáles son las implicaciones culturales internas que tienen todas aquellas partes involucradas en estos canales y cadenas de suministro sobre las organizaciones.

Abandonando las soluciones unidimensionales

Considere las *supply chain* existentes en su industria. ¿Cuán difícil sería cambiar hacia *supply chain* múltiples que le provean un servicio apropiado a los distintos segmentos de clientes? ¿Y cuán eficaz? ¿Por dónde empezaría usted? Veamos algunos de los enfoques que fueron investigados por académicos y comentaristas desde mediados de los noventa.

Marshall L. Fisher fue uno de los primeros en definir y analizar la idea de *supply chains* múltiples.⁸ Fisher propuso clasificar productos sobre la base de sus patrones de demanda, creando dos categorías principales de producto; funcional e innovadora, cada una requiriendo cadenas de suministro claramente diferentes. Llegó a la conclusión de que "...la raíz de los problemas que atormentan a muchas *supply chains* es la combinación equivocada entre el tipo del producto y el tipo de *supply chain*."⁹ Sugirió entonces una matriz donde los productos funcionales, cuya demanda es predecible, serían manejados por una cadena de suministro "Eficiente"; y productos más innovadores, como indumentaria de moda u electrónicos de alta tecnología, requerirían un tipo de *supply chain* que Fisher denominó de "Respuesta" o "Receptiva". En su estimación, los problemas surgieron cuando productos innovadores eran procesados vía una configuración del tipo "Eficiente".¹⁰ ¿Esto le resulta familiar para su organización? Creemos que hay algunos defectos en la estructura de Fisher. Éste supone que los patrones de demanda para productos del tipo predecible se mantendrán constantes bajo cualquier condición del mercado. Pero la demanda para cualquier producto o servicio puede ser inestable, por lo tanto es incorrecto pensar que las cadenas de suministro pueden ser diseñadas alrededor de categorías de producto especiales. Las cambiantes condiciones del mercado influyen en los patrones de demanda y de esta forma convierten a estos productos de demanda predecible y constante en otra clase diferente de "producto". Por ejemplo, bajo circunstancias normales, Fisher podría clasificar a la gasolina como un producto de demanda constante, presentando patrones de demanda relativamente predecibles entre consumidores. Sin embargo, si se olfateara una huelga en las refinерías, o un accidente interrumpiera el suministro, es casi seguro que los consumidores se precipitarían sobre las estaciones de gasolina y pagarían cualquier precio por llenar su tanque. De darse esta situación, la compañía petrolera deberá gestionar este impredecible aumento de demanda de manera diferente a aquella demanda diaria y constante. La compañía Coca Cola es otro ejemplo. Coca Cola exhibe diferentes patrones de demanda cuando vende en volumen a través de supermercados comparado con sus ventas en cantidades menores a la tienda de la esquina, o a una máquina expendedora; y las cadenas de suministro correspondientes para cada canal son configuradas de manera diferente también. De modo que concentrarse solamente en el producto y sus "típicas características de demanda" no es la respuesta.

Hau Lee, conocido catedrático de la Universidad de Stanford, intentó desarrollar el trabajo de Fisher en su artículo, "*Alineando las estrategias de la cadena de suministro con las incertidumbres del producto*"¹¹. Lee propuso cuatro tipos de estrategias de *supply chains*, que se asemejan a mi propia taxonomía: *supply chain* eficientes (equivalentes a mi *lean*),

supply chains de protección de riesgo (equivalentes a mi *completamente flexibles*), *supply chain* de respuesta y ágiles (que si tomadas en conjunto parecen ser equivalentes a mis *ágiles*). No sugiere nada equivalente a mi tipo de *reposición continua*. Tal vez algunas de estas características se encuentren en su tipo de cadena de suministro eficiente.

La base que usa para desarrollar su categorización de cuatro *supply chains* significa emparejar la incertidumbre en el abastecimiento con la incertidumbre en la demanda. Éste es un pensamiento útil, pero al final prueba ser el inadecuado. ¿Por qué? Porque se basa en categorizar los productos únicamente en funcional o innovador —es decir, de alta o baja incertidumbre de demanda—. Aquí reside la debilidad de la estructura de Lee, porque ya hemos llegado a la conclusión de que los productos y servicios pueden estar sujetos a los comportamientos de compra del cliente diferentes, quienes cambiarán su demanda lo que a la vez cambiará el abastecimiento requerido.

El modelo de Lee falla al no considerar la tan crucial capacidad dinámica de la que hablaremos con más detalle, más adelante en este capítulo. Es más una representación estática en un determinado momento, que aunque es una aproximación de la realidad no es lo suficientemente cercana cuando las situaciones de producto/mercado cambian a una velocidad aún mayor. Como ejemplo, una pieza pequeña en una lavadora puede ser categorizada como una constante por Lee, pero se convierte en una pieza crítica si fallara, causando que la máquina lavadora no pueda ser utilizada hasta que llegue dicha pieza. En ese momento, y aunque de manera temporal, el comportamiento de compra del dueño de la máquina se convertirá seguramente del tipo de producto constante (requiriendo una *supply chain* del tipo *eficiente/lean*) a producto de emergencia, significando una *supply chain* del tipo *completamente flexible* (exactamente los extremos opuestos). Lee parece reconocer la necesidad de un enfoque dinámico cuando dice "... debido a los ciclos vitales del producto cada vez más breves, crece la presión por *supply chains* que se ajusten y adapten más dinámicamente a las compañías".¹² Quizás esto se logre, aunque de manera un poco diferente a lo que él originalmente previó.

IBM también tiene una opinión sobre este tema tan polémico de múltiples *supply chains*. Bill Gilmour, líder global en la industria de consumo masivo de IBM, argumenta que los fabricantes de bienes de rápido consumo (FMCG en inglés) precisan dos cadenas de suministro para atender a sus clientes de venta al por menor¹³, por ejemplo una de push de fabricación en serie (equivalente a mi *lean*) y otra al final del espectro para manejar la demanda de tipo impredecible pull, (equivalente a mi *ágil*). No indica cómo funcionaría esto, pero no faltan puntos de vista sobre el tema.

Otra consultora, Booz Allen Hamilton, propone lo que llama de "corrientes de negocios a medida" como su contribución al debate sobre múltiples *supply chains*.¹⁴ Según su útil opinión "... el desafío para compañías no se encuentra en conseguir un único punto de enfoque. Se encuentra en poder armonizar múltiples puntos del enfoque".¹⁵ Su investigación descubrió que lo que denomina como "personalizadores inteligentes", es decir, aquellas compañías que alinearon sus operaciones de reposición con los clientes, exhibieron una brecha de rendimiento de 2:1 sobre aquellas compañías que no lo hicieron. Esta es una conclusión importante y nos acerca al tema de alineación múltiple que propongo en este libro.

Un tercer académico quien brinda sus pensamientos en este tema es Jonathan Byrnes del MIT; reconoce que tres *supply chains* o más pueden coexistir en y entre compañías de empresas¹⁶. Compañías como Wal-Mart, P&G y Target son típicas compañías que aprovechan las nuevas tecnologías de información en las cadenas de suministro, lo que les permite “ser más capaces de gestionar de manera dinámica, asignando el producto correcto a la *supply chain* correcta en el momento correcto”¹⁷. Las ideas de Byrnes se asemejan a las expresadas por Fisher. Pero aquí también debemos escudriñar dónde coloca su enfoque, y en este caso Byrnes hace énfasis en lo que llama “...un sistema de tecnología inteligente y preciso en la *supply chain*”¹⁸.

De la misma manera que otros comentaristas anteriores, Byrnes está cerca, pero no lo suficientemente cerca. También está eludiendo el asunto más fundamental y es *quién* en primer lugar está tirando y empujando en realidad los productos a través de cadenas de suministro. Si consideramos esta dimensión en la ecuación tendremos entonces la habilidad para explicar mucho más sobre cómo operan las cadenas de suministro modernas, y cómo deben ser diseñadas para el máximo rendimiento. Byrnes tiene razón sobre una cosa sin embargo, “tarde o temprano, las presiones competitivas forzarán a las compañías a que empleen *supply chains* dinámicas y diferenciadas, habiendo ventajas para aquellos que lo hagan primero. Los directores de *supply chains* que empiezan a crear estos sistemas ahora, habrán de liderar a sus industrias hacia la generación por venir”¹⁹. Dicho esto, aún nos deja preguntándonos cuáles son los mecanismos subyacentes que traerán este tan deseable resultado.

Una quinta estructura es provista por A.T. Kearney, quien nos ofrece un “... cómo aproximarse a estrategias de desarrollo que se alinearán apropiadamente con cada *supply chain*”²⁰. Su artículo del 2004 *¿cuántas supply chains necesita usted?* usa una combinación de variables relacionadas con clientes y productos para segmentar las *supply chains*. Desafortunadamente, toda promesa temprana se ve frustrada pues persigue un camino similar al tomado por Fisher, categorizando el tipo de *supply chain* por nivel de producto. Tal como fuera discutido, esto funciona en algunos casos mas no en todos, pues las situaciones de compra cambian inevitablemente para la mayoría, si bien no para todos los productos y servicios. El secreto está en segmentar a los clientes por su comportamiento de compra dominante y **luego** considerar lo que esto representa para el diseño y operación de las *supply chains* correspondientes, en lugar de pensar en segmentar las *supply chains* al revés. Una diferencia sutil pero importante.

Quizás la última palabra sobre el tema de “cadenas de suministro alineadas” nos llega de Janet Godsell, una investigadora en Cranfield²¹. Godsell presenta la noción de “estrategia de cadena de demanda” que une la satisfacción de la demanda (también conocida como cadena de suministro) con la definición y creación de demanda (también conocida como marketing). Godsell entiende la gestión de la cadena de demanda como “el eslabón perdido fundamental entre unidad de negocios, el mercado, y la estrategia de *supply chain*, que crea una alineación alrededor de una colección de objetivos de demanda que aseguran que la cadena de demanda cubre las necesidades tanto de clientes como de accionistas de la manera más eficiente y eficaz”²². No soy demasiado aficionado a la nueva terminología, pero acotación al margen, Godsell propone un proceso útil para desarrollar estrategias en la cadena de demanda, de la siguiente manera:

1. Fije objetivos de la cadena de demanda
2. Esto conducirá la estrategia del mercado, comprendiendo a) la segmentación relevante y b) la segmentación por valoración asignada por el cliente.
3. Esto a su vez da lugar a la estrategia de proceso en la cadena de suministro, que comprende a) a los conductores de la *supply chain* y b) a la estrategia de proceso diferenciada de las *supply chains*.
4. También da lugar a activadores del proceso, tal como diseño de organización, gestión de rendimiento, y sistemas.

Todo esto se retroalimenta de objetivos de la cadena de demanda, en un proceso interactivo continuo. Este modelo es una introducción muy útil para acercarnos al modelo de alineación, con algunas advertencias; Godsell relaciona primordialmente el mercado con los procesos de *supply chain*. Yo propongo que hay más que eso. La cultura y el liderazgo deben ser tomados en cuenta también si hemos de alinearnos con nuestros clientes. Más harina para el “costal de alineación” de la *supply chain*.

Decepciona ver que ninguna de las perspectivas anteriores parece abordar la influencia y el poder subyacente y fundamental que la cultura organizacional posee sobre el éxito de los “mejores planes nunca trazados”, sea apoyándolos o resistiéndolos. A mi parecer la cultura es el verdadero “eslabón perdido” en nuestra comprensión de cómo las *supply chains* trabajan en la práctica, y es exactamente esta brecha en el conocimiento actual que estamos abordando en este libro.

De manera apropiada, Dave Anderson, un ex colega en Accenture y ahora jubilado, tiene la última palabra sobre el tema en su trabajo sobre “*Supply Chains de Cambio Rápido*”.²³ Dave reconoce que “la mayoría de las *supply chains* actuales... ofrecen sólo servicios estándar y carecen de la habilidad para alcanzar los requerimientos de entrega o disponibilidad rápidamente cambiantes. Y sin embargo el éxito comercial en el siglo XXI exigirá cada vez más *supply chains* de cambio rápido.”²⁴ Sus *supply chains* de “cambio rápido” son equivalentes a mis múltiples *supply chains* alineadas. Lo único que resta hacer ahora es aceptar cómo esta filosofía será implementada en la práctica. A este respecto no estamos tan lejos del éxito, y cada vez más en muchas industrias las condiciones de comercio severas proveerán el incentivo para encontrar una manera de saltar este último obstáculo. En mi experiencia laboral (y de investigación), aquellas partes en las *supply chains* bajo la mayor presión usualmente se rinden o pasan a innovar como forma de sobrevivir. Si fueran exitosos, estos “primeros agentes de cambio” reciben la mayoría de los beneficios de su innovación, pero muy a menudo los gastos involucrados fluyen al extremo opuesto de la cadena, dependiendo por supuesto del balance de poder en ese momento. Este es el mundo de la “supervivencia del más apto”.

Sumando el comportamiento como dimensión faltante en las *supply chains*

A esta altura debemos recordar un punto importante hecho en el Capítulo 1: las *supply chains* no son estructuras mecánicas inanimadas. Productos y servicios sólo se transforman de materia prima y fuentes de producción a mercados de consumo debido a la intervención humana. Esto puede provenir tanto de fuera de la empresa (los clientes) o

de dentro de la misma (el personal de la compañía). Mi experiencia, obtenida de trabajos de consultoría en diversas partes del mundo por más de dos décadas sólo refuerzan este punto de vista.

De hecho, la evidencia empírica que obtuvimos no sólo confirma la importancia de la intervención humana, sino que trae a la luz algunas perspectivas totalmente novedosas sobre el comportamiento de compra del cliente. Las siguientes dos ideas fundamentales tienen el potencial de revolucionar por completo nuestra forma de hacer negocios:

1. Los clientes siempre exhiben un número pequeño y finito de comportamientos de compra dominantes para una determinada categoría de producto o servicio, generalmente no más de tres, cuatro como mucho.
2. El comportamiento de compra dominante preferido de los clientes puede cambiar temporalmente bajo presión en las condiciones cambiantes, por ejemplo circunstancias de estilo de vida o ciclo de vida del producto. Los comportamientos usualmente vuelven a la posición preferida cuando las condiciones retornan a "normal".

Esta intercambiabilidad en las conductas de compra dominantes es probablemente el fenómeno que Nunes y Céspedes intentaban cubrir utilizando diferentes niveles en el ciclo de vida adquisitivo²⁵. Pero esto no es equivalente al fenómeno observado de comportamientos de compra cambiantes bajo presión de mercado. De manera interesante, ellos parecen congeniar con mi posición en referencia a este tema con su comentario "las conductas adquisitivas también dependen de las circunstancias particulares del comprador".²⁶

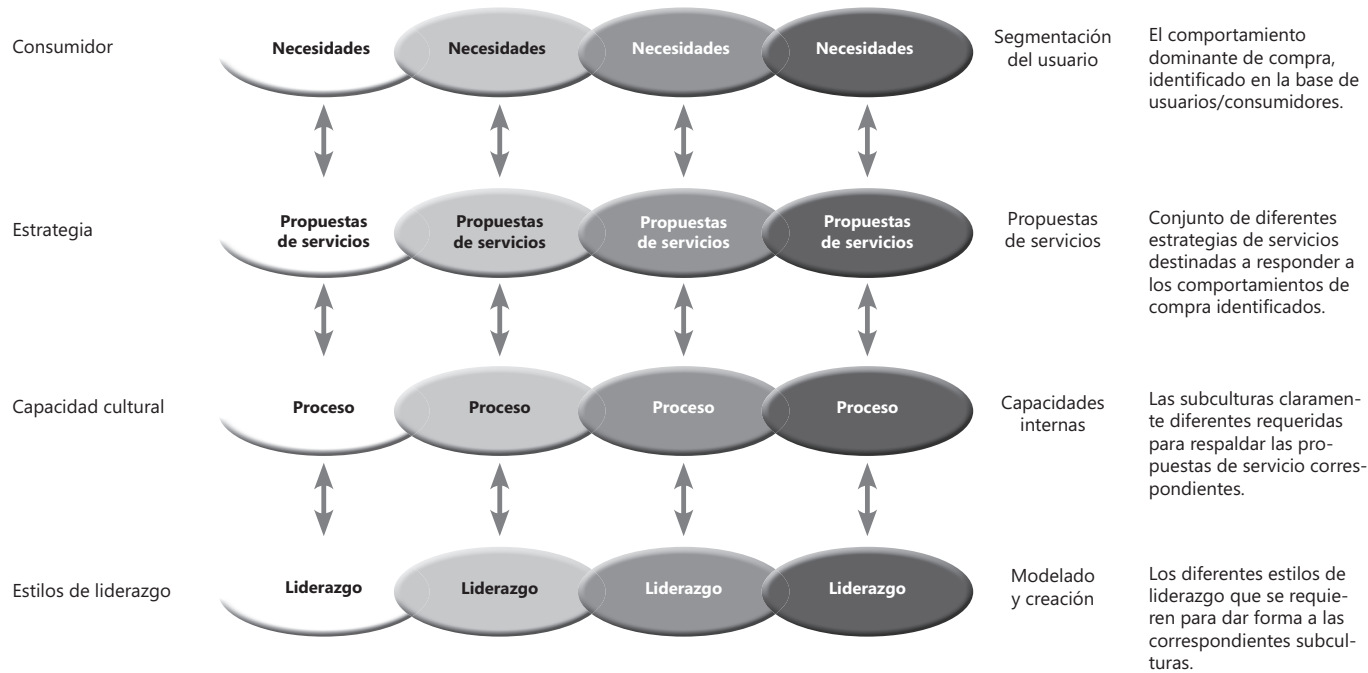
Junto a estas dos ideas, hay otras dos observaciones que pueden hacerse ahora:

1. Las personas a menudo exhiben un mix de comportamientos adquisitivos dominantes preferidos, dependiendo de la categoría de producto o servicio que tienen en mente en ese momento. Ello significa que un individuo puede mostrar varias y diferentes conductas de compra para diferentes categorías de producto y servicio (un hecho que hasta ahora ha dejado perplejos y confundidos a muchos investigadores de mercado por décadas).
2. Los clientes no distinguen entre los resultados de los diferentes departamentos o funciones internas en una organización; ellos no dicen "la administración es buena pero el personal de logística deja que desear". Los clientes tienen un punto de vista binario cuando califican un servicio: simplemente bueno o malo—y muy poco en medio.

¿Puede ver por qué alinearse con el cliente mientras que él aprende y evoluciona continuamente en su jerarquía de valores, es tan difícil? Claramente, segmentar las *supply chains* de acuerdo con los comportamientos de compra del cliente es un proceso dinámico. Es como tratar de darle a un blanco móvil, en lugar de buscar un descriptor para un tipo de cliente fijo, que es donde los estudios previos han errado.

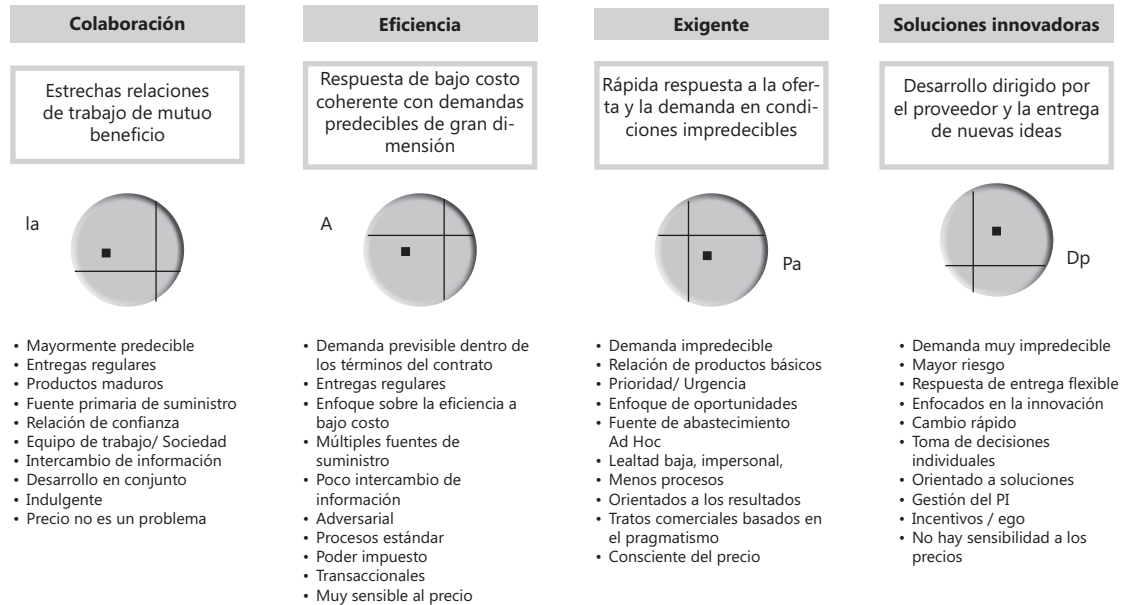
Desde este punto sólo hay un pequeño paso en la lógica hacia el concepto y práctica de la *alineación múltiple de la cadena de suministro*, como se muestra en la figura 2.1.

Supply chains con diferentes configuraciones comienzan a emerger alrededor de los tipos de comportamientos más comúnmente observados, como se describe en la figura 2.2.



▲ **Figura 2.1.** Alineación en la cadena de abastecimiento múltiple desde el punto de vista del consumidor

Fuente: Adaptado de la figura 4.3.2. en Gattorna (2003), p. 459



▲ **Figura 2.2.** Los cuatro comportamientos adquisitivos más comúnmente observados.

Fuente: Adaptado de la tabla 1.3.1. en Gattorna (2003), p. 32

Aunque hay muchas combinaciones posibles de segmentos de conducta, en mi experiencia la combinación de los cuatro segmentos ilustrados en la figura 2.2 se evidencia en mercados diversos como el de la gasolina, servicios legales, turismo, productos lácteos, operadores logísticos (3PL) y de planificación financiera; note que el énfasis es igual tanto en servicios como en productos. Más ejemplos pueden encontrarse en el Apéndice 2A.

Vale la pena repetir que hay grupos de conducta particulares donde los clientes residen naturalmente, pero los clientes pueden intercambiar (y lo hacen) entre los cuatro comportamientos de acuerdo con presiones situacionales. De igual forma, es común encontrar en organizaciones grandes y complejas la presencia de más de un comportamiento adquisitivo al mismo tiempo, por ejemplo, las diferentes maneras en que Nestlé compra una variedad de ingredientes lácteos de su proveedor en Nueva Zelanda, Fonterra. Para un tipo de producto, Nestlé prefiere presionar sobre el precio; para otros, la preferencia es por una especificación en particular, con una prima.

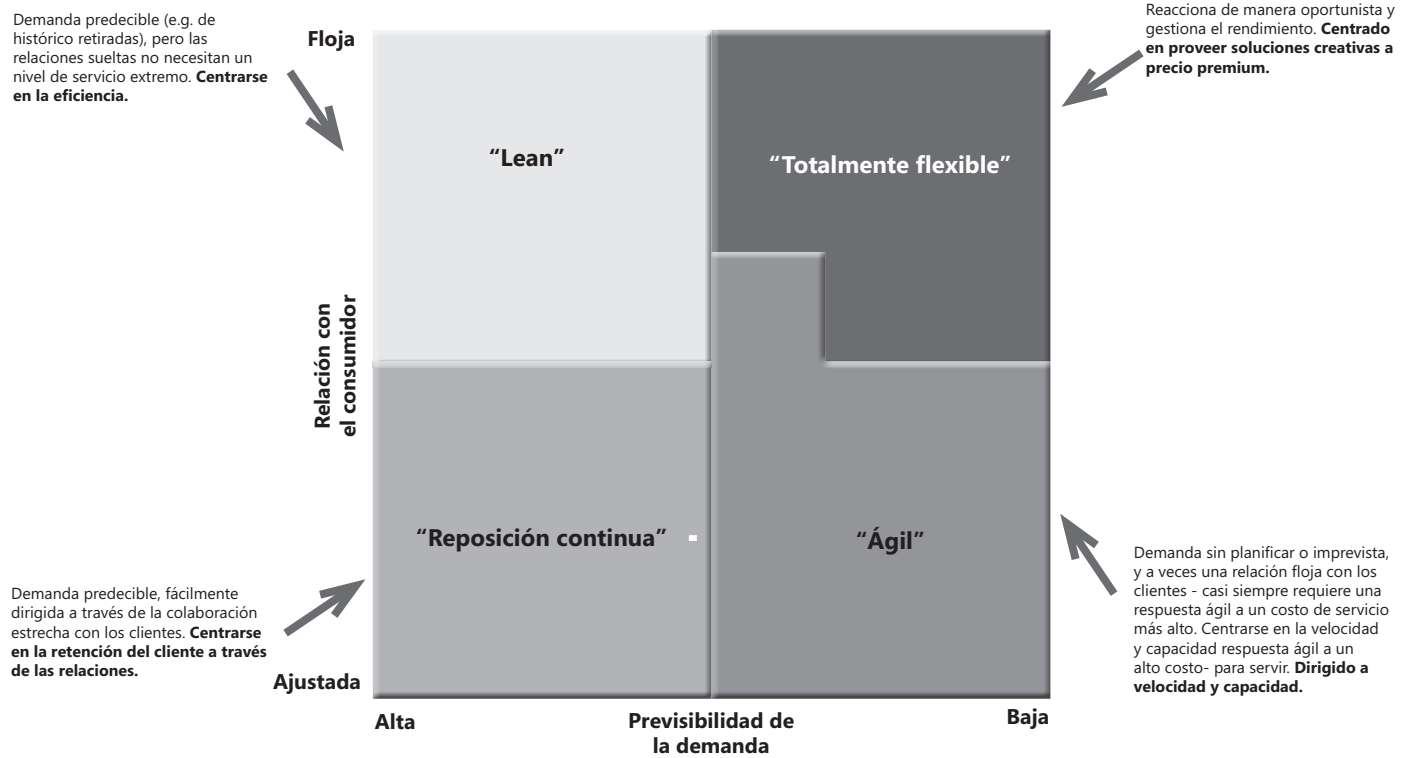
A esta altura estamos en posición de realizar otras dos observaciones más:

1. Al segmentar clientes, la geografía tiene muy poco impacto en la variedad de conductas adquisitivas dominantes; lo único que cambia es el mix proporcional de esas mismas conductas adquisitivas.
2. De manera similar por culturas de país (o nacionales), el único cambio de país a país es nuevamente el mix proporcional.²⁷ Cuando usted piensa en ello, esto cobra sentido ¡a no ser que esté negociando con extra-terrestres! A menudo, se habla demasiado sobre el impacto potencial de las diferentes culturas, cuando en realidad deberíamos enfatizar en las similitudes existentes entre ellas.

De platos de spaghetti a cintas transportadoras—una perspectiva *dinámica*

¿Puede ver el resultado? Cuatro *supply chains* discretas (o cintas transportadoras) recorren a través de la mayoría de las organizaciones. Cada una con configuraciones y características operativas diferentes, alcanzadas al combinar procesos estándares y actividades de forma única. Las propias *supply chains* se pueden también combinar de diferentes maneras, por ejemplo ágil con lean, colaborativa con ágil; pero sobre este tipo de sutilezas hablaremos más tarde. La combinación de hasta cuatro *supply chains* coexistentes se ilustra en la figura 2.3. Obviamente, variaciones alrededor de estos cuatro tipos “genéricos” pueden existir y existen, aunque la experiencia indica que estos cuatro son los que se encuentran más comúnmente y por ello los que ameritan mayor atención.

Quiero remarcar algo antes de continuar. Tanto como me ha sido posible, he elegido etiquetar a los cuatro tipos genéricos de *supply chains* con nombres ya existentes en la literatura, por ejemplo, lean y ágil. ¿Por qué? La literatura en *supply chains* ya posee demasiada terminología diferente para que encima yo le adhiere más confusión al tema. Habiendo dicho esto, preciso sin embargo explicar brevemente dónde mis definiciones respecto de estos términos varían de las interpretaciones existentes:



▲ **Figura 2.3.** Los cuatro tipos genéricos de cadenas de abastecimiento

- **De reposición continua:** ésta se entiende directamente. Para operar correctamente, requiere colaboración con los clientes (pull), tan simple como eso.
- **Lean:** mi definición de *lean* varía de su actual utilización en que yo no creo que *lean* necesariamente involucra la colaboración con los clientes; para ello tenemos *reposición continua*. Sin embargo, puede evolucionar eventualmente en un tipo de componente pull vía colaboración del lado del suministro. Es decir, tanto mi definición de *lean* como la tradicional definición involucran un *push* del mercado, y un enfoque sobre eficiencia por medio de remover costo donde fuera posible. Pero *lean* aún requiere de una visión externa para desarrollar y alinear las proposiciones de valor apropiadas con los clientes. Aún así, no debemos intentar convertir a todos los clientes a una mentalidad de compra colaborativa. Esto es una pérdida de tiempo y no funciona. Por lo que la sutileza es que *lean* no es completamente interna en su orientación. Marks & Spencer intentaron seguir el camino *lean* a finales de los noventa, pero este enfoque no fue alineado con el conjunto de valores de sus clientes, por lo que se equivocaron y fracasaron. De hecho, adaptarse al conjunto de valores del cliente es una consideración fundamental en todo momento. *Lean* funciona bien cuando combina las proposiciones de valor de los clientes con costos bajos y eficiencia.
- **Ágil:** esto significa respuesta a clientes en situaciones de demanda impredecibles; es todo *pull*. *Pull* del cliente. Y puede ser alcanzado de varias maneras. Sin embargo, la respuesta ágil apropiada casi siempre significa tener capacidad redundante a lo largo de la *supply chain*; en forma de inventario, producción y fuerza laboral.
- **Totalmente flexible:** este es un ejemplo extremo de una *supply chain ágil*. Efectivamente, algunos podrían argumentar que no es un tipo de *supply chain* por sí sola. Es más una competencia que "debo tener", que puede utilizarse cuando los clientes precisan soluciones extremas. Más allá de cuál sea su punto de vista al respecto, es importante tener esta competencia para la continuidad del negocio en situaciones de crisis –¡que aparecen de vez en cuando!– Es decir, significa tener un pequeño grupo de personas altamente calificadas y emprendedoras listas de forma *stand-by* o para emergencias. GE tiene su incubadora que probablemente duplica, al menos en parte, como su capacidad *totalmente flexible*. Lo que hay que recordar respecto de este tipo de *supply chain* es que el proveedor siempre lidera el mercado en busca de soluciones innovadoras apropiadas; los clientes cuentan con ello. En cualquier otra situación, es el cliente quien tiene la palabra.

¿Puede ver las habilidades que su compañía necesita para todas estas *supply chains*? El desafío que enfrentan las empresas de todos los tipos es el de la flexibilidad, es decir, la habilidad de tener cada capacidad de *supply chain* en compartimientos dentro del negocio, y tener la suficiente flexibilidad para cambiar entre *supply chains* junto con el mercado cambiante, que después de todo, no es tan veloz. ¡Es casi como mirar crecer el césped, como si uno estuviera alerta de lo que ocurre! De manera que el tipo de dinámica que sugerimos en el libro es la de facilitar cambios sencillos entre los tres tipos de *supply chains* principales, con el cuarto en *stand-by*. Es esta forma más dinámica de ver cómo las *supply chains* sirven al mercado que hace que este libro se diferencie de otros en la literatura actual sobre el tema.

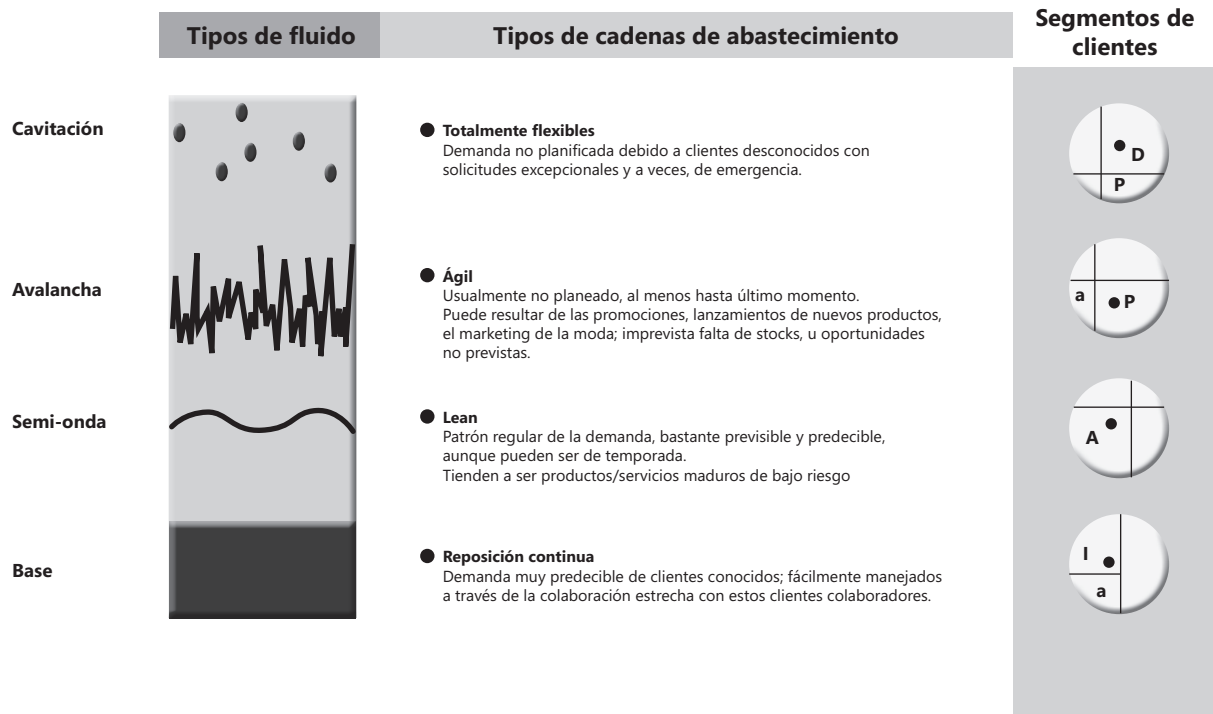
Cada uno de los cuatro tipos de *supply chain* ilustrados en la figura 2.3 pueden ser caracterizados por diferentes “tipos de flujo”, moldeados por una combinación de conductas adquisitivas del cliente y de comportamientos culturales internos. Estos flujos se muestran en la figura 2.4.²⁸

La gestión de la complejidad se reduce significativamente si se adopta el régimen de segmentos por conductas aquí sugerido. Esto resulta en un efecto bastante contrario al experimentado, donde procesos llamados estándar (con tecnología estándar) son implementados por organizaciones. Ello conduce paradójicamente a incrementar la complejidad y el costo del servicio, debido a las muchas excepciones que ocurren a lo largo del camino. Si las organizaciones son diseñadas predominantemente para entregar un tipo de valor, y el mercado contiene, digamos, tres tipos de conductas de compra dominantes, entonces el grado de alineamiento se torna muy limitado, y la empresa se encuentra realizando continuamente excepciones que tienen un costo asociado –el que casi nunca se cobra–. ¿La conclusión? La complejidad se reduce significativamente por medio de la *alineación dinámica*.

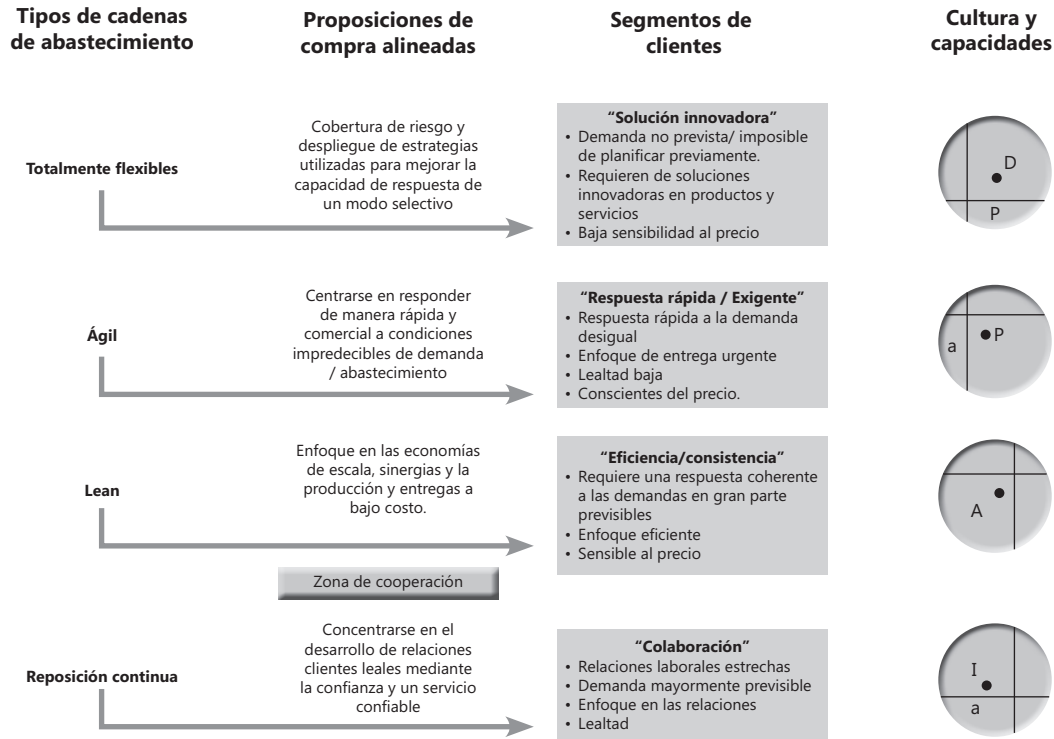
La flexibilidad aumenta cuando se consiguen las condiciones de alineación. Ya se ha dicho respecto a la flexibilidad y la necesidad de que las organizaciones sean más ágiles y adaptables en este mundo del tercer milenio. Sin embargo, la flexibilidad no significa realizar un ofrecimiento para luego crear un abanico de excepciones de forma de alcanzar el servicio al cliente; esto es demasiado costoso y en definitiva, no entrega el servicio solicitado de manera sustentable.

La flexibilidad genuina sólo puede conseguirse a través de alineación múltiple. La organización debe estar conectada a un número limitado de segmentos de cliente por medio de una estructura organizacional híbrida y una única combinación de procesos y aplicaciones tecnológicas correspondientes. Luego, si los clientes cambian sus comportamientos de compra bajo la presión de nuevas condiciones de operación en sus respectivos mercados, simplemente significará que se mudan a otro comportamiento de compra previamente identificado para esa categoría de producto o servicio. Por lo tanto, se les ofrece un servicio de manera predefinida para ese segmento. Esto es flexibilidad sin la penalidad de costo correspondiente. En situaciones *business-to-business* (B2B), es posible que un determinado cliente exhiba todos los cuatro comportamientos de compra identificados en momentos diferentes; esto es normal y relativamente sencillo de manejar una vez comprendido. La figura 2.5 muestra los detalles de cada combinación de *supply chain*–proposición de valor - conducta adquisitiva del cliente.

El alineamiento de las apropiadas proposiciones de valor con las necesidades y expectativas verdaderas de los clientes, mejoran significativamente el desempeño operativo y financiero por varias razones:



▲ **Figura 2.4.** Tipos de flujo y los respectivos tipos de cadenas de abastecimiento



▲ **Figura 2.5.** “Proposiciones de valor” de la cadena de abastecimiento alineada

- Es más fácil focalizarse en cómo cumplir con los requerimientos del cliente de forma consistente (mejor servicio).
- Es más fácil cobrar apropiadamente por los servicios de *supply chains* con “valor agregado” (mejores márgenes).
- Permite que la excelencia funcional de avanzada sea atraída hacia segmentos de alto valor, por ejemplo, planificación colaborativa con el segmento “Colaborativo”
- Facilita la excelencia funcional en segmentos de menor valor, por ejemplo costo de servicio reducidos.
- Permite una mejor gestión de negocios de oportunidad en los segmentos “Exigente” y “Soluciones Innovadoras”, llevando a incrementar márgenes e ingresos.
- Permite el desarrollo en la oferta de nuevos servicios, lo que resulta de una innovación continua a lo largo de todos los tipos de *supply chains*, es decir, aumento en los ingresos.

Zara – alineación dinámica en práctica

Raramente se encuentra una compañía que demuestre tan bien los beneficios de la alineación como Zara, la firma de fabricación y venta minorista de moda española.²⁹ Zara es un ejemplo maravilloso porque su negocio pone en juego casi todas las facetas de la alineación y los principios de *supply chains*. Nos recuerda poderosamente que el buen desempeño proviene de una combinación de varios factores. Por supuesto, Zara vende principalmente moda masculina, femenina e infantil, un segmento que siempre se comportará de manera exigente. La decisión de Zara de concentrarse mayormente por segmento con un único tipo de conducta adquisitiva dominante, significa que tiene una tarea más fácil al diseñar la configuración de *supply chain* apropiada. Y esto es lo que ha hecho con distinción.

La impresionante agilidad de Zara, podría alentarla a mudarse hacia un mercado adyacente, menos orientado a la moda, compitiendo con otros minoristas británicos del tipo de Marks & Spencer. Zara tendría una ventaja inmediata si decidiera hacerlo, pues podría funcionar fácilmente dentro del tiempo de ciclo actual de Marks & Spencer (del diseño al estante), y en el proceso ganar más clientes de indumentaria de más bajo precio. El éxito de la agilidad de Zara se demuestra en su habilidad para moverse velozmente del “diseño a la tienda” en 15 días, de forma que sus clientes tienen la percepción que en sus tiendas siempre hay algo nuevo. En contraste, Marks & Spencer tienen una *supply chain* más tradicional para textiles e indumentaria, con tiempos de ciclo de hasta un año. Sólo dos colecciones de temporada son liberadas cada año por Marks & Spencer: Primavera/Verano y Otoño/Invierno, y los clientes esperan por los inevitables descuentos y ofertas de fin de temporada.

Las *supply chains* “Triple-A” no han llegado aún

La buena noticia es que la idea de alinear sus *supply chains* con los clientes, proveedores y operadores logísticos (3PLs) es intuitivamente atractiva y está pegando rápido.³⁰ De hecho, parece que hemos estado oyendo la retórica correcta últimamente. Pero nadie ha juntado todos los elementos y comprendido por completo qué involucra el diseñar una *supply chain* alineada. Estamos en un mundo de observaciones y anécdotas, y un tanto

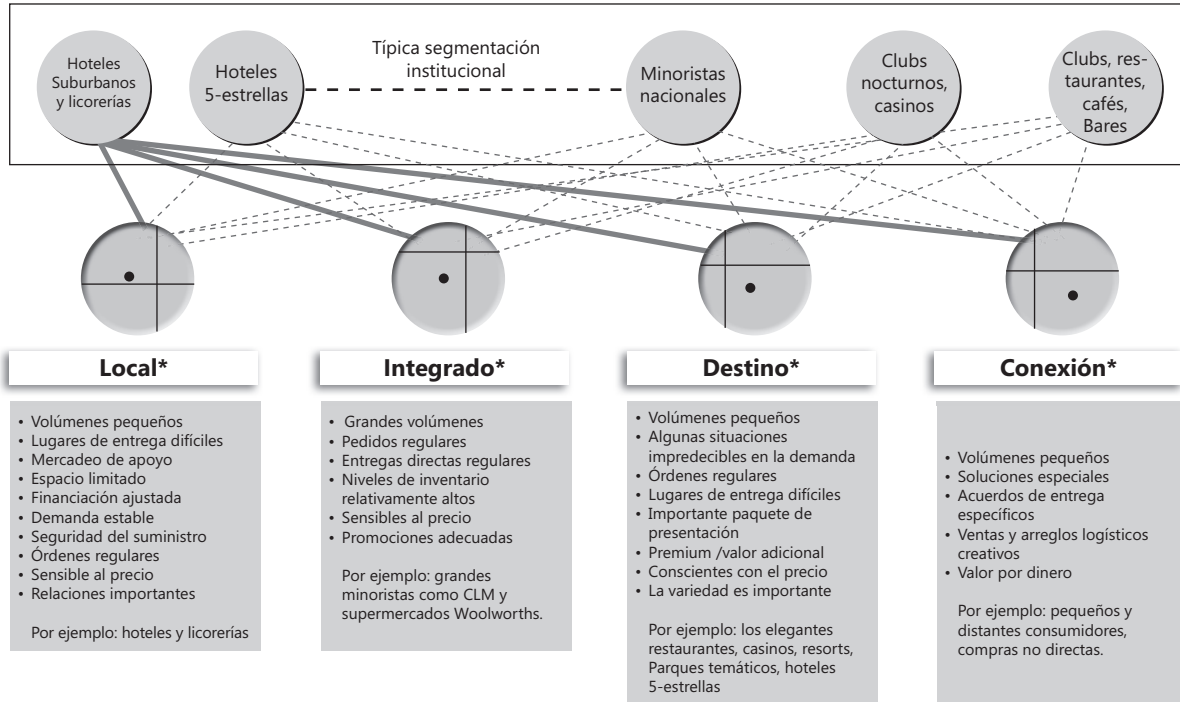
alejados de una teoría comprensiva que nos guíe hacia el futuro. Hau Lee comenta que “la mayoría de las compañías ya tienen la infraestructura adecuada para crear *supply chains* Triple-A. Lo que necesitan es una actitud renovada y una nueva cultura para hacer que sus *supply chains* se desempeñen como Triple-A”³¹. Por “Triple-A” él se refiere a las tres cualidades –adaptabilidad, agilidad y alineación– que las empresas precisan exhibir en sus *supply chains*.

Lograr un desempeño superior es fácil de decir pero difícil de alcanzar cuando la mayoría de las organizaciones aún tienen poca comprensión de cómo la capacidad cultural fomenta toda la acción de una forma u otra. Necesitamos trabajar para diseñar e insertar las subculturas apropiadas en una organización que reflejen los segmentos de clientes (también llamados subculturas externas) que existen en un mercado en particular. Esto no ocurrirá sólo por suerte. El mix ideal 45/45/10 es el que describimos en el Capítulo 1, que comprometa un 45 por ciento del esfuerzo al comportamiento humano, 45 por ciento a sistemas de tecnología y el resto a infraestructura. Desafortunadamente, seguimos estancados en el “viejo” mundo del 0/60/40, con cero énfasis en el comportamiento humano y el 60/40 en tecnología e infraestructura respectivamente. Otros investigadores han tomado diferentes direcciones respecto de la alineación,³² y algunos hasta han intentado usar el concepto de alineación para anticipar tendencias del mercado.³³

Más allá de la segmentación institucional

La manera más común en que las empresas segmentan sus mercados es a lo largo de líneas “institucionales”, pues es conveniente. La información es fácilmente colectada sobre instituciones reconocibles. A veces hasta canales enteros son construidos alrededor de instituciones específicas. Por ejemplo, una re-organización reciente ocurrida en una de las compañías cerveceras australianas Foster’s Australia, parte del Grupo Foster’s, ha resultado en la introducción de un nuevo modelo de servicio.³⁴ El cuerpo de ventas ha sido dividido en 14 equipos dedicados a atender a 14 canales diferentes, hechos de clientes agrupados en instituciones del tipo hoteles, clubes nocturnos, hoteles 5 estrellas y resorts, restaurantes, tiendas minoristas nacionales y licorerías independientes. Se espera que este modelo por canal institucional tome de tres a cuatro años para implementar, involucrando un aumento en el número de personal atendiendo clientes. También se espera que este modelo reduzca los costos en la *supply chain*.³⁵ ¿Pero significa que será seguido por menores costos necesariamente? ¿Y lo que es más importante, será que los ingresos aumentarán más rápido que los costos incrementales?

Más recientemente, Foster’s ha divulgado un poco más sobre sus planes.³⁶ Ha señalado al mercado su intención de perseguir una estrategia del tipo “Océano Azul”,³⁷ que significa ofrecer múltiples bebidas a los 14 segmentos institucionales identificados en el mercado australiano. La mejor noticia, sin embargo, es que Foster’s ha ido más allá y re-organizado los 14 segmentos institucionales en cuatro segmentos por comportamiento – *Integrado*, *Por destino*, *Local* y *Conectado*. Sobre la base de información pública disponible y trabajos previos que he realizado en la industria de bebidas, paso a interpretar cómo se verían cada uno de estos segmentos. Vea la figura 2.6 para un resumen de sus características. La estrategia de Foster’s es verdaderamente un adelanto, con equipos dedicados cara-a-cara con el cliente en cada uno de los cuatro segmentos, y aquellos con roles de cumplimiento logístico operacional entregando servicio diferenciado para



* Nombres de segmentos seleccionados por Foster's

▲ **Figura 2.6.** Nueva segmentación de Foster's basada en comportamientos adquisitivos en la industria de bebidas en Australia

estar a la altura de los primeros. Algún tipo de método para codificar comportamientos del cliente será necesario para mantener sincronizada a la gente trabajando en este tipo de operaciones. Afortunadamente, este nivel de sofisticación en la gestión gerencial se encuentra a mano gracias a la tecnología actual.

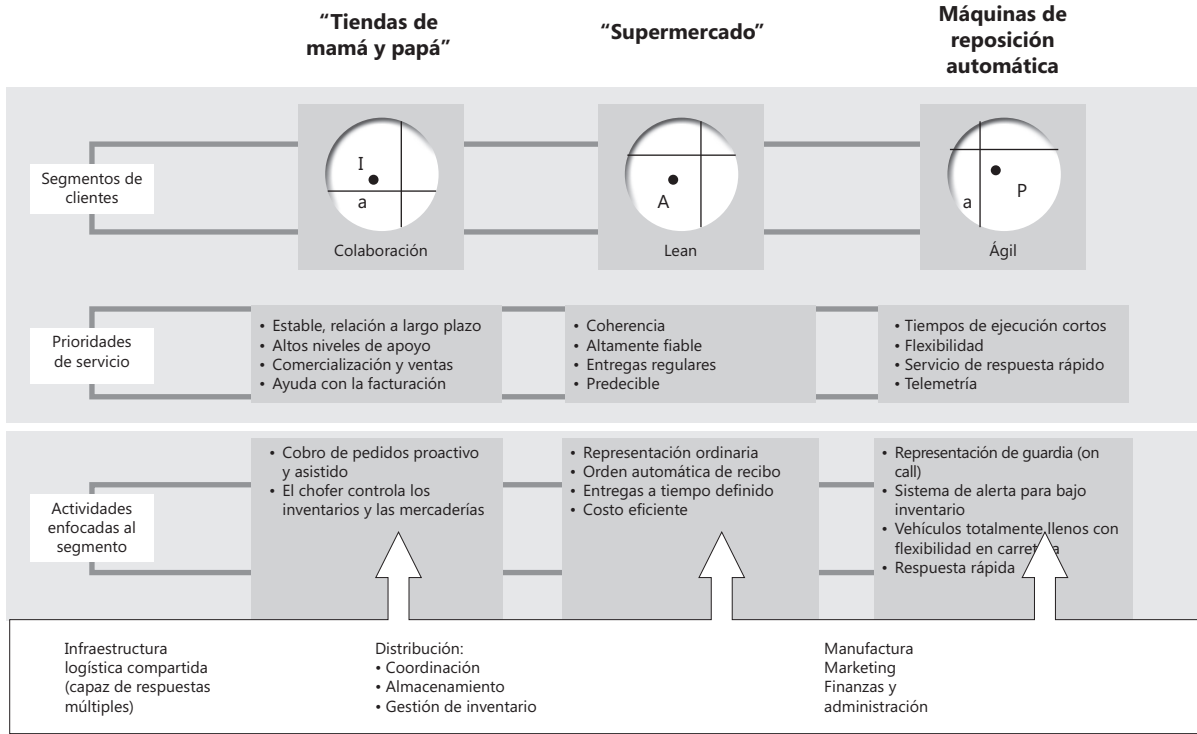
Al final, todo es una cuestión de "packaging". Todos los clientes en diferentes segmentos compran cerveza, sólo que lo hacen de diversas maneras con diferentes mix de producto, precio, tiempos de respuesta, cantidades y relacionamientos. Lo que el proveedor debe hacer es encontrar las maneras apropiadas de alinear los recursos internos con estos requerimientos múltiples, por medio de un número limitado de configuraciones de *supply chains* costo-efectivas. Otros ejemplos de este fenómeno se pueden ver en las figuras 2.7 y 2.8. En la figura 2.7 vemos cómo la Coca-Cola Company vende y entrega a tres tipos de segmentos de clientes institucionales, todos con diferentes requerimientos de servicio. En términos de cumplimiento por parte de la operación, la infraestructura logística/*supply chain* debe ser capaz de entregar un abanico de por lo menos tres respuestas diferentes.

La figura 2.8 muestra los segmentos de clientes usados por una editorial de libros infantiles. Aquí también, cada uno de los tres segmentos de comportamiento diferentes tiene sus prioridades de servicio distintivas, requiriendo a su vez las apropiadas respuestas de las *supply chains*. La alta dirección precisa sobreponerse a mentalidades convencionales si pretende obtener esta capacidad multidisciplinar.

Otros dos ejemplos de alineación múltiple de cadenas de suministro en diferentes industrias se muestra en el Apéndice 2B. En el sector de salud, cuatro tipos de *supply chains* son necesarias para abastecer todo lo consumido en hospitales públicos. Y como ya comentamos en el Capítulo 1, Goodman Fielder Ltd, un importante fabricante de alimentos procesados, precisó un número similar de *supply chains* para sus negocios en el Asia-Pacífico. Desafortunadamente, este diseño nunca fue implementado en su totalidad debido a una combinación de resistencias internas por parte de los ejecutivos de cuenta, y cambios subsecuentes en la conducción de la organización.

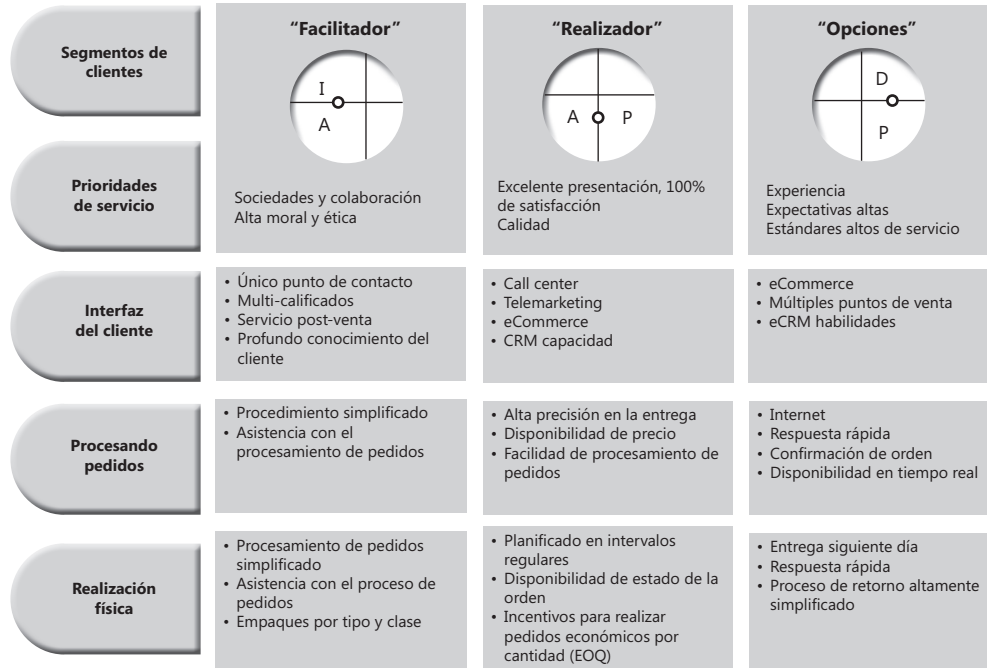
¿Entonces, cómo se lleva a cabo una segmentación comportamental de sus clientes? Posiblemente, de las siguientes dos formas:

- *Primero, de arriba-hacia-abajo.* En esta forma uno incluye el conocimiento acumulado de sus clientes para desarrollar un mapa detallado de segmentos de clientes. Comience por conducir un workshop y verá como llega rápidamente a la primera aproximación. Luego refine esta aproximación progresivamente con otro tipo de audiencias internas, y finalmente valide sus descubrimientos con clientes externos. Cuando todos los participantes se encuentren satisfechos con los segmentos, otro equipo de proyectos puede ubicar cada cliente en cada uno de los segmentos de conducta predefinidos. Después es un problema sencillo de calcular el tamaño de cada uno de los segmentos en términos de volúmen e ingresos.



▲ **Figura 2.7.** Tres diferentes cadenas de abastecimientos de Coca-Cola en Japón

Fuente: Adaptado de la figura 2.14 en Gattorna y Walters (1996), p.44



▲ **Figura 2.8.** Las tres principales cadenas de suministro para una editorial de libros infantiles

- *De abajo-hacia-arriba.* Esto significa que su empresa evalúe individualmente a cada cliente utilizando la el "Diagnóstico Rápido de Segmentos de Conducta" descrito en el Apéndice 2C. El personal puede evaluar y codificar cada cliente en términos de P-A-D-I y agregarlos a segmentos basados en la similitudes de sus respectivos códigos. Mientras que este método puede tomar más tiempo que el primero, tiene la ventaja de proveerle una base de mayor profundidad para una segmentación desde el principio.

Hay una tercera manera por supuesto, que involucra investigaciones de mercado mucho más sofisticadas. Estas investigaciones le darán información más sólida y oportuna. Pero excepto en situaciones particularmente especiales,³⁸ el tiempo y gasto adicional no le justifica el grado extra de precisión que produce. Cualquiera de los primeros dos métodos le dará la precisión suficiente para la segmentación inicial. Después de esto, el personal puede ser entrenado para estar al tanto continuamente de los cambios en la conducta del cliente, y si es necesario, actualizar la experiencia con ellos de una forma diaria. Esta es una forma de garantizar la "mejora continua" y lo que es más importante, un retrato más exacto de su base de clientes.

Cuando haya finalizado una re-segmentación comprensiva de su base de clientes, es importante que tome la oportunidad para comparar las propuestas y estrategias de valor **actualmente** en uso con las estrategias "ideales" indicadas por el nuevo régimen de segmentación. El Apéndice 2D le ofrece un formato de diagnóstico "rápido" para comparar las estrategias "actual" e "ideal"; estoy seguro que los resultados de este análisis comparativo le resultarán muy instructivos y esclarecedores.

Una última palabra sobre este tema de segmentación, canales y *supply chains*. A menudo los proveedores, como compañías farmacéuticas o de consumo másivo rápido, tienen más de un cliente entre ellas y su base de clientes. Y es casi seguro que éstos tengan diferentes -hasta diría opuestos- comportamientos de compra dominantes en cada nivel. Schering-Plough, la compañía farmacéutica, se encontró con tal problema cuando sacó al mercado su nuevo producto para alergias (del tipo venta al público) a mediados de los noventa. El consumidor final fue atraído al producto gracias a la campaña de publicidad de Schering-Plough's, y buscaba un producto de rápido alivio. Muchas de las farmacias minoristas, sin embargo, no estaban preparadas para tener el producto en stock pues les daba un margen menos competitivo que otros. Las autoridades en el área de la salud tienen un problema similar cuando construyen sus instalaciones. Los pacientes (usuario final), doctores, enfermeras y administradores, dirección y gobierno tienen todos comportamientos de compra distintos. Por lo tanto, reconciliar todas estas mentalidades y expectativas diversas es una tarea muy difícil. No debemos perder de vista esta otra dimensión del problema de la alineación.

Senderos óptimos hacia los clientes

¿Cuál es entonces su objetivo final? Usted precisa configurar su red logística total y su cadena, de forma que le permita obtener la capacidad para entregar un abanico de respuestas alineadas con los comportamientos adquisitivos dominantes de sus clientes. Y debe hacer esto en un contexto operacional altamente competitivo. Este objetivo es demostrado ampliamente por el caso de Fletcher Challenge Paper, el mayor fabricante de papel periódico de Nueva Zelanda, desde que fuera adquirido por Norske Skogg.

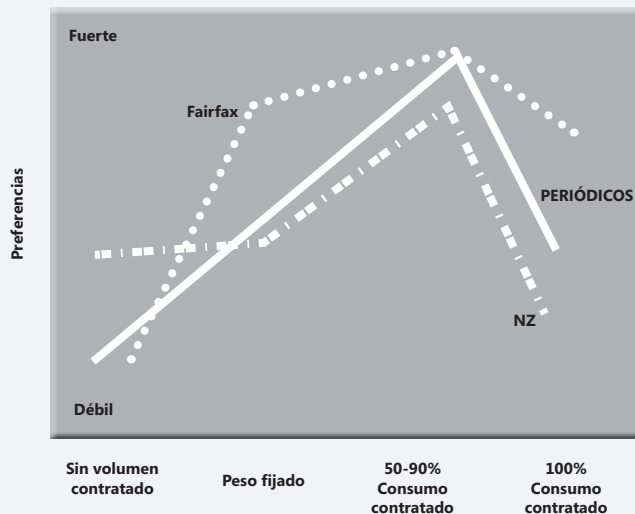
Fletcher Challenge Paper

En 1999, Fletcher Challenge Paper (FCP) abastecía 85 por ciento del papel periódico a un pequeño número de grandes periódicos en Australia y Nueva Zelanda, y otros usuarios en Asia. Efectivamente, cada uno de estos clientes individuales era un mercado en su propio derecho, con sus complicados requerimientos finales. Al mismo tiempo, la compañía enfrentaba la amenaza de la nueva capacidad de papel periódico proveniente del Asia, que desafiaba los arreglos comerciales existentes en precio y márgenes. FCP decidió segmentar este relativamente pequeño número de usuarios de papel según sus “valores adquisitivos”. El resultado de esta segmentación por valor adquisitivo se muestra en la figura 2.9.

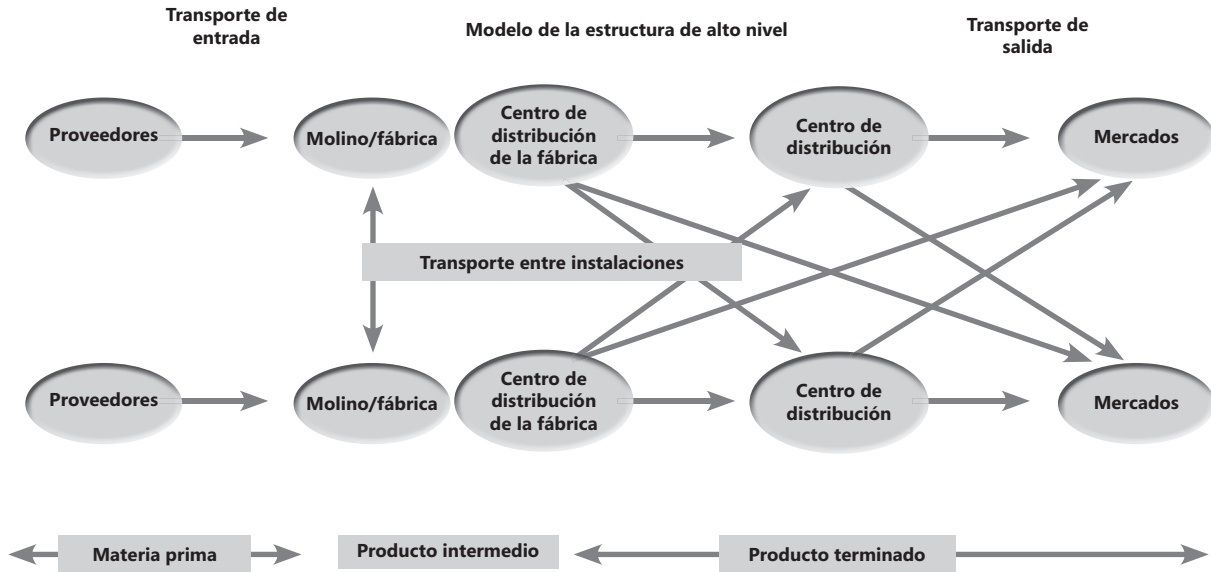
FCP también decidió modelar su entera red de *supply chains* de forma de poder comprender los costos involucrados en atender a sus mayores clientes. La compañía utilizó una sofisticada herramienta de Modelos de Optimización de Redes.³⁹ Fue una tarea compleja que llevó casi seis meses en ser completada, pero los resultados fueron beneficiosos. La figura 2.10 ilustra el complicado modelo de *supply chain* que tiene FCP, desde el bosque hasta el usuario final de papel.

Estructura de la red logística

La compañía se abastecía de fibra virgen por medio de una combinación de bosques propios, administrados y tercerizados, y de papel desechado de más de 100 proveedores locales. La producción ocurría en tres fábricas de papel o seis máquinas. Siete calidades de papel principales eran producidas –representando más de 500 diferentes unidades de stock (SKUs)– y distribuidas a través de seis centros de distribución a más de 100 clientes.



▲ **Figura 2.9.** División de los valores del comprador en la industria de papel prensa de Asia y el Pacífico



▲ **Figura 2.10** Red de optimización logística en una de las mayores fábricas de papel prensa en Nueva Zelanda

El desafío

El desafío enfrentado por FCP era desarrollar un Sistema de Apoyo de Decisiones (DSS en inglés) comprensible y transportable para identificar los beneficios de la optimización de la *supply chain*. Pero también precisaba usar el sistema en conjunto con el valor adquisitivo del cliente y su análisis de la competencia, para de esta manera poder desarrollar una estrategia óptima de *supply chain*. ¿Por qué? Porque el objetivo final de FCP era el de incrementar sus márgenes y porción de mercado en una industria ya madura.

Enfoque

FCP desarrolló un modelo de optimización en un detalle tal que le permitió revisar su validez y costo de las limitaciones operativas en la *supply chain*, limitaciones del tipo contratos y acuerdos existentes con proveedores y clientes. Para atender estos múltiples objetivos del modelado y proveer el detalle necesario, el modelo fue diseñado para que permitiese:

- la evaluación de las fuentes alternativas de rendimiento de suministros y proveedores;
- la evaluación de los beneficios de cerrar elementos específicos de la planta;
- la reubicación de productos en máquinas de papel;
- la evaluación de los múltiples patrones de corte en las máquinas de papel para minimizar desechos a lo largo de la red;
- recetas de producción múltiple para similares productos finales; y
- estructuras alternativas de precio al cliente

Escenarios

La decisión de apoyar la capacidad del modelo fue integrada al análisis del cliente y la competencia, para así modelar varios escenarios, del tipo:

- incursión de importancia de un competidor;
- la entrada de alguien nuevo (es decir, una fábrica local nueva);
- pérdida del 100 por ciento de los principales clientes;
- ganancia del 100 por ciento en volúmen de los principales clientes ;
- incremento en las ventas de productos especiales a imprentas comerciales; y
- cambio de largo plazo en la demanda de papel periódico (de un -25 a un -10 por ciento).

Modelar la entrada de alguien local nuevo provocó una variedad de respuestas posibles. FCP podría no hacer nada; o usar el precio como elemento de disuación; o elegir enmendar los contratos, o cambiar su capacidad. Ganó nuevas y significativas ideas respecto de las diferencias entre cada uno de sus principales clientes/mercados, que si bien sutiles, eran de importancia. La compañía fue capaz de adaptar su producto y ofertas de servicio a cada uno de los clientes de forma individual. Al basar cada segmento en un conocimiento más profundo respecto del costo de atender a los clientes y mercados, los segmentos fueron atendidos de una manera más costo-efectiva. Sobre-atendimiento y sub-atendimiento fueron eliminados. FCP alcanzó ahorros en costo de aproximadamente NZ\$10 millones al año, así como

también mejoró sus márgenes al mismo tiempo que sus relaciones con los clientes. A través de los cambios, los clientes sintieron que eran mejor atendidos. Una situación win-win redonda.

Los modelos de optimización de redes del tipo utilizados por Fletcher Challenge Paper son poderosos, especialmente cuando se los combina con segmentos de comportamiento de compra en el mercado objetivo. Cada empresa debería construir uno de estos modelos para mejorar su calidad en la toma de decisión. Desafortunadamente, mi experiencia indica que son pocas las empresas que comprenden el valor de este tipo de herramienta de apoyo de decisiones, y aún menos las que saben cómo construirla. Información más detallada sobre estas herramientas puede encontrarse en John Gattorna (ed.) *Manual de Supply Chain Management* y John Gattorna (ed.) *Strategic Supply Chain Alignment*.⁴⁰

Alineación Inversa

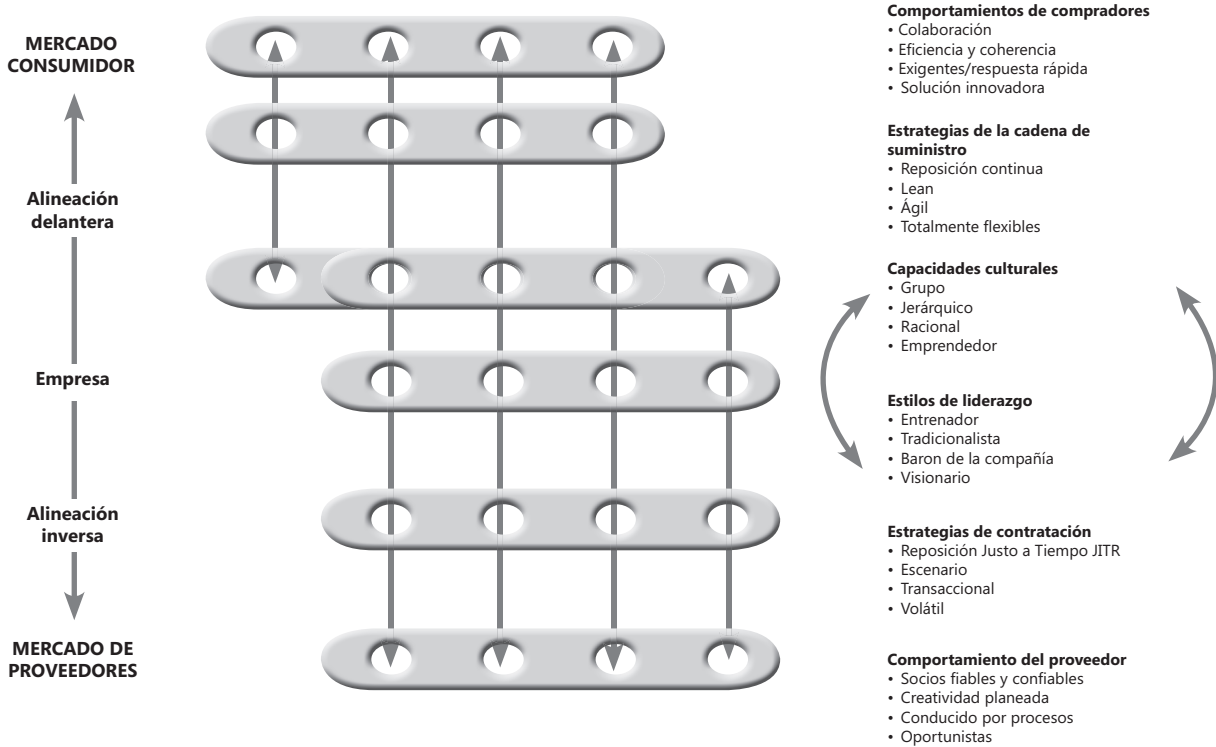
Hasta aquí, mi enfoque ha sido mayormente respecto de la *supply chain* del lado del cliente, debido a que es el marco de referencia fundamental o punto de partida para todo diseño operacional y de *supply chains*. La "inversa" o el lado de los proveedores es el reflejo exacto a la primera, como si se viera en un espejo. Ambas son ilustradas en la figura 2.11.

De manera típica, un número pequeño y finito de cadenas de proveedores/compras, distintivamente diferentes, conectan a las conductas de venta dominantes de los proveedores con las estrategias adquisitivas, las capacidades culturales internas y los estilos de liderazgo de la organización que compra, como se ilustra en la figura 2.12. Esta figura es el reflejo de la figura 2.1.

Los cuatro tipos de cadenas de compra genéricas del lado del suministro idealmente se corresponden con los cuatro comportamientos de venta dominantes ilustrados en la figura 2.13. Pero no tienen que corresponderse de forma exacta; a veces es posible tener un mix de *supply chains* de compras y clientes.

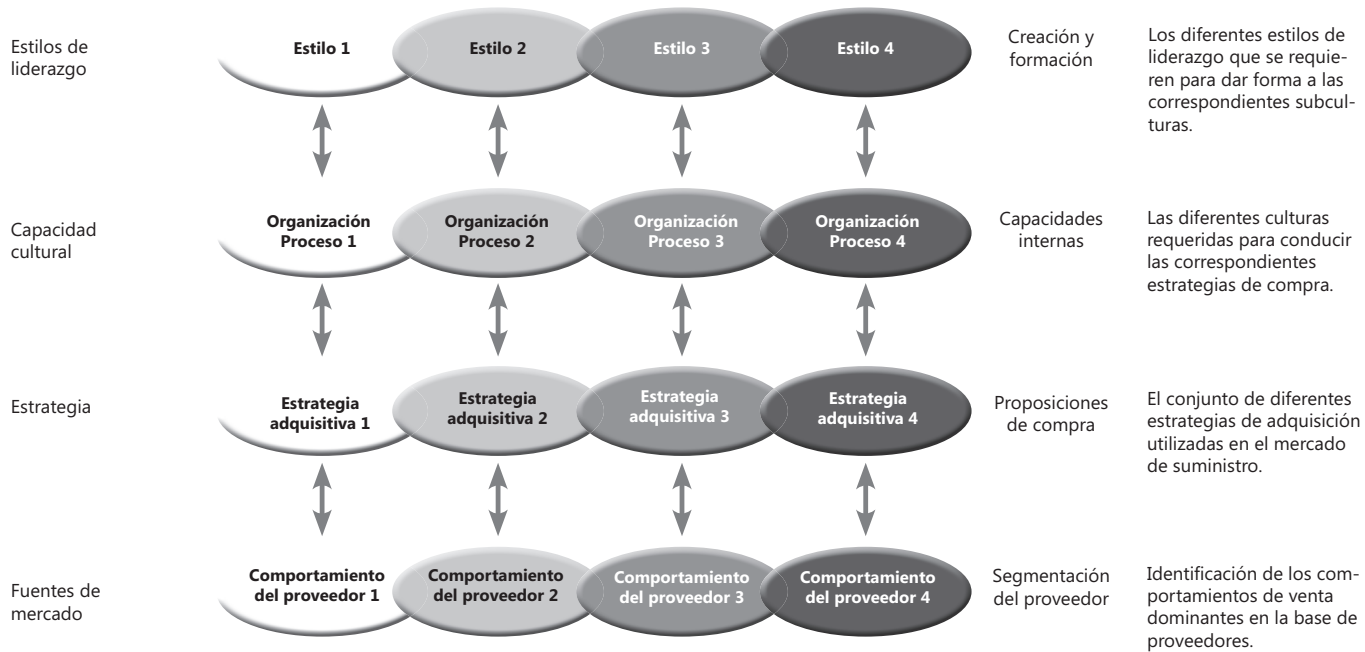
Y como vimos con el lado del cliente, cada cadena de compras requiere diferentes proposiciones de compra que se correspondan con los segmentos identificados de proveedores, como se indica en la figura 2.14.

La Armada Real Australiana (RAN) y la Agencia Naval de Apoyo Logístico dentro de la Organización de Materiales de Defensa (DMO) están probando los principios de "alineación" para guiar la adquisición de motores para parte de su flota de superficie. Un proyecto piloto ha sido conducido con uno de sus principales proveedores internacionales, con resultados promisorios. Efectivamente, y no que nos fuera a sorprender, los comportamientos adquisitivos de la Armada/DMO para motores, rotores, componentes, repuestos y mantenimiento eran bastante diferentes en cada categoría. Esto mostró la necesidad de tener diferentes estrategias de compras, con las correspondientes respuestas alineadas del proveedor. ¡Nada que ver con el antiguo proceso unidimensional de licitación! Es refrescante encontrar empresas del sector público como la Agencia Naval de Apoyo Logístico abrazando prácticas y pensamientos de vanguardia. De nuevo, tiene

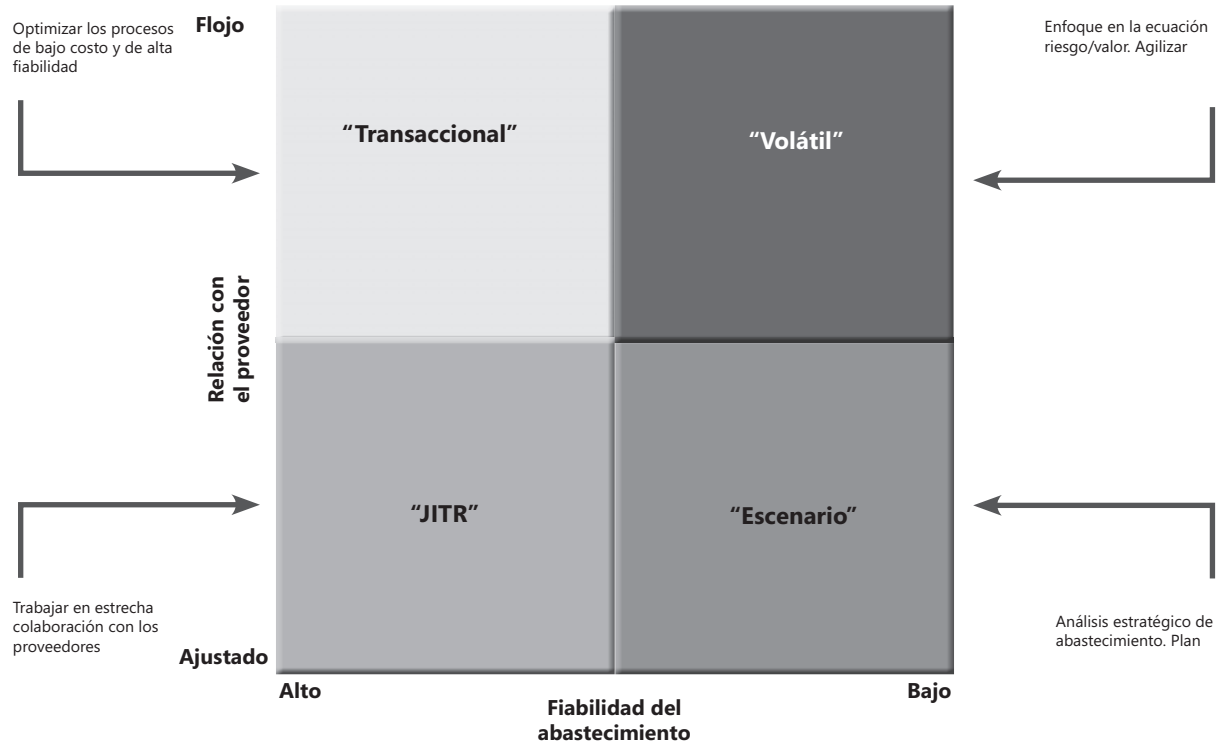


▲ **Figura 2.11.** La alineación de la oferta, la imagen espejo del lado del cliente

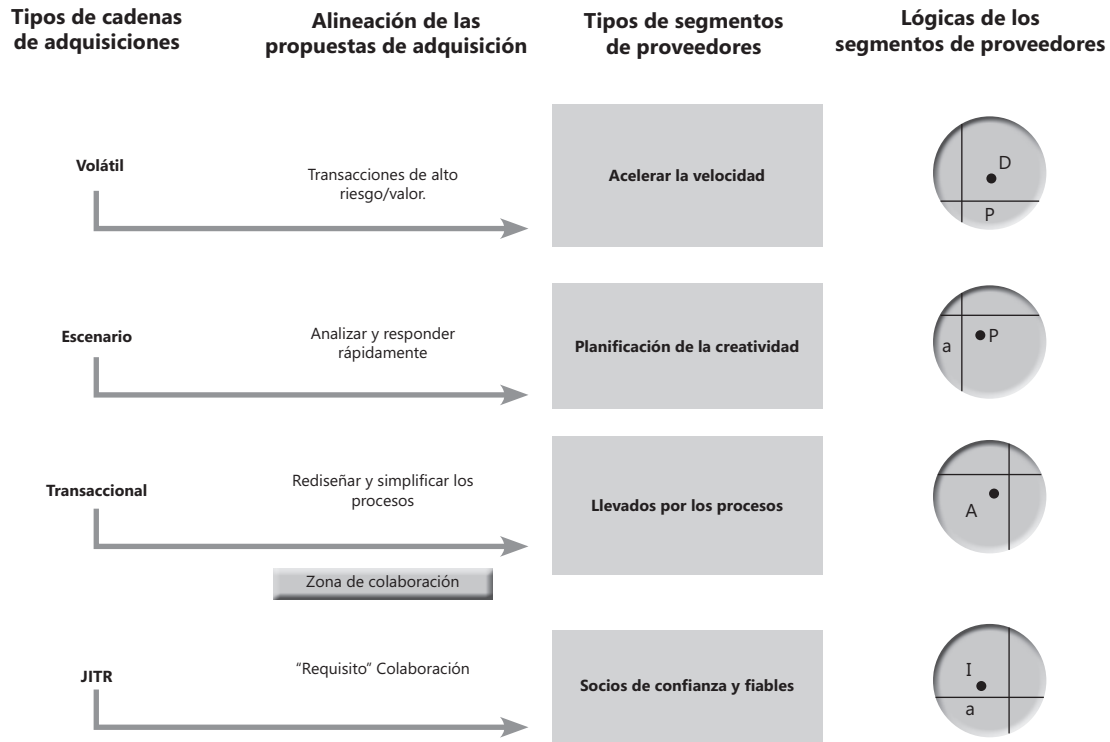
Fuente: adaptado de la figura 3.5.2 en Gattorna (2003), p.346



▲ **Figura 2.12.** El reverso (lado de la contratación) de la múltiple alineación de la cadena de abastecimiento



▲ **Figura 2.13.** Las cuatro cadenas de abastecimientos genéricas (lado de la contratación)



▲ **Figura 2.14.** Alineación de las "Proposiciones de valor"

todo que ver con “liderazgo”, como discutiremos más adelante en el Capítulo 4. Pero no es siempre necesario tener un “matrimonio perfecto” entre las *supply chain* de ambos lados (consumidor y el proveedor). De hecho, es posible tener varias combinaciones de *supply chains* dependiendo de lo que produzca la mejor alineación con los requerimientos del cliente. Nos hemos de referir en más detalle a estas lógicas de *supply chain* mixtas en los Capítulos 5–8; vea también la figura 8.4 en el Capítulo 8 para una representación de *supply chain* mixtas desde el lado de compras y el de demanda y hacia el cliente.

Y ahora el retrato está casi completo

Si da aunque no sea más que una fugaz mirada a la figura 2.11, verá porqué no es sencillo lograr la *alineación dinámica* de *supply chains* extensas. Claramente, muchas partes deben ser diseñadas en perfecta posición si queremos que ocurra la alineación de los varios componentes internos y externos, llevando al tan deseado estímulo en el desempeño. Sin embargo, la buena noticia es que ahora sabemos mucho más de cuáles son las partes necesarias para la alineación, aún si no hemos realmente descubierto cómo operarlas a la perfección. El Capítulo 3 nos ayudará a reducir esta brecha en el conocimiento y nos ayudará a avanzar hacia la implementación de los principios de alineación en campo. Es ésta un área donde otros investigadores ni se han atrevido a entrar, pero resulta esencial que abordemos el tema de implementación y entendamos cuáles son las fuerzas culturales que operan dentro de la empresa. El éxito elevará nuestro nivel de comprensión por varios cuerpos, de un nivel descriptivo superficial a uno explicativo más satisfactorio. Transitar por este viaje de aprendizaje nos dará más capacidad predictiva y nos acercará más que nunca a aquel Santo Grial de nuestras *supply chains* – la *alineación dinámica*.

Lecciones dinámicas

1. Hay sólo una forma “correcta” y costo-efectiva de agrupar o segmentar a los clientes: conforme a sus comportamientos y preferencias adquisitivas dominantes.
2. Las configuraciones de *supply chain* que carecen de la capacidad dinámica para flexibilizar entre las diferentes proposiciones de servicio de entregas, inevitablemente llevarán a fracasos en el servicio y reducción en el desempeño operacional y financiero.
3. Para un mejor resultado, debemos los combinar segmentos de conducta del cliente y de nuestros proveedores con un modelo de optimización de redes que permita ver claramente el mejor camino en una (de otra forma) complicada red.

CAPÍTULO 3



Implementando una estrategia de alineación para múltiples *supply chains*

Trabajando con la gente para entregar las respuestas necesarias

“¿Quién necesita de competidores cuando se trabaja con este tipo de colegas?” Recordaré siempre esta observación hecha en 1972 por quien fuera mi jefe en esa época, Don Johnson, Vice-Presidente del Grupo de Equipos Petroleros de la corporación FMC. El grupo estaba colocando divisiones operativas en Australia, con base en Melbourne. La compañía matriz, FMC Corp., era y aún es un conglomerado con base en los Estados Unidos de América, con intereses en variadas industrias, desde maquinaria de alimentos hasta materiales de defensa. Acabamos de salir de otra reunión interminable, donde poco se había conseguido si usted olvida el politiquerío. Muchos años después llegué a comprender lo que él quiso decir, y desafortunadamente la misma enfermedad se ha extendido en proporciones geométricas en muchas empresas! Nada cambia. Vea lo que le pasó a Carly Fiorina en sus primeros días en Hewlett-Packard cuando estaba tratando de ganarse al personal, por demás escéptico:

Gerentes de nivel medio y empleados de rango no atacaron sus nuevas ideas abiertamente. Sólo merodearon a su alrededor. En los foros públicos, Fiorina parecía ganar su apoyo. Luego los gerentes se reunían en privado para determinar si les gustaba o no lo que habían escuchado. Suavizaron objetivos, ajustaron cronogramas, hicieron algunas excepciones. Para cuando terminaron, ya habían destruido lo que fuese que Fiorina estaba tratando de lograr. La resistencia fue tan sutil y penetrante que ella no conseguía nada enfadándose. No había ningún adversario obvio. Era sólo el sistema.¹

¿Le resulta familiar? Louis Coutts, consultor internacional en management y fundador de la Academia Hawthorne en el Reino Unido, expresa las mismas opiniones cuando exclama:

Siempre que escucho el grito de guerra “tenemos que cambiar la cultura de esta organización,” me encojo. La cultura no puede ser impuesta; debe ser descubierta. Lo que se pierde de vista frecuentemente, es el hecho de que la cultura de una organización se encuentra contenida en los corazones y las mentes de las personas que allí trabajan. Está ahí, esperando ser expresada. Cuando permitamos que esa cultura sea expresada, aparecerán una gama de beneficios. Si nosotros no permitimos que esa cultura sea expresada, el potencial de la organización se quedará por siempre corto.²

Sin duda que usted está familiarizado con este grito de guerra cultural. Por lo que he visto durante las últimas dos décadas, parece que la mayoría, por no decir todas las empresas tienen problemas para convertir las intenciones dichas (también llamadas planes) en acciones en el campo. Efectivamente, no es inusual que del 40 al 60 por ciento de las intenciones expresadas y los “mejores planes trazados” no se realicen, por un diverso número de razones. Indudablemente, el cambiante contexto operativo puede forzar a un cambio de planes. Pero la resistencia de las personas dentro de la empresa puede ser el más grande causante del fracaso de las estrategias previstas. Como comentamos en el Capítulo 1, las empresas pueden infligirse más daño a ellas mismas que cualquier competidor externo.

La literatura en dirección de empresas ha ignorado el potencial que tiene la autodestrucción; la investigación se concentra generalmente en los competidores como la fuente principal de preocupación. Muy probablemente, esto ha sido porque el rol que tiene la cultura en la conducción de las empresas no se comprende por completo. Irónicamente, si la cultura es funcional, ésta podría ser la llave principal que tiene la organización para competir, porque es lo único que los competidores no pueden copiar en el corto plazo. ¿Cuán a menudo ha escuchado el mismo viejo mantra? Formulemos estrategias inteligentes (sobre el papel), y el resto de la organización las implementará automáticamente en el mercado, de forma incuestionable y sin modificaciones. ¡La experiencia nos dice algo diferente! Ahora sabemos que mientras la fuerza para que los planes de la organización se realicen es considerable, existe una fuerza aún más potente, la esgrimida por la cultura interna de la organización. Simplemente, la cultura residente selecciona aquellas partes de la estrategia que está dispuesta a poner en acción, y aquellas que ha elegido resistir –como Carly Fiorina descubrió–.

Puede ver porqué las “culturas” son un factor determinante respecto de qué planes se llevarán a cabo; llamamos esta fuerza cultural de capacidad cultural. En este libro haré referencia a las diversas culturas que identifiqué como “subculturas”, pues son aspectos más amplios de la cultura organizacional. Éstas tienen la habilidad de conseguir “que se haga el trabajo” dentro de las diferentes cadenas de suministro. La negativa de los directores y del personal para cumplir con las intenciones crea un hueco que generalmente es llenado con una disparatada cantidad de otras actividades, sacando así a la organización de su camino crítico hacia el máximo rendimiento. Esto produce la frustración de los altos ejecutivos, quienes tienen la responsabilidad de moldear las apropiadas subculturas para que el trabajo se logre en primer lugar. En este sentido, el liderazgo le ha fallado a la organización, a menudo porque se encuentran fuera de sintonía tanto con su mercado como con su gente.

La desalineación cultural entorpece el desempeño

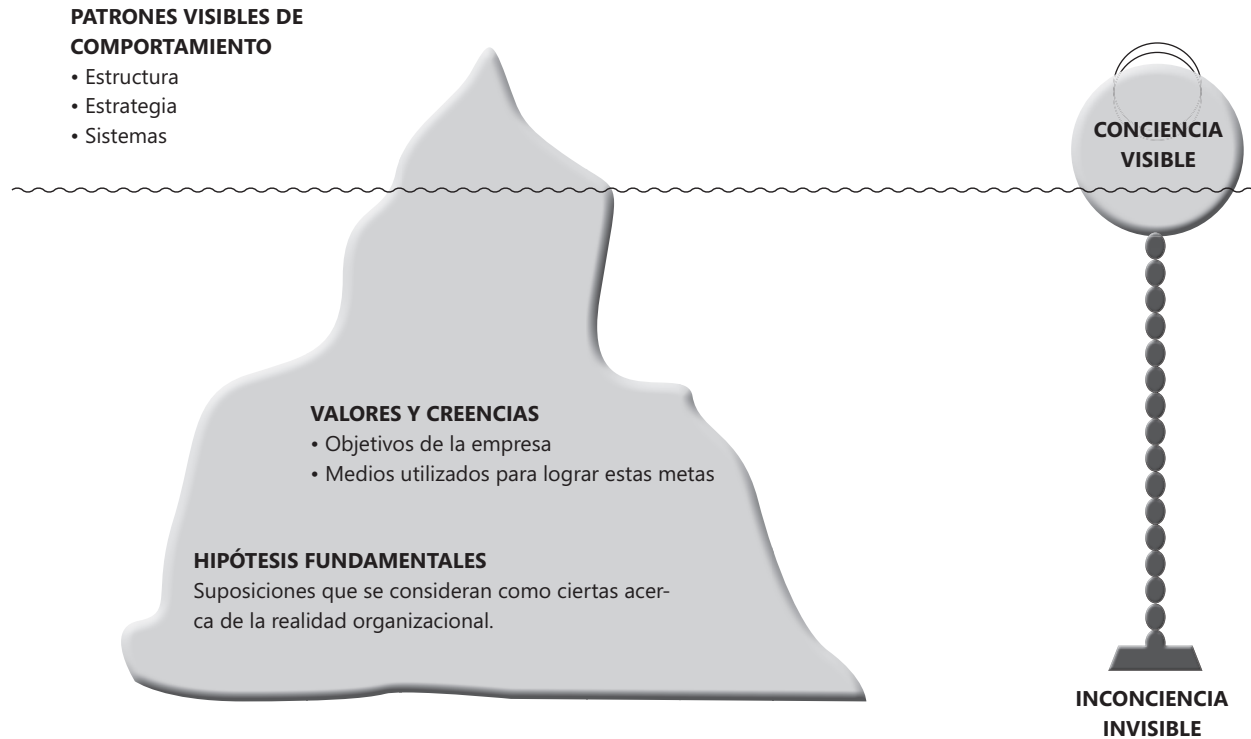
¿Qué es este fenómeno misterioso, y qué tiene tal impacto sobre la manera en que las empresas funcionan? La cultura, como se ilustra esquemáticamente en la figura 3.1, es esa fuerza humana intangible que se encuentra por debajo de la superficie del “iceberg de desempeño”. Representa los valores de las organizaciones, sus creencias y aquellas profundas suposiciones que las personas han ido importando hacia la empresa con el tiempo. La cultura representa las reglas “sobreentendidas” respecto de lo que es esperado y valorado en la organización. Edgar Schein define la cultura como:

Un patrón de suposiciones básicas compartidas que el grupo ha aprendido al solucionar sus problemas externos e internos, que ha funcionado lo suficientemente bien para ser considerado legítimo y por ello es enseñado a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar, y sentir en relación a esos problemas”³

El cuarto marco de referencia con la alineación que fuera presentado en el Capítulo 2 provee una manera inestimable para ver dentro de la misteriosa fuerza de la cultura organizacional. La clave se encuentra en comprender lo que está ocurriendo en la interfaz entre cada nivel, y particularmente la interfaz entre respuesta estratégica (Nivel 2) y capacidad cultural (Nivel 3). ¿Cuántas veces ha visto la cultura interna descarrilar la exitosa puesta en práctica de sus planes? En pocas palabras, el impacto potencialmente perjudicial de la desalineación cultural es una realidad que ha sido pasada por alto por mucho tiempo. Y ahora es tiempo de arreglar este descuido.

Por supuesto, la invisibilidad de la cultura contrasta de forma abismal con el mundo tangible de los activos, la infraestructura, la tecnología de sistemas y aquellos comportamientos observados que satisfacen al mundo consciente. La mayoría de las personas tienden a manejar aquello que pueden ver, y hacer caso omiso o permanecer ajenos a lo que no pueden ver, tocar o sentir. Este es el problema que ha atormentado al diseño y a la operación de las cadenas de suministro, por no decir a todas las formas de organización humana durante siglos.

Expresada de manera sencilla, la cultura organizacional es una forma de vida dentro de la realidad de las empresas, “la manera en que hacemos las cosas por aquí”. Involucra un



▲ **Figura 3.1.** El "iceberg del desempeño"

Fuente: adaptada de la figura 4.3.3 en Gattorna (2003), p.460

entendimiento compartido de cómo una empresa percibe y responde a su contexto operativo. Esto explica cómo una compañía responde a diferentes condiciones del mercado y a las distintas demandas del cliente. Las empresas expresan esto como su voluntad para conseguir una cultura enfocada al cliente. La cultura también actúa como el “pegamento” sujetando los mecanismos internos, lo que la hace capaz de lograr lo que una persona individualmente no conseguiría. Contrariamente, cuando la cultura es disfuncional, lleva a la empresa eventualmente a su sepultura. Hay cantidades de “naufragios corporativos” que apoyan este último punto.

La presión actual sobre compañías y gobiernos para cumplir con los valores de los accionistas, se concentra demasiado al corte de gastos, lo cual entonces crea ineficiencias en la cultura. Por ejemplo, procedimientos que no son documentados o actualizados porque no hay personal suficientemente para hacerlo, o quien lo hacía se fue de la empresa y no ha sido reemplazado. Sistemas que no son actualizados o se encuentran en un estado de cambio constante. Empleados que evitan comunicarse con su gerente/director porque temen que el hacerlo se traducirá en más trabajo, que deberán sumar a su ya pesada carga laboral. Y el servicio al cliente es el que eventualmente sufre.

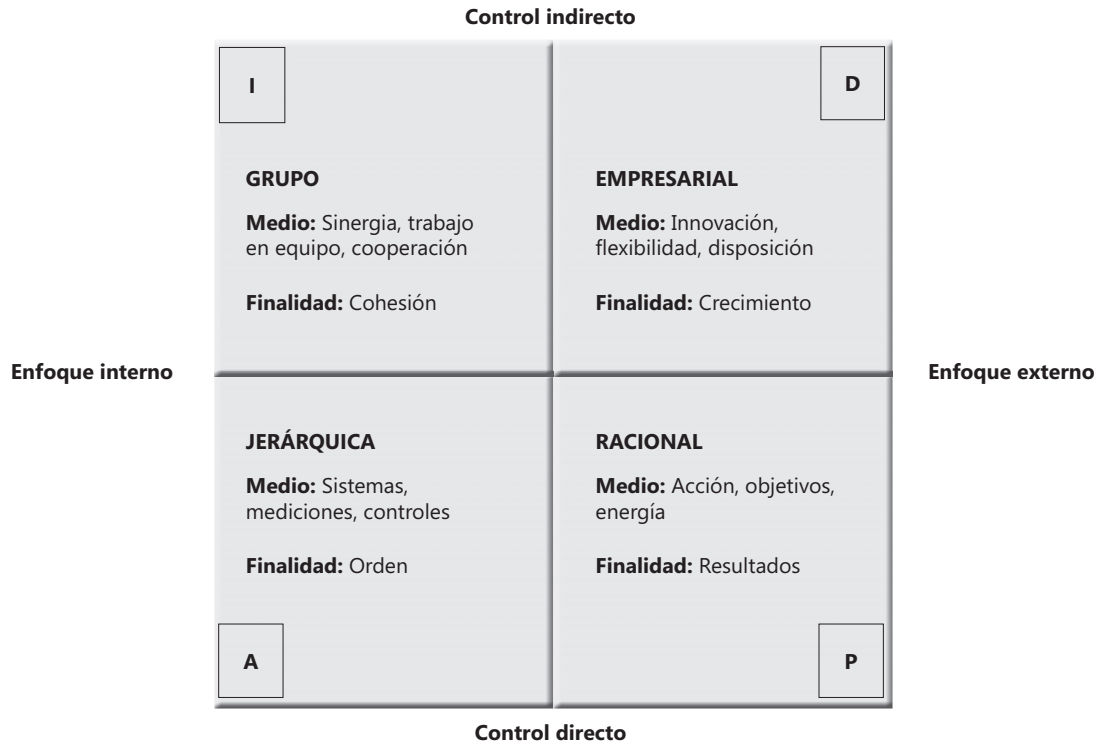
Mientras hay valores corporativos comunes que son aplicables a la empresa como un todo, a menudo denominados como la cultura empresarial, hay otros valores formando culturas subordinadas, a veces llamados subculturas. Éstas son esenciales para asegurar que las diferentes estrategias de respuesta estén ahí para cubrir las diversas demandas del cliente. Las lógicas dominantes que le dan forma a estas subculturas son las mismas lógicas que dan forma e impulsan los comportamientos de compra dominantes de los clientes, porque en ambos casos, los seres humanos y el comportamiento humano son su denominador común.

Es también importante distinguir claramente entre el clima y la cultura, para evitar la confusión y potencialmente malinterpretar la cultura organizativa. El clima es cómo la empresa se siente, su humor, moral y el nivel de satisfacción de sus empleados en un momento en particular. Ésto es equivalente a la impresión que tiene nuestro cliente externo de la organización, que es expresada como las opiniones del respectivo desempeño de los varios proveedores. Tanto el clima interno como la impresión del cliente están sujetos al cambio rápido, mientras que la cultura y los comportamientos de compra dominantes de los clientes son características más permanentes que no pueden ser cambiados fácilmente.

¿Puede ver entonces, el papel crucial que juega la cultura para implementar estrategias, consiguiendo un desempeño superior en una empresa y logrando mayor desempeño a lo largo de las cadenas de suministro de las empresas conectadas? Tenemos que conseguir la alineación dinámica entre la cultura interna y las expectativas de los clientes externos. ¡Y no será una hazaña fácil!

Aprendimos en el Capítulo 2 que hay varias combinaciones de las cuatro subculturas principales presentes en toda empresa, y éstas son descritas en las figuras 3.2 y 3.3.

Las fuerzas culturales opuestas son P- I, y A-D. La cultura conjunta de una empresa es el resultado del empuje entre estas cuatro fuerzas, y es representada como la fuerza dominante, con una fuerza secundaria de apoyo.



▲ **Figura 3.2.** Las cuatro subculturas genéricas de la empresa

Fuente: adaptada de la figura 4.3.5 en Gattorna (2003), p.461

<p>I</p> <p>CULTURA DE GRUPO</p> <p>Énfasis en la cohesión, el trabajo en equipo, sinergia y consenso</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estrecha comunicación informal que es compartida por medio de los miembros del grupo “círculo íntimo” • Control logrado por el compromiso con los valores comunes • El apoyo de la dirección enfatiza sobre el clima y ambiente interno. • Las tareas de los individuos son negociadas por consenso • Los premios están basados en estándares informales y la capacidad de mantener la cohesión interna - Buen equipo de jugadores • Se toleran comportamientos desviados - siempre que se adhieran a los valores de consenso 	<p>D</p> <p>CULTURA EMPRESARIAL</p> <p>Énfasis en el individualismo, la creatividad y la respuesta rápida</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación informal abierta que se comparte con cualquiera que esté cerca en el momento • Control logrado por el compromiso de una visión común • La dirección apoya al liderazgo y a la inspiración • Los individuos están facultados para realizar sus funciones • Los premios están basados en la creatividad y el comportamiento empresarial • Se toleran comportamientos desviados- siempre que sea dirigido a metas
<p>A</p> <p>CULTURA JERÁRQUICA</p> <p>Énfasis en el orden, la estabilidad, la información y el control</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estrecha comunicación formal que se comparte sólo según la necesidad. • Control logrado por centrarse en los procesos • La gestión hace hincapié en el apoyo a los procedimientos • Tareas de los individuos se establecen por orden de prioridad. • Los premios están basados en estándares formales y la capacidad de mantener la cohesión interna - Buena administración • No hay desviación de los procesos aprobados 	<p>P</p> <p>CULTURA DE LO RACIONAL</p> <p>Énfasis en el análisis, las directrices y niveles altos de actividad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación abierta de manera formal por comités y memorandos • Control logrado por centrarse en los resultados • La gestión hace hincapié en el apoyo a la planificación • Se les da autoridad estructural a los individuos para desempeñar sus funciones • Los premios están basados en estándares formales y en los resultados relevantes - análisis y acción • No hay desviación de los planes o estándares de desempeño

▲ **Figura 3.3.** Detalles de cada subcultura

Cada una de estas cuatro subculturas (y sus diversas combinaciones) tienen fortalezas y limitaciones particulares. Esto debe ser considerado en cualquier programa de cambio que busque mejorar la alineación entre una empresa, sus estrategias y el mercado, ya que las cuatro subculturas requieren acciones muy específicas para ser moldeadas.

Trazando un mapa de valores y culturas internos

Trazar un mapa de culturas es una manera de hacer una reseña bibliográfica de la empresa en términos cuantitativos; hace visible lo que es invisible. Un cuestionario para el trazado del mapa cultural es distribuido a todo el personal. Las respuestas –que tienen generalmente una alta proporción respecto del número originalmente enviado– son ordenadas y mapeadas de varias maneras, por ejemplo, por nivel, departamento, unidad de negocios, división, la organización en su conjunto, etcétera.

Un típico muestrario de mapas culturales se provee en el Apéndice 3A. La cultura actual es representada por el punto negro o centro de gravedad; provee un retrato de las opiniones de los empleados sobre los comportamientos del momento, sus creencias y valores. La cultura preferida, indicada por el cuadrado abierto, es donde al personal le gustaría estar en el caso que no hubiera restricciones sobre ellos o el negocio. Y finalmente, para terminar el cuadro, la cultura ideal es superpuesta a las dos previas, y representa los segmentos de conducta predominantes presentes en el mercado objetivo. Comparando los tres trazados podemos identificar “desalineaciones” y determinar qué iniciativas específicas se deben tomar (si es el caso) para mejorar la alineación entre la empresa, su mercado y las estrategias en curso. El análisis comparativo nos da la habilidad para identificar desalineaciones con gran detalle.

Las subculturas presentes en una empresa son el conjunto colectivo de valores y creencias propios del personal y la dirección; influyen en el pensamiento y la operación de la organización, como ya hemos indicado. Las técnicas tal cual descritas han sido desarrolladas para trazar un mapa de las dimensiones culturales múltiples, por medio de mediciones de aquellos valores presentes respecto de las creencias del personal en relación con la empresa donde trabajan.

A continuación presento una lista de diez dimensiones culturales, y cualquier combinación de las mismas puede ser usada en el levantamiento de mapas culturales. Sin embargo, la experiencia indica que se requiere un mínimo de cinco para producir los resultados que se puedan usar. Los componentes de cada una de estas dimensiones son descritos en más detalle en el Apéndice 3B.

Nota: la misma lógica P-A-D- I se aplica en cada uno de los cuatro cuadrantes de estos factores. Las diez dimensiones son:

Autonomía/toma de decisión:	Demuestra hasta dónde los individuos sienten que pueden tomar la iniciativa y tomar decisiones.
Tolerancia al cambio:	Mide las suposiciones que tiene el empleado sobre la capacidad y voluntad de cambio de su empresa.
Comunicaciones:	Mide la naturaleza y el nivel de información compartida que ocurre dentro de la empresa.
Conflicto:	Evalúa cómo y por qué aparecen conflictos en la empresa, y cómo son resueltos.
Control:	Mide la manera en la que el esfuerzo organizacional es monitoreado y coordinado.
Lidiar externamente:	Evalúa los valores que influyen sobre la habilidad de la empresa para lidiar con los condicionantes del contexto operativo externo.
Identidad:	Suposiciones del empleado sobre el eficacia de su empresa en el mercado, y hasta dónde se identifican con esta eficacia.
Organización interna:	Evalúa los valores que afectan la forma en la que el trabajo es asignado, integrado y organizado.
Largo versus a corto plazo:	Esta dimensión (identificada en el trabajo sobre culturas cruzadas de Geert Hofstede) representa el énfasis que ponen los empleados sobre el futuro, en el caso de aquellos con orientación a largo plazo, (por ejemplo en ahorros y perseverancia), y el pasado o presente para aquellos con pensamiento a corto plazo (por ejemplo el respeto por la tradición y el status quo). ⁴
Recompensa al desempeño:	Mide lo que supone el empleado respecto de lo que constituye un "buen" desempeño.

Estas diez dimensiones culturales representan la manera en que puede examinarse minuciosamente la cultura de las empresas, y analizarla para comprender mejor aquello que está ocurriendo dentro de la organización. En última instancia las dimensiones nos ayudan a determinar en qué dimensiones tenemos que concentrarnos para mejorar la alineación entre la estrategia y los segmentos principales del cliente. Este enfoque es mucho más preciso que aquellos más rudos usados en el pasado, y por eso solamente es infinitamente más eficaz.

¿Cómo nos ayuda esto en la empresa? A través del levantamiento de mapas culturales podemos identificar las palancas más apropiadas que debemos usar en el proceso de cambio, y así eliminar gran parte de las conjeturas que han plagado las iniciativas de gestión de cambio previamente. Por supuesto, el resultado de operar cualquiera de estas palancas nunca llega tan rápido como se espera, pero los directores y gerentes pueden por lo menos ahora perseverar en ciertas acciones sabiendo que están en el camino correcto, y que la acción tomada deberá tener el efecto deseado cuando las ruedas dejen de girar libremente –y se logre la tracción real–.

Durante este proceso, lo apropiado o inapropiado de la cultura, sus fortalezas y aspectos disfuncionales resaltan frente a las culturas "ideales" que fueron identificadas a través del muestrario de los segmentos de comportamientos del cliente. Los directores están

por lo tanto en una posición mucho mejor para comprender cómo comunicarse con el personal, y pronosticar como éstos habrán de manejar y resolver conflictos, cambiar y lidiar con las presiones externas.

El desempeño más apropiado y el sistema de recompensas pueden ser identificados más fácilmente, y el proceso de contratación puede ser afinado con el fin de atraer a las personas que no sólo tengan los requisitos técnicos necesarios sino también aporten a la empresa una mentalidad que refuerce la cultura deseada y las estrategias correspondientes. El levantamiento de planos culturales también ayuda a los directores a que mejoren el desempeño individual y de equipo. Un "rápido" diagnóstico cultural que puede ser usado para evaluar la cultura actual de su empresa se encuentra en el Apéndice 3C. Este diagnóstico cultural debe colocarse por encima de los segmentos de mercado identificados en el diagnóstico rápido de segmentación por conducta, y cualquier desalineación anotada; vea también el Apéndice 2C.

Factores climáticos

La influencia de los factores climáticos pasajeros sobre el lugar de trabajo en una organización no deberían sub-evaluarse, ya que proveen una medida del nivel de tensión y stress en la organización. Esto puede verse en la brecha existente entre las culturas actuales y preferidas que definimos anteriormente. Cuanto más grande la brecha, mayor la tensión. Así que, juntamente con el mapa cultural, es también importante ganar un poco de conocimiento al respecto de lo que preocupa a empleados dentro de su ambiente laboral. Los factores considerados para evaluar el clima o humor de la organización son:

Ambiente físico:	Percepción del empleado sobre los aspectos físicos y estéticos de su lugar de trabajo.
Tensores laborales:	Factores que tienen un efecto negativo sobre el desempeño del empleado.
Motivadores laborales:	Factores que estimulan el rendimiento individual.
Recompensas laborales:	Lo que el empleado percibe como aspectos tangibles e intangibles de desempeño y recompensa
Autoestima corporativa:	Hasta dónde cree el empleado que su organización es exitosa.
Comunicación:	Percepciones del empleado sobre los procesos de entrega, el estilo y el contenido de la información compartida dentro de la organización.

Para mejores resultados, la información sobre clima y cultura debe ser analizada en conjunto. El clima señalará el problema, y la cultura la pista para hallar la raíz de este problema. Por ejemplo, las personas pueden quejarse sobre las malas comunicaciones dentro de la compañía. El mapa cultural puede revelar un tipo A (o lógica) predominante en el estilo de comunicación, que sugiere que la información es solamente compartida sobre una base "need to know", o de acuerdo con la necesidad de conocer dicha información. En efecto, esto quiere decir que la información está siendo retenida, dejando a las personas con el sentimiento de que la comunicación es pobre.

En el resumen, la cultura es la realidad interna de la organización, mientras que el clima es el humor. La cultura impulsa la capacidad estratégica, mientras que el clima revela si los empleados están satisfechos o insatisfechos. La cultura es una capacidad de largo plazo arraigada en la empresa, y difícil de cambiar rápidamente. El clima es un elemento de corto plazo que involucra percepciones, y por lo tanto puede ser cambiado de forma relativamente fácil. En última instancia, la cultura es la llave que nos abre a la capacidad interna, y nos informa sobre el clima.

Induciendo el cambio en las organizaciones

Para que un cambio dentro de una organización sea exitoso son esenciales cuatro elementos críticos, como se ilustra en la figura 3.4.



▲ **Figura 3.4.** Induciendo el cambio en las organizaciones

Presión para el cambio: el cambio solamente ocurre cuando existe presión sobre la empresa; esta presión puede provenir de fuentes internas o externas. La presión para el cambio tiene que ser articulada y comunicada a toda la empresa.

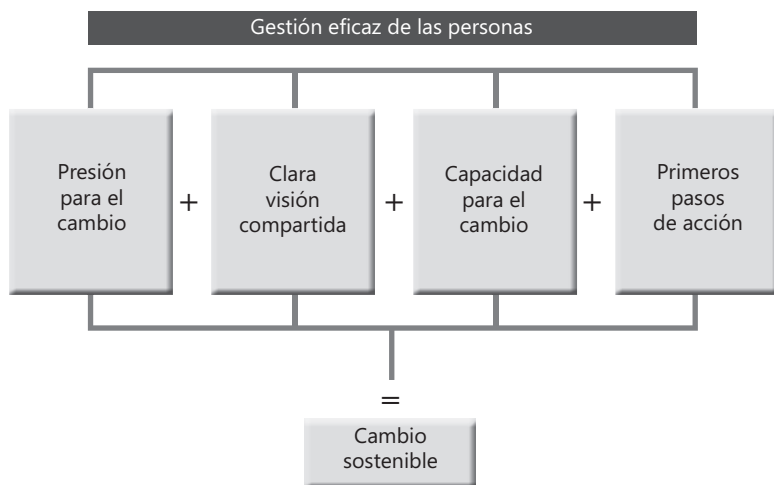
Cree la energía: el escenario futuro preferido debe ser comunicado claramente con el propósito de que todos los empleados compartan una visión clara de la dirección futura de la empresa. Es esencial que el liderazgo resulte visible en todos niveles para impulsar y comunicar esta visión a toda la empresa, pedir y ganar la dedicación y el compromiso de los empleados.

Enfoque las energías: la nueva dirección de la empresa debe ser sustentada con la estructura y procesos apropiados que aseguren la implementación de la visión. El Análisis de Elementos Críticos asegurará que la organización se mantenga por el camino hacia sus objetivos y que los recursos sean asignados en consecuencia. La gestión de desempeño es sumamente eficaz, no sólo para superar la apatía sino también para reforzar el programa de cambio propuesto.

Fomente el aprendizaje: el cambio requiere nuevas habilidades adquiridas a través de la capacitación intensiva, por medio de entrenadores y mentores, o a través de la subcontratación. Para asegurar un cambio eficaz, una comunicación en ambos sentidos es esencial para que todos los empleados se mantengan comprometidos con la nueva dirección, y para suministrar datos al proceso. Esto resulta en un aprendizaje continuo y de retroalimentación que facilita el proceso de cambio.

Marco para lograr el cambio organizacional

Por lo que vemos, para que el cambio resulte exitoso se requiere la presencia simultánea de cuatro ingredientes clave, es decir, la presión para el cambio, una visión compartida clara, la capacidad para el cambio y los primeros pasos posibles de acción. Estos cuatro ingredientes son ilustrados en la figura 3.5.



▲ **Figura 3.5.** Base para una gestión de cambio rápida y eficaz

Fuente: adaptada de la figura 28.1 en Gattorna (1998), p.447

Como usted ya habrá experimentado, la presión para el cambio es necesaria para que el proceso se ponga en marcha. Sin la presión, es casi seguro que no ocurrirá nada, independientemente de la retórica. Afortunadamente, la mayoría de las industrias y empresas sienten suficiente presión estos días, lo que las obliga seriamente a producir iniciativas de cambio genuinas. Una vez establecida la presión, es vital que la dirección desarrolle y comunique una visión clara de hacia dónde se pretende llevar a la empresa y la posición en el mercado que se está buscando. Este comunicado (de visión)⁵ provee a la organización de los límites necesarios dentro de los cuales trabajar, y crea la energía desde dentro, como fue mostrado antes en la figura 3.4. Es posible describir cada tipo de *supply chain* en términos “de visión de futuro”, por ejemplo:

Reabastecimiento Continuo:	"Juntando a clientes y proveedores para un beneficio mutuo..."
Lean:	"El costo más bajo, eficiente y confiable..."
Ágil:	"La respuesta más competitiva y rápida..."
Completamente flexible:	"Las nuevas y más innovadoras soluciones en la cadena de suministro..."

Sin embargo, nada de esto ocurrirá a menos que la empresa posea la capacidad para cambiar a través de un conjunto de acciones sistemático, sobre la base de un claro acuerdo de cuál es la "brecha" y de cómo puede ser salvada. Aquí es donde el trabajo previo de identificar los principales segmentos de comportamiento en el mercado y el emprendimiento de un programa interno para realizar un mapa de las subculturas existentes son requisitos vitales.

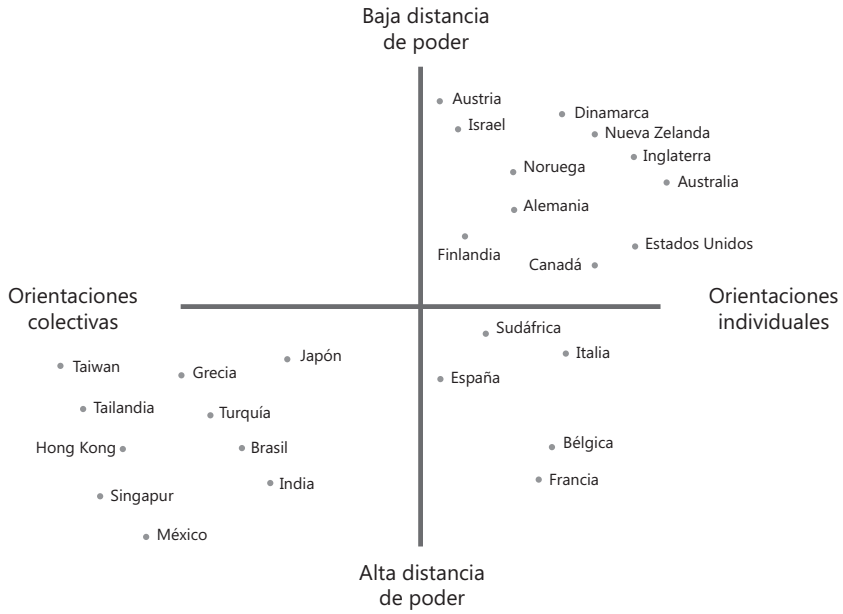
Finalmente, una vez que estos tres pasos hayan sido completados con éxito, es importante empezar con programa de cambio mediante acciones que sean creíbles a los ojos del personal y de la gerencia. Una vez percibidos pequeños logros iniciales, entonces se acelera el proceso en su totalidad.

Curiosamente, la experiencia ha mostrado que la puesta en práctica de los cambios propuestos no debe ser demasiado prolongada, para evitar que el personal tenga la oportunidad de galvanizar fuerzas de resistencia dentro de la compañía para repeler el programa de cambio sea en parte o en su totalidad. Efectivamente, hay pruebas que sugieren que cuanto más rápido se lleve a cabo la actual implementación, mayor la probabilidad de conseguir el resultado deseado. Esta conclusión está basada en el análisis de casos de implementación de nuevos sistemas de tecnología y la puesta en práctica de nuevas configuraciones de redes logísticas. Obviamente debe prevalecer el sentido común, porque velocidad total sin la aplicación de recursos apropiados y/o comunicaciones con el cliente, el personal y los proveedores puede resultar en un desastre⁶. Pero, a pesar de los problemas que se han encontrado con implementaciones rápidas, hay suficiente evidencia para revertir el mito que es mejor realizar los cambios despacio. Y a eso le sumamos que ahora comprendemos mejor el papel fundamental que tiene la cultura en los procesos de cambio.

Culturas nacionales

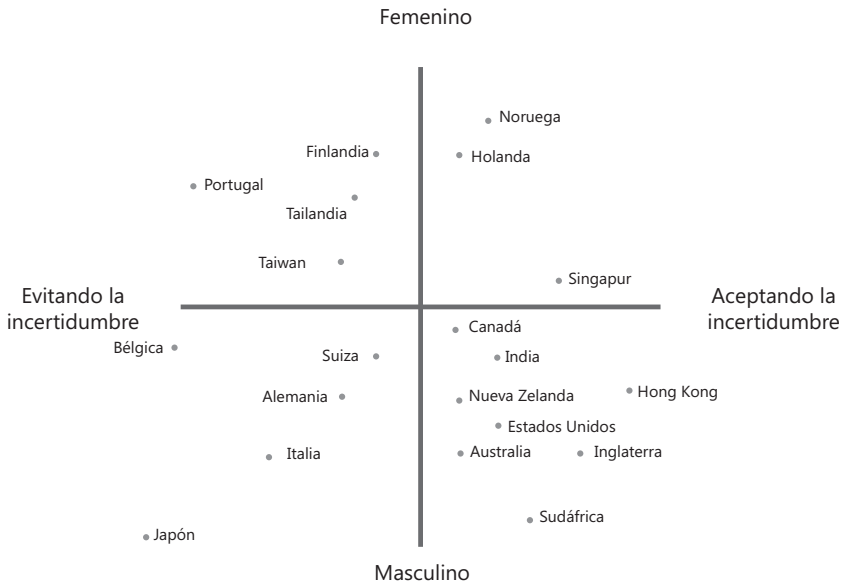
El trabajo seminal de Geert Hofstede⁷ sobre gestión cross-cultural ha ayudado enormemente a nuestro entendimiento sobre las diferencias en las culturas por país, y de cómo éstas pueden modificar la manera de actuar de los individuos y de las organizaciones ante determinadas situaciones.

Como mostramos en las figuras 3.6 y 3.7, el trabajo original de Hofstede identificó cuatro dimensiones principales sobre las cuales difieren las culturas de país. Las denominó Distancia del Poder, Evasión ante la Incertidumbre, Individualismo y Masculinidad. En sus investigaciones posteriores le añadió la dimensión de -Corto-versus-Largo Plazo. Una breve descripción de las cinco dimensiones de Hofstede son descritas por Nadeem Firoz et al⁸:



▲ **Figura 3.6.** Valores de los países

Fuente: adaptada de los datos tomados de la figura 7.1 en Hofstede (1980), p.318



▲ **Figura 3.7.** Valores de los países

Fuente: adaptada de los datos tomados de la figura 7.1 en Hofstede (1980), p.318

Distancia del Poder	Indica hasta qué punto los miembros menos poderosos de la sociedad aceptan que el poder puede ser distribuido de manera desigual.
Evasión ante la incertidumbre:	Indica hasta qué punto las personas evitan las situaciones donde las expectativas y los resultados son poco claros.
Individualismo:	La relación entre una persona individual y el grupo al que esa persona pertenece.
Masculinidad / feminidad:	La dimensión de "masculinidad" describe sociedades donde hay una polarización de los rasgos exhibidos por hombres y mujeres. En una sociedad masculina, los rasgos como la agresividad, la fuerza y el enfoque sobre el éxito material son considerados primariamente masculinos, mientras que la dimensión femenina exhibe ternura y una preocupación con la calidad de vida. Una sociedad "femenina" es aquella donde tanto hombres como mujeres presentan los rasgos de ternura, modestia, etcétera., y donde se encuentra una menor polarización entre los sexos ⁹ .
Orientación a largo plazo:	Grado por el cual la gente en una cultura posee una visión de la vida a corto o largo plazo.

De esta manera, las culturas por país que presentan combinaciones diferentes de dichas dimensiones ejercerán una poderosa influencia sobre la manera de hacer negocios, y en particular sobre cómo operan las cadenas de suministro a través de todos sus mercados de abastecimiento y consumo. Dado que muchas de las compañías importantes tienen hoy un alcance global, la cultura nacional se convierte en un factor que requiere de más conocimiento y sensibilidad cuando buscamos la continuidad en la mejora del desempeño.

Sobre la base de nuestro propio trabajo empírico y el trabajo de Hofstede, podemos decir que las culturas nacionales no arrojan previamente desconocidos comportamientos de compra dominantes para productos y mercados similares alrededor del mundo, ni tampoco revelan desconocidas subculturas o patrones de comportamiento dentro de las organizaciones a nivel global. La clave aquí es que los valores predominantes (o culturas) de un país en particular parecen tener una influencia sobre el "mix" de los comportamientos de compra dominantes antes identificados para un producto/servicio en particular.

Podemos confirmar esta observación mientras emprendemos una segmentación por conductas en todos los mercados globales para la división de ingredientes lácteos del fabricante neozelandés Fonterra, que involucra a 3.300 clientes de **B2B** internacionales ubicados en más de 100 países¹⁰. Esta es una observación importante porque quiere decir que la alineación de múltiples *supply chains* es un fenómeno válido en todos los países o mercados, y que todo lo que la empresa debe hacer es reconocer las mezclas de los diferentes comportamientos de compra dominantes antes identificados, de país a país.

Subculturas dominantes en las cuatro *supply chains* genéricas

En el Capítulo 2 identificamos los cuatro tipos más comunes de cadenas de suministro, que habían sido observados durante el curso de muchos proyectos en las últimas dos décadas; sus correspondientes códigos P-A-D-I se muestran entre paréntesis:

- Cadenas de suministro de Reabastecimiento Continuo (Ia)
- Cadenas de suministro Lean (A)
- Cadenas de suministro ágiles (Pa)
- Cadenas de suministro completamente flexibles (Dp y variantes de Di)

Otras configuraciones han sido observadas –por ejemplo, la *supply chain de trato justo* (Ai), que es una variante cercana al tipo de *reabastecimiento continuo*– pero en realidad, los cuatro tipos de *supply chain* listados son claramente los más comunes.

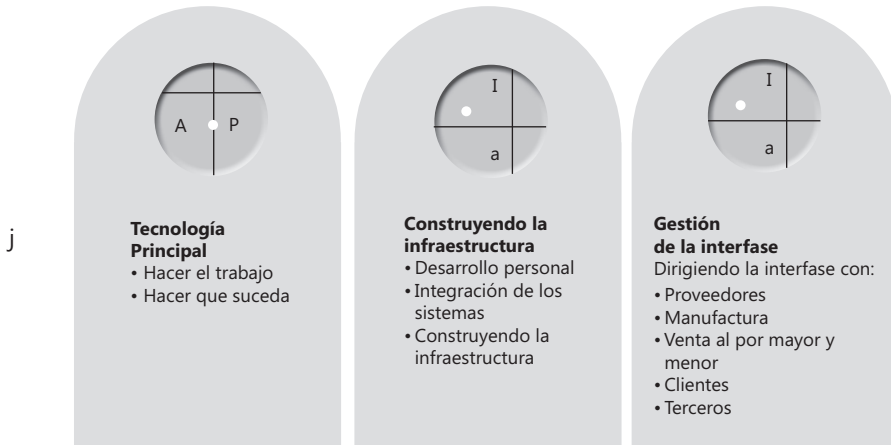
Para el diseñador/operador de un conjunto de *supply chains*, lo más importante es saber cuál es el mix de los cuatro tipos de comportamientos adquisitivos más dominantes del comprador en el mercado, y la cultura predominante dentro de la empresa, la cual refuerza las estrategias de la dirección en estos segmentos de comportamiento. Éstas son las dos condiciones que deben ser conocidas al comienzo de todo programa de transformación. Quizás esto nos da una pista de porqué tantos programas de cambio han fallado en el pasado. El liderazgo ejecutivo no ha comprendido que ambas condiciones deben conocerse, y se debe actuar sobre ellas si se quiere implementar iniciativas de cambio de manera exitosa.

Principales roles dentro de la función de *supply chains*

Aparte de las subculturas, que deben encontrarse presentes en las múltiples disciplinas de la empresa para conducir las estrategias apropiadas para identificar segmentos de clientes, la cadena de suministro como función debe desarrollar subculturas especiales que respalden los múltiples roles que le son requeridos. Éstos son resumidos en la figura 3.8 como tecnología principal, construcción de infraestructuras y la interfaz de la dirección. Las lógicas P-A-D-I que definen cada uno de estos roles también son detallados en este diagrama.

Cambiando la empresa para mejorar la alineación

La figura 3.9 provee una mirada rápida de dónde se debe hacer énfasis en caso que los cuatro tipos genéricos de subculturas (P, A, D, I) existan en primer lugar. Las combinaciones particulares de estas subculturas deben estar presentes para fundamentar los cuatro tipos genéricos de cadenas de suministro identificadas por medio de nuestro extensivo trabajo de campo, es decir, Ia, A, Pa y Dp/Di (en realidad hay dos variantes de la cadena de suministro completamente flexible).



▲ **Figura 3.8.** Las subculturas funcionales en la *supply chain*

Fuente: adaptada de la figura 4.3.10 en Gattorna (2003), p. 467

Los programas de cambio en el pasado han fracasado debido a la falta de conocimiento sobre las culturas de la empresa y sus implicaciones sobre las estrategias que fueran procuradas en ese momento. Esto ha llevado tanto a un nerviosismo en el personal como a frustración en la gerencia, y todo por un beneficio muy reducido. Este fenómeno ha sido denominado acertadamente el Síndrome del Canario.¹¹ Según este escenario, los ejecutivos golpean la jaula cada dos o tres años y mantienen a los canarios (o al personal) en un estado de la agitación continua, sin lograr nada más que eso. La buena noticia es que no tenemos que soportar más este trato. Comprendemos qué palancas están disponibles para crear un cambio próspero, y más importante aún, sabemos las combinaciones para usarlas. Es muy similar al uso de rayos-X para identificar los problemas dentro del cuerpo humano. Mientras que la persona que dirige el análisis tenga un marco de referencia apropiado, sea de conocimiento médico o, como en este caso, una comprensión del mix de los segmentos de conducta en el mercado, es posible diagramar un curso de acción sistemático para cerrar cualquier brecha identificada. Han emergido técnicas de segmentación por comportamiento que proveen el necesario marco de referencia del mercado externo. Y coincidentemente, han aparecido en la última década nuevas técnicas para realizar mapas de las culturas internas. Ahora es sólo un tema de comparar los dos para medir el grado de desalineación.

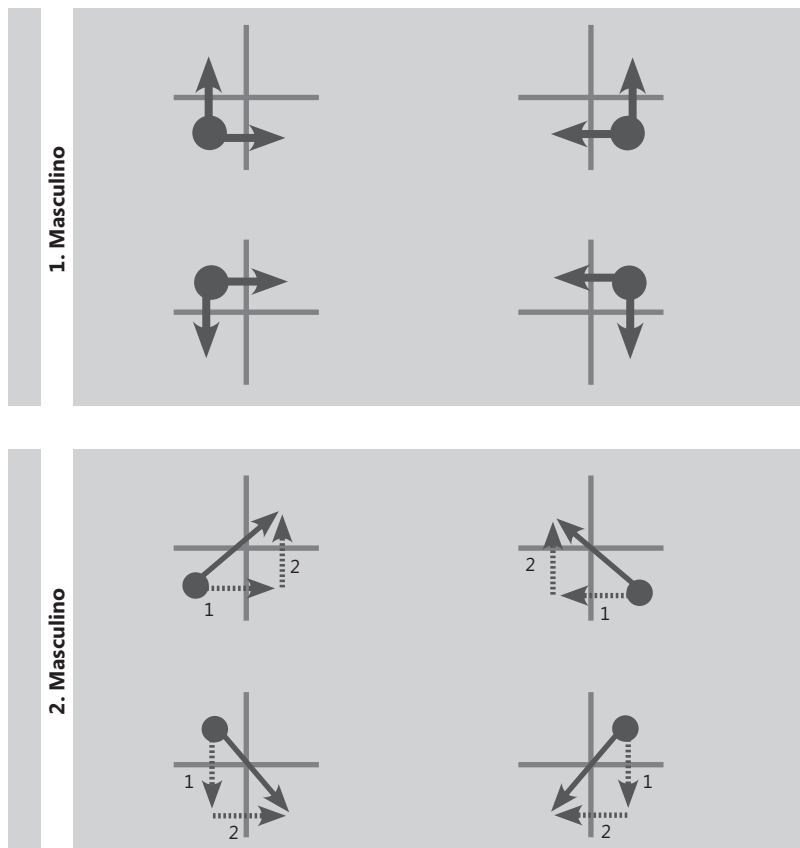
Los programas de cambio son “evolutivos” o “revolucionarios”. El cambio evolutivo ocurre cuando el cambio de la cultura es incremental, de manera que no requiere una alteración inmediata del “subconsciente” de la empresa. Tal cambio puede ser planeado, pero a menudo ocurre “naturalmente”, con la natural adaptación de la organización a su mercado cambiante.

<p>I Énfasis en el trabajo en equipo, consenso, participación, cohesión y estrategia</p> <ul style="list-style-type: none"> • Defina la declaración de “lo que representamos” • Ponga el énfasis en el trabajo de equipo • Tome decisiones por consenso • Defina los valores comunes • Diseñe el puesto en conjunto por iguales/colegas • Normas informales para la evaluación del desempeño de equipos basados en la cohesión. • Recompense el esfuerzo de equipo, la lealtad y el compromiso • Premios en efectivo para el equipo (ganancia - compartir) • El entrenamiento hace hincapié en la interacción personal y la formación de equipos. • Contrate a personas “I” 	<p>D Énfasis en el individualismo, la creatividad, el comportamiento empresarial</p> <ul style="list-style-type: none"> • Defina una declaración de “nuestro futuro potencial”. • Permita que la gente trabaje por su cuenta para desarrollar su potencial. • Haga a los individuos responsables por sus decisiones. • Formule objetivos. • Diseñe el puesto de trabajo para incrementar la autonomía. • Estándares informales de evaluación para el desempeño de los individuos basado en la creatividad y la flexibilidad. • Premie la creatividad de las soluciones, las ideas, la experimentación y el pensamiento lateral. • Otorgue incentivos individuales, por ejemplo, estudios • Capacite en el pensamiento creativo, solución creativa a problemas. • Contrate personas “D”.
<p>A Énfasis en la estabilidad, el orden, sistemas y control</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definir “cómo hacemos las cosas”. • Centralice de la toma de decisiones, especialmente para las medidas de control de costos. • Cambie las directrices por reglamentos. • Defina los puestos de trabajo por método. • Formule manuales de políticas y procedimientos. • Establezca objetivos de eficiencia y productividad. • Mida y premie la conformidad con los sistemas y procedimientos. • Proporcione una recompensa en efectivo basado en la productividad, “apegados a las reglas”. • Establezca un proceso de comunicación regular, estructurado y sistemático basado en la “necesidad de saber”. • Capacite en los programas que hacen hincapié en la planificación, medición, control y uso de sistemas. • Contrate a personal “A”. 	<p>P Hincapié en los resultados, la urgencia, los altos niveles de actividad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Defina “por lo que estamos luchando”. • Descentralice la toma de decisiones, alentar al personal para resolver los problemas. • Especifique directrices claras, no reglas. • Trabajo diseñado basado en los resultados. • Formalice la posición de los objetivos de desempeño individual. • Mida el rendimiento con los objetivos. • Proporcione información periódica sobre el desempeño. • Premie el logro de objetivos, la velocidad de respuesta. • Proporcione incentivos /por mérito, con base en los resultados de los individuos. • Establezca un proceso periódico y estructurado de comunicación. • Capacite en programas con énfasis en el uso óptimo del tiempo y de recursos. • Monitoree de información sobre la competencia y las condiciones del mercado. • Contrate personas “P”.

▲ **Figura 3.9.** El arraigado énfasis de las cuatro subculturas genéricas

Hay modificaciones distintivas (pero no un cambio radical) en las estrategias, las estructuras organizacionales y los procesos de gestión gerencial, del tipo expansión de territorios de ventas, cambio de cartera de productos y nuevos canales de distribución. Algunos ejemplos logísticos incluyen el movimiento de datos electrónicos del tipo Electronic Data Interchange (EDI) hacia comunicaciones basadas en red (web-based), o del uso de modelos de optimización de redes a racionalización de fuentes y cadenas de abastecimiento estratégicas a través de la priorización de proveedores.

A su vez el cambio revolucionario, ocurre cuando hay cambios fundamentales de las suposiciones, valores y creencias subyacentes causando una evolución importante en el comportamiento estratégico manifiesto. Es generalmente planeado, y ocurre a menudo cuando la empresa es "víctima" de los cambios rápidos que acontecen en su propio contexto operativo. El cambio revolucionario casi siempre se siente en la empresa como un todo, con giros radicales en las estrategias de forma que producen un impacto sobre la visión, las estructuras de la organización, los protocolos de toma de decisión, la distribución de poder y prestigio entre el liderazgo ejecutivo. Se encuentra casi siempre acompañado por la importación de ejecutivos de fuera de la empresa.



▲ **Figura 3.10.** Senderos de cambio

Fuente: adaptada de la figura 4.3.6 en Gattorna (2003), p. 463

El conjunto de diagramas en la figura 3.10 define los ocho principales senderos de cambio identificados, cuatro evolutivos y cuatro revolucionarios. En cada caso la llamada cultura ideal debe alinearse con el segmento objetivo del mercado. ¿Cuáles son las implicaciones, dado que hemos identificado al menos cuatro tipos de segmentos de comportamiento predominantes en la mayoría de los mercados de producto/servicio? Bien, quiere decir que el liderazgo ejecutivo tiene que conservar algunas partes de la cultura actual, mientras que al mismo tiempo quiebra otras, llevando así las iniciativas afinadas que puedan alinearse con dos o tres segmentos de comportamiento adquisitivo para conseguir la alineación múltiple deseada. Cuando el mercado se fragmenta, debemos reflejar una fragmentación equivalente en la cultura interna de la empresa, aunque siempre de una manera que permita administrar la empresa.

Para más detalle, vea también el Apéndice 3D sobre cómo se logra el cambio evolutivo y revolucionario.

En términos generales, hay un número limitado de palancas de cambio o bloques de ADN que pueden ser usados. Por ejemplo:

- La estructura de la organización, relaciones de información y los derechos de decisión;
- Diseño de puestos de trabajo (y la ubicación del personal más apropiado dentro de la organización en los mismos).
- Procesos;
- Sistemas informáticos;
- Métodos de comunicación interna;
- Capacitación e iniciativas de desarrollo;
- Indicadores de desempeño (KPIs) / medidas de desempeño;
- Esquemas de incentivos o motivadores;
- Sistemas de planificación;
- Contratación de fuentes externas que incluyan tanto las habilidades técnicas requeridas como la mentalidad apropiada para apoyar las iniciativas planeadas;
- Moldeado de roles; y
- Estilo de liderazgo del equipo directivo superior.

Maneje estos componentes básicos críticos con precisión y se dirigirá inevitablemente hacia la alineación dinámica –causando un máximo rendimiento sostenido en toda su empresa –y a través de las *supply chains* en las que participa su empresa. Mientras los movimientos para lograr el cambio evolutivo son bien del tipo horizontal o vertical (es decir, de A hacia P, P hacia D, D para I, I hacia A, y viceversa), el cambio revolucionario es diagonal, pero también debe moverse tanto vertical como horizontalmente; ¡no puede simplemente moverse en diagonal! En otras palabras, mientras que la definición del empuje estratégico y de la cultura ideal puede cambiar digamos, de A a D, P a I, y viceversa, la implementación real debe seguir un camino de dos estagios, como el indicado por las líneas punteadas en la figura 3.10. Evidentemente el cambio revolucionario tardará más en acogerse que el cambio evolutivo, particularmente si miles de miembros del personal están involucrados. Por ejemplo, una empresa con 10.000 empleados puede fácilmente tardar de tres a cuatro años en realinearse por completo con su mercado, a menos que se adopte un enfoque acelerado del tipo que describiremos en el Capítulo 9.

Si yo fuera presionado a elegir en la lista anterior cuáles son los dos componentes básicos más poderosos para el cambio, no dudaría en escoger primero el liderazgo, seguido por la estructura organizacional. Así que, si está en duda, empiece con éstos. Si piensa usted en ello, todos los casos de suceso conocidos respecto de la implementación de cambios han empezado con el CEO como su principal impulsor y promotor. Jack Welch en General Electric me viene a la mente. También Edward Zander en Motorola. Entró en Motorola a comienzos de 2004 determinado a cerrar la brecha con su principal competidor, Nokia. Su visión fue “reinventar Motorola como una compañía ágil y unificada de tecnología”, y su enfoque principal fue el de dismantelar “la extenuante burocracia y esa cultura de rivalidades intestinas sangrientas tan intensa que los propios empleados de Motorola se refieren a sus unidades de negocios como tribus de guerra”¹². ¿Ya ha escuchado antes algo así? Bien, usted escuchará la misma historia y el mismo modelo repetirse muchas veces en los años que vendrán, a no ser que por supuesto los altos ejecutivos en las corporaciones asuman medidas similares a las de Welch y Zander.

Caterpillar es otra organización cuyo ADN organizativo se fue desalineando cada vez más durante sus primeros 50 años de historia, desde 1930 hasta que su existencia misma fuera amenazada a comienzos de los ochenta. El desastre fue evitado solamente gracias al fuerte liderazgo por parte del CEO George Schaefer, quien tomó las riendas de la empresa en 1985 e instituyó un programa de transformación radical para convertir Caterpillar en una empresa con mayor capacidad de recuperación y alineada. Caterpillar pasó de tener las mayores pérdidas en 1992 a ganancias sostenidas durante la siguiente década¹³. El principal factor en su transformación fue la nueva estructura de la organización, un modelo descentralizado y responsable por unidad de negocios presentado de la noche a la mañana el 29 enero de 1990. Esto cambió todo de una vez por todas, y puso a Caterpillar nuevamente en comunicación con sus comerciantes y usuarios leales. El resto es historia. Así que la combinación del liderazgo inspirado, saber por dónde empezar y qué hacer es inestimable en las corporaciones de hoy. Necesitamos más de este ingrediente especial, particularmente en esas empresas en que el negocio es sinónimo con la *supply chain* propiamente dicha.

La influencia fundamental del diseño y el proceso organizacional

Entre las palancas para el cambio mencionadas anteriormente, se piensa que el estilo de liderazgo del alto equipo ejecutivo es el que tiene mayor impacto. Pero si esto es cierto, entonces el diseño organizacional no se encuentra muy atrás. El sistema de desempeño de gestión, que mide y recompensa los nuevos comportamientos, es la siguiente palanca poderosa de cambio.

El diseño organizacional se refiere a la manera en que los recursos son configurados dentro de una organización. Enfoca el esfuerzo de la organización (como ilustra la figura 3.4), y tiene un papel muy importante en formular la capacidad cultural de la empresa. La capacidad funcional de cada tipo de diseño organizacional será revisada más adelante en los Capítulos 5 a 8, pero es importante denotar la importancia de este factor clave en el desempeño de la organización cuando se discute sobre cultura e implementación. El diseño organizacional es tan poderoso debido a que es el trampolín para las estrategias formuladas por la empresa, y actúa directamente sobre la asignación de recursos

y sus elementos de configuración. Por otro lado, los procesos que sustentan cada tipo de *supply chain* se enfocan más sobre las formas de hacer las cosas. En última instancia, aunque estos dos poderosos factores juegan un papel fundamental en la formulación de la capacidad cultural, el diseño organizacional tiene mayor influencia que el proceso.

El diseño organizacional siempre debe seguir un acuerdo entre el mercado y la correspondiente formulación de estrategias (en ese orden), no al contrario. Este punto fue puesto en evidencia hace mucho tiempo por el centurión romano *Petronius*, quien dijo:

Entrenamos duro, pero parecía que cada vez que comenzábamos a formarnos en equipos, nos reorganizaban. Más tarde comprendí que tendíamos a enfrentar cualquier nueva situación por medio de la reorganización, un método estupendo por el que se crea la ilusión del progreso a la vez que se produce confusión, ineficiencia y desmoralización.¹⁴

Evite la tentación de construir la organización alrededor de individuos, y sobre todo cuídese de abrazar principios generalizados, del tipo organización plana, otorgar poder al personal, descentralizar controles, formar equipos de trabajo autónomos o fijar objetivos enfocados al mercado. No hay nada intrínsecamente mal en ninguno de éstos, pero es improbable que haya una única solución para una empresa del siglo XXI. De forma semejante, es demasiado simplista decir que “lo que necesitamos por aquí es una cultura común”, o “necesitamos un conjunto estándar de prácticas de gestión”. Estas declaraciones simplistas contienen poco valor en el mejor de los casos, pero son un vistas como un engaño en el peor de los casos.

Quizás uno de los diseños organizacionales más efectivos es el del equipo de cricket, tan conocido en todo el ex Imperio Británico. En un equipo de cricket se tiene el objetivo de ganar la serie de cinco partidos o sólo un partido. ¡Cada partido tarda cinco días en jugarse! Dentro del equipo de 11 jugadores, cada uno tiene un rol en particular, que por supuesto es jugado según la habilidad individual de cada jugador. Sin embargo, si la situación del partido cambiara podría ser necesario reducir la expresión individual y jugar más a la defensiva. De esta forma, el equipo de cricket tiene una linda mezcla de roles que son jugados por individuos, pero donde el bien del equipo nunca es subyugado a objetivos individuales.

Cambiando la cultura –ahora más rápido que nunca

Durante 1991, en los días tempranos de nuestro nuevo modelo de alineación dinámica, trabajamos con Bob Scott, el nuevo CEO de Accidentes Generales (Reino Unido) en Perth, Escocia. Esta compañía fuerte de 10.000 empleados acababa de sufrir una pérdida financiera atroz, y Scott, un neozelandés, fue nombrado para darle un giro al asunto. Durante los dos años siguientes trabajamos de forma sistemática por todos los niveles del modelo de alineación dinámica: examinando el contexto competitivo para los negocios de la compañía en seguros generales y seguros de vida en Gran Bretaña; introduciendo un canal directo a los consumidores, y racionalizando la rama nacional de la empresa; mapeando y trabajando sobre maneras de cambiar legados de cultura; y trayendo sangre nueva en todos los niveles del equipo ejecutivo. Era un trabajo duro y difícil, pero ya antes del tercer año los resultados comenzaban a indicar una sólida mejora en las ganancias.

Cuando se hizo evidente que su estrategia estaba dando resultados, recuerdo haberle preguntado a Bob Scott qué haría diferente si tuviera que hacerlo todo de nuevo, y su respuesta fue: “lo haría mucho más rápido”. Cambiar la cultura de una compañía del tamaño de Accidentes Generales (Reino Unido)¹⁵ en tres años pareció un buen resultado, pero sabemos ahora, una década más tarde, que es posible y preferible moverse más rápido cuando se quiere transformar una empresa. Kurt Swogger, director de investigaciones del negocio de Polyolefinas & Elastómeros de la compañía química Dow Chemical, realizó la transformación mediante la elección de la gente adecuada y su ubicación en los roles adecuados para encontrar y lanzar productos innovadores de forma veloz.¹⁶ Creó por una parte una cultura “iniciadora” que tenía personal clave trabajando en conceptos que agregaban valor al cliente, y por otra en el rol de “terminadores” colocó a aquel personal que aseguraba que los conceptos fueran entregados tal como había prometido. En el proceso Swogger mejoró el grado de ajuste entre la personalidad de sus trabajadores y sus respectivos roles de un 29 por ciento en 1991, a 79 por ciento en 1995.¹⁷ Además, trabajó en el componente básico de contratación, empleando a las personas más apropiadas. Al hacer eso, incrementó el Índice de Creatividad de su grupo de investigación y desarrollo (R&D), formado tanto de científicos como de directores, de alrededor de 200 en 1991 a 260 en 1995, muy por encima del promedio nacional de 235. Este Índice de Creatividad se encuentra basado sobre los Indicadores Tipo Myers-Briggs (MBTI®). El trabajo de Swogger mostró que es posible cambiar de manera efectiva la cultura dominante en las grandes organizaciones, en relativamente poco tiempo y a través de una profunda comprensión de “la naturaleza genética de personalidades individuales y culturas grupales”.¹⁸

Podríamos decir lo mismo para aquellas culturas más operativas, encontradas en muchas corporaciones logísticas y funciones de *supply chain* hoy día. Siempre me he preguntado porqué una compañía como Philips, con un pedigree impecable en la innovación y la creatividad de productos para el consumo y equipos electrónicos en particular, parece no incorporar niveles creativos similares para diseñar y operar sus redes logísticas vitales y *supply chain* globales. ¡Tal vez es tiempo que Philips dirija algunas de sus personas de R&D a la tarea de pensar en nuevos modelos de *supply chain* para la empresa! Los resultados seguramente serán impresionantes, más allá de inesperados. Indudablemente hay un intento del ejecutivo en reconcebir la cultura. Ken Mackenzie, CEO entrante del enfermo grupo de embalajes Amcor, está determinado a romper en pedazos lo que llama de “una mentalidad de silos infestando a toda la compañía, deteriorándola y entorpeciendo retornos”¹⁹. Por lo tanto el mensaje sobre el poder de la cultura, para bien y para mal, por fin está llegando a los altos niveles. Esperemos que los equipos de altos ejecutivos acepten el poder de esta fuerza escondida y tomen el consejo sobre cómo puede cambiarse para el beneficio todos los grupos que participan de la empresa.

Lecciones dinámicas

1. Son los valores culturales subyacentes en las organizaciones los que determinan lo que se puede y no se puede hacer –y no lo que usted escribe en sus planes de negocio–.
2. Ahora que es posible realizar un mapa de las culturas actual, ideal y preferida dentro de una organización, las iniciativas de cambio en la gestión pueden ser llevadas a cabo con mayor precisión y mayor probabilidad de éxito.

3. El grupo que lidera una empresa debe asumir la responsabilidad por la formación de las diversas subculturas necesarias que fundamenten y conduzcan las estrategias propuestas hacia el mercado –no se puede escapar de esta responsabilidad–.

CAPÍTULO 4



Liderando desde el frente

Convirtiendo la percepción del cliente en una implementación exitosa

¿Cómo juzga usted a un buen líder? Muchos de nosotros podemos reconocer un buen liderazgo cuando lo vemos, pero definir qué es un buen líder se torna más difícil. Mi experiencia me dice que el liderazgo exitoso no es necesariamente transferible de una organización a otra, —como tampoco el mismo estilo es el correcto para una organización a lo largo del tiempo. Los líderes y estilos de liderazgo deben ser tan dinámicos como las personas a quienes lideran, y los clientes a quienes tratan de satisfacer. Líderes eficaces podrán moldear las subculturas e implementar las estrategias precisas en un contexto de *supply chain* complejo. Dicho por John Kotter, “institucionalizar una cultura centrada en el liderazgo es la acción suprema del liderazgo propiamente dicho”¹. Kotter fue por cierto uno de los primeros autores sobre dirección de empresas (management) en reconocer que “alinearse” a las personas alrededor de una visión y sus estrategias relacionadas,

involucra mucho más que simplemente organizar al personal.² Liderazgo y management son “dos sistemas de acción distintos y complementarios. Cada uno tiene su propia función y actividades características. Ambos son necesarios para el éxito en un contexto de negocios cada vez más complejo e imprevisible”³.

La política nos ofrece algunos ejemplos de cómo estilos de liderazgo diferentes son necesarios para las diferentes situaciones o desafíos. Como Primer Ministro británico durante toda la Segunda Guerra Mundial, Sir Winston Churchill se mostró como un líder fuerte y decidido, pero resultó un fracaso durante subsiguiente época de paz y fue prontamente reemplazado. Otro ejemplo más reciente es el Alcalde de Nueva York, Rudolph Giuliani, quien fuera criticado antes del atentado terrorista del 11 septiembre de 2001 por su postura sobre cuestiones raciales y libertades civiles. Pero después del atentado, las actitudes hacia Giuliani cambiaron, aún cuando no hubo cambio en su estilo. Ese tipo de Alcalde fuerte, lleno de energía y de un enfoque tipo manos-a-la-obra- envió un mensaje consistente a la ciudad de que él estaba en control y que era la persona “correcta” para el puesto. El punto que quiero dejar claro es que los buenos líderes no vienen cortados en moldes de cartón. El liderazgo se apoya en la autenticidad, y los mejores líderes tienen las cualidades únicas de tener un genuino sentido de identidad propia y la habilidad de inspirar a otros. De acuerdo con Mike Hanley, “en el circuito de líderes, la autenticidad significa “Ser uno mismo””⁴. Mire a Jack Welch (GE); Richard Branson (Virgin), Terry Leahy (Tesco), Gerry Harvey (Harvey Norman) y Michael Hawker (IAG); todos comparten una cierta cualidad. Bob Goffee, el catedrático de la Escuela de Negocios de Londres, nos dice que “los líderes que inspiran de verdad poseen la destreza de ser capaces de ser ellos mismos”⁵.

Fracasos en el liderazgo también pueden ser demostrados de muchísimas maneras, resultando en el colapso de una organización o en un pobre desempeño. ¿Puede usted pensar en algunos dramáticos ejemplos recientes? El liderazgo tri-partito en Enron produjo una cultura enfermiza de “pensamiento en grupo” que significó la caída de la compañía: Ken Lay (ex presidente y CEO de la compañía), Jeff Skilling (CEO por seis meses después que se fuera Lay) y Andrew Fastow (el Director en Jefe Financiero o CFO). En Italia, la compañía láctea italiana Parmalat SpA casi se desplomó después de la estafa realizada por su previo CEO Calisto Tanzi, quien defraudó a la compañía en más de 500 millones de euros. Ahora está en la cárcel. El nuevo CEO de Parmalat SpA, Enzo Bondi, está trabajando para restaurar la compañía, pagar a sus inversionistas los fondos perdidos y reestablecer la credibilidad de la firma dentro de la comunidad financiera. Un primer paso en ese largo camino fue alcanzado el 6 de octubre de 2005, cuando la acciones de la compañía volvieron a cotizarse en la Bolsa de Milán.

Posiblemente se haya encontrado a algunos malos líderes en grandes corporaciones, que hoy están siendo caracterizados como “Psicópatas en el lugar de trabajo”⁶. Exhibiendo una crueldad y un narcisismo propios de un criminal psicópata, este tipo de jefes se las arreglan de algún modo para mantenerse bajo el radar mientras escalan hacia los niveles más altos en la organización. Suben de manera astuta al mismo tiempo que actúan vengativamente hacia sus subordinados, creando una cultura de desconfianza. Éstos son la peor clase de líderes, porque dejan un rastro de destrucción, y sus efectos se dejan sentir por largo tiempo aún cuando se hayan ido de la empresa, o hayan sido desenmascarados. John Clarke da un ejemplo de este tipo en su libro *Trabajando con Monstruos*:

David trabajaba para una compañía grande de seguros, y tenía una variedad de técnicas y estrategias engañosas que lo ayudaron a ser promovido. Entre otras, no tenía problema en robarle los proyectos a sus colegas para ser visto mejor que ellos, y también difundía rumores falsos sobre su jefe. Les mentía a sus clientes para conseguir el contrato, y luego se lo pasaba a otra persona quien terminaba siendo culpado cuando los servicios no se entregaban de acuerdo con lo prometido. David era la estrella ascendente en la compañía, y la mayoría de las personas no tenían idea de que había conseguido sus numerosos ascensos a expensas de la gente a su alrededor.⁷

De cualquier forma que los juzguemos, es justo decir que los ejecutivos de tercer nivel enfrentan algunas situaciones paradójicas de las que sus predecesores probablemente ni siquiera son conscientes. "Chip" Goodyear, el CEO del gigante BHP Billiton (compañía minera), resumió el problema diciendo, "Hay solamente dos tipos de CEO, aquellos que han sido despedidos, y éstos que serán despedidos en el futuro".⁸ Es duro estar en la cima, pero el trabajo tiene que ser hecho y hecho bien, por el bien de todos los involucrados.

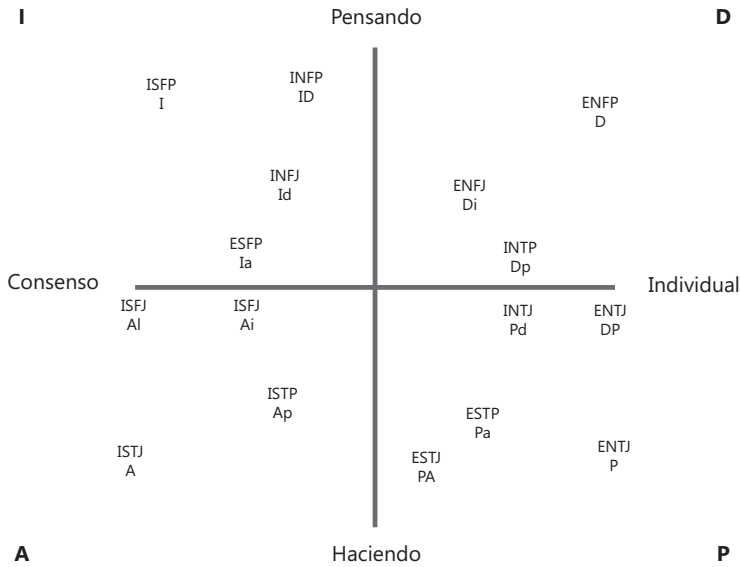
Este desafío está siendo tomado por juntas y CEOs alrededor del mundo. Sony, por ejemplo, ha dado un paso radical al nombrar a Howard Stringer, un estadounidense de origen galés, para el máximo puesto, en un intento por aumentar sus desfallecientes fortunas. Jeff Bezos todavía está conduciendo a Amazon.com hacia aquella rentabilidad prometida, siendo una empresa que se parece cada día más a una operación de entrega logística. El liderazgo poco convencional de Sir Richard Branson en Virgin le está ayudando a crear una de las grandes marcas en el mundo. Mientras tanto, una serie de cambios en la cima del una vez fenomenal minorista del Reino Unido, Marks & Spencer, ha fracasado hasta ahora para revocar las suertes de la compañía. ¡Liderazgo fuerte y exitoso! El nirvana para muchos, pero ¿cómo identificamos, apoyamos y sustentamos a los buenos líderes?

Y encima, la complejidad aumenta en el camino de los CEOs. Debido al fracaso de varias compañías de alto perfil alrededor del mundo durante los últimos cinco años, se han introducido muy severas nuevas pautas con relación a las autoridades corporativas por las más importantes corporaciones. El artículo de Martin Hilb, "El nuevo gobierno corporativo: de buenas pautas a excelentes prácticas" es un excelente trabajo sobre este asunto.⁹ Las juntas de directorio y los CEOs no pueden permitirse en el futuro el lujo de equivocarse en esta parte de su responsabilidad corporativa.

Identificando estilos de liderazgo

La lógica P-A-D-I presentada en el Capítulo 1 le provee de una herramienta útil para que usted pueda reconocer estilos de liderazgo y ajustarlos a grupos de clientes en particular. Si recuerda, en la figura 1.8 presenté la noción de los cuatro estilos distintivos de liderazgo: P (Barón de la compañía); A (tradicionalista); D (visionario); e I (Entrenador). Identificamos estos cuatro estilos de liderazgo primarios y hasta 16 variantes, que pueden ser medidos usando el Myers-Briggs Type Indicator (MBTI®) o un instrumento similar para medir preferencias de comportamiento.¹⁰ Le sugiero que actualice su "Tipo" preferido emprendiendo una evaluación completa con un organismo reconocido por MBTI®. Para completar el enigma, usted debe entonces ir a la figura 4.1 y transcribir su MBTI® en términos P-A-D-I, facilitando así las comparaciones con los otros tres niveles de alineación.

La figura 4.2 describe cada uno de los cuatro estilos de liderazgo puros, y demuestra cómo cada uno de ellos tiene tanto un aspecto positivo como uno negativo. Ningún estilo de liderazgo en particular será universalmente ideal en un mercado multi-segmentado, donde el moldeado de las respectivas subculturas es esencial para conseguir una total alineación.

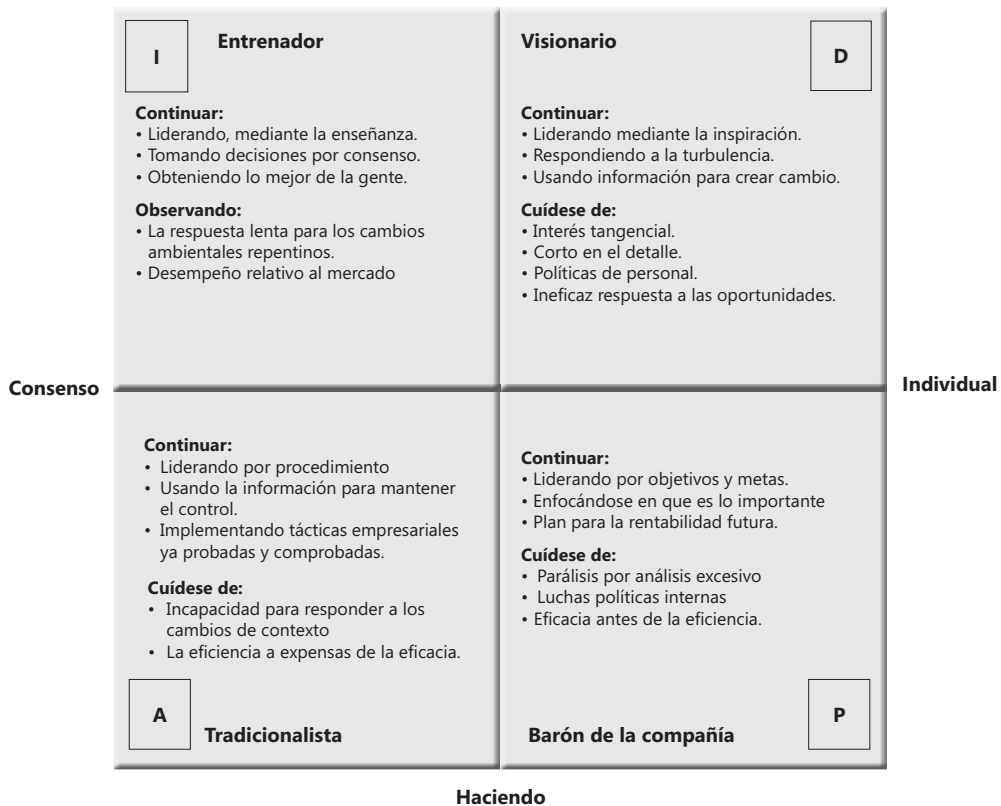


▲ **Figura 4.1.** Resultados del MBTI según un marco P-A-D-I

Fuente: adaptada de la figura 29.6 en Gattorna (1998), p. 480

Cada uno de los estilos primarios de liderazgo será analizado en dos niveles, tanto personal como de gestión de dirección. Personal significa el comportamiento que un individuo presenta en sus lugares personales, mientras que la gestión de dirección es el comportamiento de dicho individuo en un contexto corporativo. Un entrenador, por ejemplo, es una persona que es personalmente concienzuda, respetada por sus principios y quien inspira a las personas a través de la claridad y fuerza de sus convicciones. En la gestión de dirección, estos mismos atributos significan que les gusta desarrollar el potencial de su personal, no les agrada aquel cambio que pudiera amenazar la unidad del grupo y prefieren las decisiones basadas en el consenso en lugar de tomas de decisión autocráticas.

Pensando



▲ **Figura 4.2.** Estilos de liderazgo

Tradicionalista (A)

Personal:	<p>Serio, silencioso, logra el éxito por medio de la concentración y el ser minucioso.</p> <p>Práctico, ordenado, lógico, realista, confiable. Le gusta ser organizado. Resuelto respecto de lo que debe lograrse, trabaja regularmente hacia este objetivo, sin considerar protestas o distracciones.</p>
Gestión de Dirección:	<p>Le gusta mantener la distancia entre superior/subordinado. Prefiere las pautas claras y requisitos de trabajo estipulados. Cómodo con la supervisión de tareas bien estructuradas.</p> <p>Utiliza rutinas y procedimientos para conseguir que el trabajo sea hecho. Prefiere los cambios infrecuentes en patrones laborales o de estructura organizacional.</p> <p>No le gusta discutir demasiado sobre nuevas ideas o lo que traerá el futuro.</p>

Entrenador (I)

Personal:	<p>Éxito logrado por medio de la perseverancia, la originalidad y el deseo de hacer lo que sea necesario o requerido. Pone el mejor esfuerzo en el trabajo y en el puesto. Concienzudo, preocupado por los otros, silenciosamente enérgico. Respetado por sus firmes principios. Seguido a menudo debido a sus claras convicciones respecto de cómo lograr cosas para el bien común.</p> <p>Le gusta ayudar a desarrollar el potencial humano entre la gente que trabaja directamente para él.</p>
Gestión de Dirección:	<p>Prefiere la decisión por consenso.</p> <p>Cómodo con los cambios en pautas de trabajo y los horarios de trabajo flexibles.</p> <p>No le gustan los cambios que puedan amenazar la unidad del grupo.</p> <p>No le gustan las formas autocráticas en la toma de decisión.</p> <p>Prefiere argumentar a favor de los cambios en la asignación de recursos.</p>

Barón de la Compañía (P)

Personal:	<p>Persona de hechos, enérgico, disfruta de lo que venga. Tiende a gustar de las cosas mecánicas y los deportes. Puede ser un poco-mucho franco o insensible. No le gustan las largas explicaciones de otros. Bueno con las cosas tangibles que pueden ser trabajadas, maniobradas, desarmadas o montadas.</p>
Gestión de Dirección:	<p>Se siente cómodo con los procedimientos y reglas establecidos. Le gusta trabajar para el cambio dentro de los sistemas y estructuras existentes. Bueno para encontrar acuerdos. Hábil para manipular por un incremento de poder personal. A disgusto con las muestras de cariño y franqueza realizadas por otros. No siempre dispuesto a poner en práctica ideas y políticas consideradas nuevas, impopulares o riesgosas.</p>

Visionario (D)

Personal:	<p>Entusiasta, lleno de vida, ingenioso e imaginativo, capaz de hacer casi cualquier cosa que les interese. Rápido para encontrar soluciones a problemas, y generalmente preparado a ayudar a la gente con inconvenientes. A menudo confía en su habilidad para improvisar en lugar de prepararse con anticipación. Generalmente encuentran razones convincentes para aquello que quieren. A veces es impaciente.</p>
Gestión de Dirección:	<p>Le gusta utilizar sus habilidades de influencia personal. Cómodo con la crítica, la confrontación y el conflicto. Bueno para trabajar en situaciones mal estructuradas. Buen agente de cambio. A disgusto con los detalles y la rutina. No le gustan las restricciones y los procedimientos establecidos. No le gusta mantener la cohesión de grupo sin motivo. No le gustan los largos procedimientos de toma de decisión</p>

El liderazgo en las grandes empresas significa liderazgo en todos los niveles, no sólo el equipo directivo superior, así que todo lo aquí dicho es aplicable en todos niveles. Evidentemente, en una empresa grande, la tarea de dar forma a las subculturas necesarias puede ser destinada a miembros que no sean del equipo directivo. En una pequeña o mediana empresa (PyME), esto generalmente no es posible, y la tarea inevitablemente recae sólo en algunos ejecutivos. De cualquier manera, es una tarea complicada, y una que es emprendida mejor por aquellos ejecutivos que tengan un estilo preferido de liderazgo alineado con la unidad organizativa a la que son asignados, así como también a la subcultura requerida.

En última instancia, le corresponde a los directorios de las empresas el asumir la responsabilidad para elegir al CEO más apropiado para la “temporada” en particular en que se encuentra la organización. Hay muchos ejemplos de directorios realizando exactamente eso durante las últimas décadas. Quizás el ejemplo contemporáneo más sorprendente es Hewlett-Packard. Carly Fiorina llegó como CEO en 1999, poniendo una visión para reconstruir la vapuleada imagen de la organización. Quiso hacerlo mediante el intento de “inspirar a los empleados a que por favor la ayuden a recapturar las glorias pasadas de HP”.¹¹

En nuestro lenguaje P-A-D-I, Fiorina representó una dicotomía. Por una parte luchaba por la innovación (lógica D), y por otra solicitaba sinergias (lógica A) por medio de una fuerza de ventas integrada. Ésta es una combinación difícil de ejecutar debido a las subculturas opuestas representadas por estas dos filosofías estratégicas. Al final Carly pagó el precio. Como comentó la revista especializada Business Week, “Está actuando de visionaria, de Director en Jefe Ejecutivo (CEO) y de Director en Jefe Operativo (COO), y eso es sumamente difícil de hacer”.¹² Previo a su contrato, la cultura en HP había sido caracterizada por el trabajo en equipo y el consenso. El estilo de liderazgo de Fiorina, empresarial y ambicioso, enfocado al cliente y guiado por resultados causaron confusión y atrajeron una resistencia progresivamente creciente. Finalmente, ella fue reemplazada porque el directorio dijo que quería más enfoque en la ejecución.¹³ El sucesor de Fiorina, Mark Hurd, nombrado en marzo de 2005, opta actualmente por lógicas de enfoque más compatibles, mediante la separación de las divisiones de Impresoras y Computadoras (lógica P), mientras que busca eficiencias de ahorros mediante un fuerte programa de reducción de personal (lógica A).

El cambio precisa ser liderado, no administrado

¿Cómo se puede conducir un verdadero cambio a través de la organización? ¿Puede usted ver si los líderes y gerentes/administradores tienen potenciales diferentes y roles también diferentes? Creemos que así como un ejército debe ser liderado más que dirigido en la lucha, las empresas también tienen que ser primero lideradas, y luego administradas o dirigidas. Los líderes producirán un cambio útil, mientras que los gerentes se concentrarán en controlar la complejidad. Ambos son esenciales pero tienen cualidades muy distintas cuando se trata de cambio. Los líderes motivarán, inspirarán y darán energía a la gente; los gerentes desarrollarán la capacidad empresarial para la entrega de resultados a través de la organización y la utilización del personal –planifican y presupuestan–. Las diferencias entre los dos son importantes y pueden ser vistas en la figura 4.3.

Para hilar de forma más fina sobre el arte de liderar empresas, digamos que se pueden tramar diversas coaliciones dominantes entre el equipo directivo superior para asegurar que las influencias culturales requeridas y sus correspondientes capacidades culturales se encuentren empotradas en la organización. Estas coaliciones serán en última instancia una mezcla de los cuatro estilos de liderazgo genéricos, expresados en términos de P-A-D-I en la figura 4.2. Los detalles de las características de cada tipo de estilo en el equipo directivo superior son provistos en las figuras 4.4a y 4.4b.

Líderes PRODUCIR UN CAMBIO ÚTIL	Directores CONTROLAR LA COMPLEJIDAD
<ul style="list-style-type: none"> • Hacer que el cambio ocurra. • Establecer la dirección para un cambio constructivo. • Relacionar lo que los acontecimientos y las decisiones significan para las personas involucradas. • Enfocarse en la formación del personal <ul style="list-style-type: none"> - Comunicar la dirección. - Lograr común entendimiento de la visión. - Compromiso de lograr la visión. • Influir en la gente para lograr las metas y objetivos. • Motivar, inspirar y energizar: <ul style="list-style-type: none"> - Mantener a la gente moviéndose en la dirección correcta, a pesar de los obstáculos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Traer orden y consistencia al trabajo dentro del sistema actual. • Administrar mediante planificación y presupuestos. • Relacionarse con cómo se consiguen las cosas. • Capacidad desarrollada a través de la organización y la dotación de personal. • Responsabilidad por el rendimiento y la productividad. • Garantizar que los planes se llevan a cabo mediante el control y la solución a los problemas. <ul style="list-style-type: none"> - Confiar en los sistemas y estructuras.

▲ **Figura 4.3.** Liderar versus administrar

¿Ha visto alguna vez un estilo de liderazgo o de dirección universalmente ideal? No es de sorprender que no exista simplemente un estilo “ideal”. Por el contrario, como con los otros elementos del modelo de alineación dinámica, múltiples estilos precisan ser constituidos y mantenidos, a pesar del conflicto natural que la coexistencia de dichos estilos provoquen. Como era de esperar, el estilo natural y el sistema de valores del CEO son esenciales. Esto es indudablemente cierto en el caso de JetBlue, quizás la principal aerolínea de bajo costo en los Estados Unidos. Su fundador y CEO, David Neeleman, y su ejecutivo están tratando conscientemente de mantener la cultura distintiva de la aerolínea mientras ésta crece rápidamente de una pequeña empresa a una grande¹⁴.

Quizás el ejemplo más destacado de liderazgo contemporáneo puede encontrarse en Li & Fung, donde Víctor Fung y su hermano han transformado lo que era una pequeña sociedad comercial de Hong Kong probablemente en la primera compañía de *supply chain* genuinamente global, usando todas las técnicas y tecnologías que usted esperaría de una compañía líder. En muchos sentidos, Li & Fung es el epítome del concepto de alineación dinámica en la práctica, porque se ha arreglado para mantenerse alineada y en sintonía con sus clientes y proveedores por casi un siglo. ¿Por qué? ¡Liderazgo! Significativamente, no es ninguna sorpresa que Li & Fung hayan superado uno de los mayores obstáculos al desempeño sostenido al adoptar una estructura organizacional que involucra equipos especialistas de unos 40 o 50 profesionales multidisciplinarios dedicados a cada uno de sus más importantes clientes de venta al por menor. Seguramente hay aquí algunas lecciones para otras corporaciones.

<p>I. Revitalizadores e integradores</p> <p>VALORES COMPARTIDOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participación, cohesión • Cambio <p>TIPO DE EQUIPO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sensible con la gente • Ofrecer apoyo emocional - tienen la capacidad para fortalecer a los subordinados <p>APTITUDES INDIVIDUALES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Creación de consenso • Buenas habilidades para la negociación • Buena capacidad conceptual <p>CONOCIMIENTO INDIVIDUAL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dinámicas de grupo • Comunicaciones <p>CONDICIONES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estable, tradicional • A punto de cambiar <p>ESTRATEGIA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollando relaciones a largo plazo con el consumidor • A punto de cambiar la dirección estratégica 	<p>D. Creadores y constructores</p> <p>VALORES COMPARTIDOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Creatividad, innovación • Respuesta rápida <p>TIPO DE EQUIPO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Movimientos rápidos • Aparentemente desorganizados, incoherentes, guiados por una visión compartida <p>APTITUDES INDIVIDUALES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Individualismo, visión • Flexibilidad • Tolerancia a la ambigüedad <p>CONOCIMIENTO INDIVIDUAL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Técnicos • R & D <p>CONDICIONES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Turbulento e incierto • Rápida evolución <p>ESTRATEGIA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Creación de un mercado • Desarrollo de nuevos productos
---	--

▲ **Figura 4.4A.** Características de las coaliciones dominantes del equipo de alta dirección (top management team)

Fuente: adaptada de la figura 2.9 en Gattorna y Walters (1996), p.40

Como puede usted imaginar, la mezcla de estilos de liderazgo y culturas que es inapropiada, como pasa tan a menudo, llevará a desalineaciones perjudiciales que finalmente derivarán en dificultades de desempeño. ¿Con qué tiene que tener cuidado usted entonces? Los respectivos defectos de las diferentes clases de líderes son mostradas en las figuras 4.5a y 4.5b. Muy probablemente usted reconocerá algunos de éstos: líderes que son inflexibles, que evitan riesgos o que fracasan en compartir la visión corporativa. ¡Con razón están restringiendo el crecimiento (en el mejor de los casos), o peor aún, causando estragos!

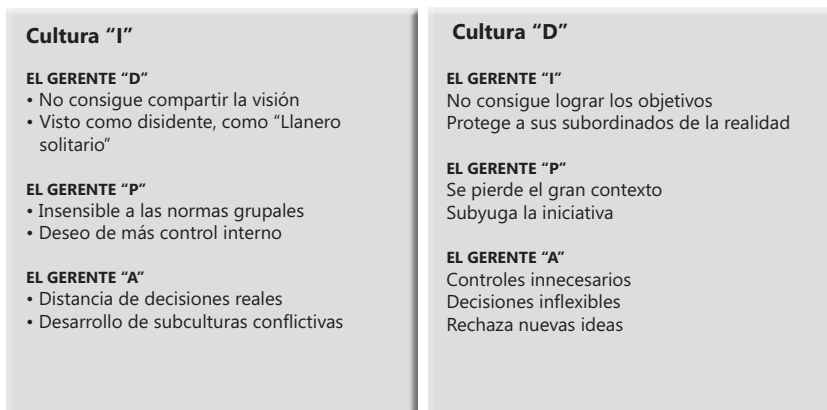
A. Productividad y directores	P. Directores de construcción y crecimiento
VALORES COMPARTIDOS <ul style="list-style-type: none"> • Control • Análisis 	VALORES COMPARTIDOS <ul style="list-style-type: none"> • Objetividad, hechos • Resultados
ESTILO DE EQUIPO <ul style="list-style-type: none"> • Lógico, analítico • Provee una estructura clara a sus subordinados 	ESTILO DE EQUIPO <ul style="list-style-type: none"> • Conductores • Objetivos claros de equipo para sus subordinados
APTITUDES INDIVIDUALES <ul style="list-style-type: none"> • Habilidades analíticas buenas • Lógico • Deseo por estabilidad 	APTITUDES INDIVIDUALES <ul style="list-style-type: none"> • Alta energía • Claro enfoque sobre objetivos • Deseo por claridad
CONOCIMIENTO INDIVIDUAL <ul style="list-style-type: none"> • Contabilidad • Producción 	CONOCIMIENTO INDIVIDUAL <ul style="list-style-type: none"> • Mercadeo • Ventas
CONDICIONES <ul style="list-style-type: none"> • Establecidas, maduras • Márgenes bajo presión 	CONDICIONES <ul style="list-style-type: none"> • Estables • Alta competitividad
ESTRATEGIA <ul style="list-style-type: none"> • Consolidación, ajuste • Mejorar la rentabilidad, productividad 	ESTRATEGIA <ul style="list-style-type: none"> • Ganar mayor porción de mercado • Enfocado al cliente

▲ **Figura 4.4B.** Características de las coaliciones dominantes del equipo de alta dirección (top management team)

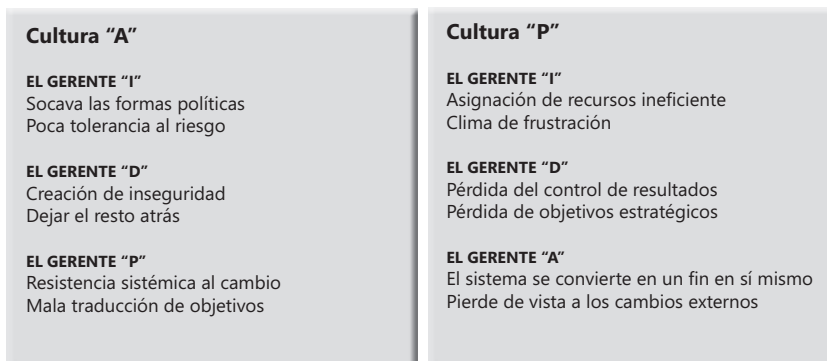
Fuente: adaptada de la figura 2.9 en Gattorna y Walters (1996), p.40

Consiguiendo la alineación múltiple a través de un liderazgo superior

¿Y dónde deja esto a la corporación? La tarea del alto ejecutivo es la de seleccionar al equipo directivo superior, identificando los estilos de liderazgo naturales y seleccionando las disciplinas y técnicas necesarias. Ello debe ser realizado de tal manera que permita que el desequilibrio incorporado refleje el desequilibrio en los segmentos de conducta en el mercado exterior. Este mismo desequilibrio debe estar arraigado en las subculturas dentro de la compañía para que consoliden o mejoren la alineación. ¿Recuerda nuestro objetivo? Es la alineación dinámica en la cadena de suministro. A través del liderazgo también podemos conseguir la alineación múltiple con nuestros clientes.



▲ **Figura 4.5A.** Estilos de cultura y liderazgo – a qué tenerle cuidado



▲ **Figura 4.5B.** Estilos de cultura y liderazgo – a qué tenerle cuidado

Con las cuatro *supply chains* genéricas identificadas en el Capítulo 2, las empresas ahora deben decidir cuántas de esas están dispuestas a apoyar. La cadena de suministro de reabastecimiento continuo requiere un liderazgo que se identifique y sea consistente con la forma en que administra las relaciones con el cliente. La *supply chain* lean requiere un estilo más convencional aunque firme y constante, con el énfasis sobre la eficiencia y la confiabilidad, y sin un énfasis especial sobre las relaciones externas. La *supply chain* ágil debe ser conducida por un estilo de liderazgo predominantemente orientado a resultados y con la mirada en la respuesta. Finalmente, la *supply chain* completamente flexible requiere un estilo de liderazgo que es predominantemente visionario, matizado con la realidad de que cualquier sentido de creatividad o innovación que se presente deberá solucionar un problema en particular para un cliente.

Usted verá que hemos realizado un círculo completo desde el Capítulo 1. La alineación superior, que lleva a un desempeño superior y sostenido en la empresa, siempre comienza cuando el liderazgo ejecutivo se encuentra cerca del mercado. El ejecutivo tiene que estar lo suficientemente cerca de los clientes para leer e interpretar todas las señales enviadas en su dirección. Piense en Lord Coe, el Presidente del Directorio que ganó la licitación para las Olimpiadas de Londres en 2012. Tal era su profundo conocimiento de los intereses en juego de todos los involucrados que condujo a un cambio de suertes en 18 meses, cambio que culminó con la decisión del Comité Olímpico Internacional de escoger Londres para el evento.

Cuando líderes, clientes clave y consumidores se encuentran alineados, hay más de un cincuenta por ciento de probabilidades de formular estrategias más apropiadas, y que las subculturas necesarias para conducir éstas en el mercado también tomen forma bajo la orientación del mismo equipo directivo. Lord Coe y su equipo de licitación todavía tienen que cumplir con esta última parte. Realice la búsqueda por su cuenta y haga una prueba sobre su propia empresa utilizando los diagnósticos presentados en los capítulos anteriores; el éxito siempre sigue a la alineación superior. Dado que hay *supply chains* atravesando todas las empresas, conseguir la alineación múltiple a través de un abanico de *supply chains* ya arraigadas en el negocio es vital si se pretende hacer realidad un desempeño operativo y financiero significativamente más alto.

Consideremos nuevamente las ideas del académico en management Hau Lee. Cuando describió su idea de una cadena de abastecimiento Triple- A, argumentó que algunas empresas habían logrado cierto grado de agilidad, capacidad de adaptación y alineación.¹⁵ Las empresas eran Lucent, Wal Mart, Dell, Zara, Nokia, Cisco y Toyota, y muy especialmente Seven-Eleven de Japón. Pero el comentario de cierre en su artículo es el más revelador: "...la mayoría de las firmas ya tienen la infraestructura para crear *supply chains* Triple-A. Lo que necesitan es una nueva actitud y una nueva cultura para conseguir que sus *supply chains* tengan desempeños Triple-A."¹⁶ Ésto es fácil de decir pero muy difícil de conseguir en la práctica, porque estamos tratando con fuerzas culturales nunca antes vistas, tal como se describió en el Capítulo 3: la fuerza poderosa del comportamiento humano que se encuentra bajo la superficie del *iceberg de desempeño*.

Hemos tratado de mejorar nuestro conocimiento sobre los mecanismos en funcionamiento mediante la alineación dinámica y los diagnósticos para medir las desalineaciones que pueden ocurrir dentro y entre las organizaciones a lo largo de cadenas de suministro complejas. Nos encontramos ahora en posición no solamente para describir los resultados visibles de las desalineaciones, como lo hace el artículo de Triple-A, sino también para identificar donde están esas desalineaciones, y así pronosticar su probable impacto y diseñar contra-medidas más precisas. Por fin un poco de control sobre nuestro destino. Ahora es el momento de descartar esa mentalidad de negación que ha atormentado tantas empresas hasta la fecha. Precisamos confrontar y aprovechar las fuerzas de conductas humanas dentro de nuestras propias empresas, porque es aquí donde residen las semillas del éxito.

Liderazgo, visión y valores

¿Cuán claramente ha visto usted articular la visión y valores a sus líderes? Creo que los grandes líderes invariablemente articulan una visión para su empresa y luego viven esta visión día-a-día, como un ejemplo para el personal. Esta visión coloca las fronteras para todos en la empresa, ayudando a impulsar y a enfocar la energía de la compañía en clientes clave, proveedores y otros participantes importantes. Y si usted está de acuerdo con mi aseveración en el Capítulo 1 de que las *supply chains* son el negocio, entonces es vital que las empresas definan claramente el rol que las cadenas de suministro juegan en el cumplimiento de la visión corporativa en su conjunto. Si usted no desarrolla tal visión, entonces probablemente se le pueda aplicar el antiguo proverbio húngaro: “¿Si usted está siempre tratando de ser como otra persona, quién va a hacer de usted?”. Considero que formular una visión es tan importante, que he desarrollado una fórmula en cuatro partes para la construcción de una declaración significativa que permita guiar a cada nivel de la empresa en sus acciones diarias. La encontrará en el Apéndice 4A, junto con otros dos ejemplos de declaraciones de visión operativas desarrollados para grandes empresas del Asia-Pacífico. Si quisiera más información sobre este tema, puede encontrarla en mi manual de *supply chains* del 2003¹⁷.

¿Pero cómo damos vida a la visión? Todas las compañías necesitan describir un conjunto de valores para fundamentar las palabras en la declaración de la visión. Éstos son los valores corporativos a los que deben suscribir todos en la empresa. Si no lo hicieren, es muy probable se convertirán en parte del movimiento de resistencia interna dentro de la empresa. Es bueno ver que cada vez más las compañías están haciendo estos valores más explícitos. Xerox es un buen ejemplo. Según su CEO Ann Mulcahy, el articular y vivir los valores corporativos le han servido de gran ayuda para sacar a la compañía en tiempos difíciles.¹⁸

Liderazgo, visión, valores.... todos son críticos para el éxito en los negocios, y porque las *supply chains* penetran cada negocio, precisamos tener estas cualidades presentes en igual medida, arraigadas en la organización de *supply chains*.

Peter Drucker, quien falleciera en noviembre de 2005, fue un gigante entre los pensadores de management. Fue posiblemente el pensador de management más grande del siglo XX, sus ideas estaban siempre a años, a veces hasta décadas, antes de tiempo. Esperemos que el legado de perspicacia y previsión que nos deja sea utilizado al máximo por los futuros líderes para mejorar el desempeño de sus empresas y sus *supply chains*, para el beneficio de todos los participantes involucrados.

Drucker una vez dijo que “no hay más ventajas para las grandes empresas, solamente desventajas”. ¿Por qué? Continúa diciendo, “una vez que la compañía supera cierto tamaño, la cabeza de la organización tiene que depender de subordinados para saber lo que está ocurriendo –quienes le dirán sólo lo que ellos quieren que él sepa–”.¹⁹ Evidentemente comprendía lo difícil que es liderar grandes compañías.

Lecciones dinámicas

1. El liderazgo en, y de las organizaciones debe ser multidimensional y contener las “tendencias” que realmente reflejen las “tendencias” de los comportamientos adquisitivos del cliente.
2. Cuando se ponen en práctica iniciativas de colaboración, ciertos elementos del equipo de dirección superior elegidos para implementar esta estrategia deben estar preparados para encontrar estrategias contrarias por parte de otros individuos de la organización – se denomina “ambigüedad”–.
3. Los grandes líderes de negocios comprenden de manera intuitiva su mercado y el ambiente cultural interno de sus organizaciones –y tienen el asombroso don de conseguir que ambos se alineen–.

CAPÍTULO 5



Supply chains de reabastecimiento continuo

Donde las relaciones son lo más importante

¿Puede usted distinguir una cadena de suministro de *reabastecimiento continuo* a una distancia de 100 metros? Es del tipo de *supply chain* donde los clientes son leales y a cambio de ello, esperan un alto nivel de dedicación y servicio. La cadena de suministro de *reabastecimiento continuo* tiene sus altos y bajos en lo que se refiere a demanda, pero todos sus miembros tratan de satisfacer esa demanda de la manera más eficaz. Posiblemente la característica más distintiva de la cadena de suministro de *reabastecimiento continuo* es que los clientes tienen un comportamiento de compra de real colaboración. Usted sabe que se encuentra en una *supply chain* de *reabastecimiento continuo* cuando todas las partes, inclusive aquellas tercerizadas, colaboran para bajar los gastos, cumplir con la demanda y mejorar sus tiempos y servicios de entrega constantemente. ¡Un cliente final feliz para uno es un cliente feliz para todos!

¿Estamos soñando? No. Eche un vistazo a la compañía de sopas Campbell Soup, que fuera una de las primeras en innovar cuando concibió y implementó su programa de reabastecimiento de producto continuo (continuous product replenishment, CPR) a principios de 1990¹. Trabajando con sus principales clientes de venta al por menor y mayorista, Campbell trabajó para reducir el impacto de las fluctuaciones de la demanda causadas porque sus clientes minoristas compraban por adelantado por propósitos promocionales. Este tipo de compra llevaba a ineficiencias en los procesos logísticos y de producción de Campbell, a la vez que exageraba los costos de dichos minoristas en relación con el almacenamiento y manejo de materiales. Una versión posterior de este programa, CPR2, reconoció que las condiciones del mercado requerían una combinación de *supply chains* de *reabastecimiento continuo* (producción a bajo costo) y *supply chains ágiles* (de promoción), y el programa fue implementado principalmente por medio de un cambio en las políticas de fijación de precios. Retomaremos esta charla sobre cadenas de suministro mixtas más adelante.

Un ejemplo más contemporáneo puede ser encontrado en Joe White Maltsters, una división de la compañía ABB Grain, una de las empresas de comercio y manejo de cereales más importantes de Australia, con base en Adelaide. Todos los años, Joe White cierra más del 55 por ciento de su producción de 450,000 toneladas a principio de año. Con el tiempo ha desarrollado relaciones de colaboración con seis cervecerías asiáticas muy importantes, que se llevan un promedio de 50,000 toneladas de malta por año cada una, a precios previamente negociados, cerrados vía contratos firmes de hasta cuatro años por adelantado. Estas cervecerías suministran pronósticos de demanda de tres meses por adelantado y fijan programas de envíos cada dos semanas. Por consiguiente, Joe White sabe exactamente qué producir y cuándo, y envía un flujo constante de malta en grano por container en un programa de envíos regular y convenido previamente cada año. ¡Miles de ellos! Éstos son clientes soñados, y un ejemplo excelente de una cadena de suministro de *reabastecimiento continuo* en acción².

El cliente perdona – ¡pero hasta cierto punto!

Primero, veamos en detalle a los clientes en un mercado de *reabastecimiento continuo*. Son en gran parte predecibles en su comportamiento de compra; exigen la entrega regular de productos y servicios principalmente ya maduros. A estos clientes normalmente les gusta comprar de uno o dos proveedores, y la lealtad es tomada muy en serio. Este no es un mercado que acepta fácilmente la toma de riesgos, ni de parte del cliente ni de los proveedores. La confianza es lo más importante en la relación de la *supply chain*. Los miembros de la cadena de suministro de *reabastecimiento continuo* entran en sociedades (partnerships) y proyectos de desarrollo conjunto, y comparten libremente la información que ayudará a mejorar el desempeño, que es una causa común. Los comportamientos de compra de colaboración también tienden a ser muy indulgentes, y los clientes con esta mentalidad aguantarán muchas cosas, incluyendo el ser ignorados. Pero lo harán solamente por un tiempo limitado, luego del cual es casi seguro que se pasen al extremo opuesto, el comportamiento de confrontación y exigente.

¿Cómo puede usted captar el potencial de estos clientes? Lo principal es descubrir cuáles de sus clientes son realmente “colaborativos” y después cuidarlos. Lamentablemente, eso es más sencillo de decir que de hacer. Las compañías raramente obtienen una segunda

oportunidad para restituir sus relaciones en una cadena de suministro de *reabastecimiento continuo*, sin gastar una cantidad tremenda de tiempo y dinero. Las empresas son un desastre para diferenciar qué clientes se merecen su atención prioritaria, y por consiguiente, han perdido algunas de sus mejores relaciones a largo plazo. Muchas empresas ni se dieron cuenta en el momento. Las compañías de tarjetas de crédito líderes como American Express y Diners Club son perfectos ejemplos de este fenómeno. Parecen no hacer un seguimiento de sus antiguos clientes y consultarles el porqué no están utilizando más su tarjeta u otros servicios. Parece raro que esto ocurra, pero no es tan sorprendente en realidad. Las compañías pierden su enfoque sobre clientes colaborativos porque estos clientes no están excesivamente preocupados por el precio, su costo de servicio al cliente es relativamente bajo y los márgenes son en general buenos. En otras palabras, ¡es tan fácil darlos por seguro! Todo lo que estos clientes ansían es reconocimiento, y un trato preferencial sobre la base de fuertes relaciones personales. Están dispuestos a cambiar otros parámetros del servicio para conseguir esto. Pero ignórelos por su cuenta y riesgo.

¿Por qué otra razón usted cree que las compañías pierden su enfoque sobre este tipo de clientes? No es tan sólo que estos clientes son fácilmente descuidados. Es porque las empresas están más preocupadas por **los otros** clientes, particularmente aquellos que son especialmente exigentes y que toman muchísimo tiempo. Podría llamar a estos clientes los Exocets del mundo comercial, porque aparecen de forma repentina y de ninguna parte, y tienen un alto poder de impacto. Hablaremos del comportamiento de este tipo de cliente en el Capítulo 7, pero basta con decir que aquellas compañías que intentan evitar el impacto del Exocet a menudo terminan entregando un servicio errático irregular para poder atender a estos clientes difíciles. Y como resultado, el desempeño hacia los clientes en general se ve deteriorado. Lamentablemente, vemos a proveedores respondiendo a clientes de forma inapropiada todos los días. El truco es reconocer quiénes son los clientes más importantes y quiénes se merecen su mayor atención.

Fonterra

En 2001, cuando la compañía de productos lácteos global Fonterra segmentó a sus 3.300 clientes de 100 países a lo largo de líneas comportamentales, encontró que 25 % de sus clientes (en número) y 40 por ciento (en volumen), estaban presentando tendencias de comportamientos de compra colaborativos. Pero nadie en Fonterra era consciente de esto, y por lo tanto dicha revelación llegó como una conmoción. Consecuentemente, a muchos de sus mejores y leales clientes no se les daba la atención apropiada, y las buenas relaciones de negocios previas se estaban deteriorando.

¿Usted quiere qué, y para cuándo?

Por supuesto, a las compañías líderes no les molesta que se les requiera cumplir con desafíos. Los clientes exigentes pueden forzar su desempeño y crear nuevos estándares –para bien–. Pero usted tiene que saber cuándo y en qué punto se justifica esta respuesta adicional. Las características de cadenas de suministro de *reabastecimiento continuo* (o flujo base, como fuera definido en el Capítulo 2) son el reflejo de los comportamientos adquisitivos de clientes colaborativos; es tan simple como eso. El énfasis se coloca sobre el desarrollo gradual de relacionamientos profundos y sustentables con aquellos clientes

que presentan valores de colaboración genuinos. Confiabilidad y credibilidad son los ingredientes esenciales para el éxito en este tipo de *supply chain*, porque los clientes valoran enormemente estas cualidades. Usted tiene que responder de una manera precisa: ni muy poco ni demasiado, sólo lo suficiente. Llamo a esto de *colaboración indispensable*.

Los clientes ven el valor de entrar en estas asociaciones estratégicas de largo plazo porque pueden asegurar la certidumbre y la estabilidad que anhelan. La información es intercambiada libremente en ambas direcciones cuando queda establecida la relación. Los clientes proveen las previsiones de demanda sobre requisitos específicos de forma bien adelantada, y las van actualizando y ajustando regularmente. Es imprescindible que el personal que usted elija para atender a estos clientes comparta sus valores y el compromiso con un objetivo común. Sin valores compartidos, es probable que usted pierda a estos clientes y su flujo de ingresos. Una compañía que parece tener todas las características apropiadas para la colaboración es Unipart, el fabricante de partes de vehículos, que ha disfrutado de un relacionamiento de 21 años con Jaguar en todo el mundo. Estas dos compañías actúan como si fueran una. Unipart participa en cada faceta del negocio de Jaguar, del diseño del automóvil y la fabricación de sus partes componentes, hasta la distribución mundial. Es una relación excepcionalmente exitosa que ha sobrevivido las pruebas del tiempo.

Jaguar y Unipart se encuentran verdaderamente en la "zona de la colaboración". ¿Su compañía alguna vez ha estado en esta zona? ¿Sería capaz de reconocer si lo estuviera? Sugiero que la única manera en que usted puede acercarse a semejante asociación es colaborando con las empresas que realmente quieren colaborar, y que presentan valores genuinos de colaboración. El ex CEO de Unilever, Anthony Burgmans, puntualizó sobre este tema de manera enérgica cuando dijo que "si los clientes minoristas quieren colaborar, colaboraremos con ellos. Pero si quieren luchar, también estamos listos para darles una buena pelea"³. Esta es una distinción importante porque da una orientación respecto de la prioridad para asignar recursos escasos. Para algunos, atender a los clientes se ha convertido en un arte, pues ambos comportamientos de colaboración y de confrontación son practicados en el mismo mercado. Roger Corbett, CEO de Woolworths (Australia), lo pone claramente "si usted está demasiado a gusto con sus proveedores.... está en problemas"⁴. Corbett está constantemente rediseñando los arreglos comerciales que tiene con sus proveedores. Y sin embargo, una investigación independiente ha descubierto que un pequeño número de proveedores clave están colaborando con Woolworths de forma intensiva, ¿por qué entonces fracturar la relación? Pensándolo bien este doble juego tiene sentido, porque la colaboración verdadera significa relación intensiva y por lo tanto, sólo puede ser practicado sobre una base selecta. Puede parecer que el enfoque de Corbett esté enviando señales mezcladas a la base de abastecedores, pero en realidad es una estrategia astuta basada en la idea de que es mejor colaborar solamente con aquellos partícipes que son vitales para la empresa. El resto simplemente debe esperar su oportunidad.

Pero las respuestas de colaboración no ocurren por accidente. Las compañías necesitarán diseñar y gestionar las operaciones que proveen el soporte a esta forma especial de "alineación" entre proveedores y sus clientes respectivos con mucho cuidado. Ciertas condiciones deben estar presentes dentro de las compañías proveedoras para que esto ocurra.

Todo tiene que ver con la cultura

Quizás la investigación más definitiva hasta la fecha en la polémica de la colaboración fue emprendida por Mark Barratt, ahora en la Universidad del Estado de Arizona⁵. Barratt halló la existencia de 83 *posibilitadores* en las relaciones de las *supply chains* de un café entre un fabricante y una industria líder de supermercados minoristas en el Reino Unido. Revisando, la mayoría, por no decir todos estos *posibilitadores* están relacionados con la cultura y tienen valores inmersos que claramente son de *colaboración*, como compromiso, beneficio mutuo, franqueza, definición conjunta de los procesos y el intercambio de información en tiempo y forma⁶. Los 34 *inhibidores* de relaciones en las *supply chains* que también observó Barratt indicaban una desviación hacia factores relativos a la cultura⁷. Curiosamente, tanto los *posibilitadores* como *inhibidores* resultaban evidentes en los niveles estratégicos, tácticos y operativos en la empresa fabricante y las organizaciones del minorista que participaron en la investigación. La mayoría de los *posibilitadores* e *inhibidores* parecían ocupar el espacio inter-organizacional **entre** las *supply chain* de ambas partes.

Esta es una conclusión significativa dado los actuales esfuerzos de proveedores y minoristas en la industria de bienes de consumo masivo (FMCG) a nivel mundial para lograr colaboración y hacer de ésta una ventaja competitiva. Sí, puede serlo, pero solamente bajo condiciones operativas muy específicas. Si estas condiciones no están presentes, ni toda la tecnología en el mundo hará que las partes en la cadena colaboren entre sí. Los *posibilitadores* e *inhibidores* de Barratt se detallan en los Apéndices 5A y 5B respectivamente.

Claro, esto indica que todos los participantes en la *supply chain* requieren ahora de un nuevo portafolio o conjunto de capacidades en áreas como la gestión de relación con el cliente, mejora continua, comunicaciones a todo nivel, gestión conjunta de KPIs y muchas cosas más. Sin embargo, la colaboración en sí misma no es la solución perfecta en todas las ocasiones.

Entendiendo la subcultura correctamente

¿De qué manera intentamos crear una subcultura que apoye la colaboración? Una vez escuché describir a la cultura como el tratar de sujetar un puñado de arena: ¡inevitablemente lo derrota a uno! Descubrimos en el Capítulo 3 que no se consigue hacer nada a menos que los valores de la gente trabajando para la empresa apoyen aquello que se pretende realizar. Efectivamente, el hecho de que tantos planes empresariales nunca se materialicen es clara evidencia de este fenómeno, aunque algunos argumentarían, equivocadamente, que tales deslices son atribuibles a las acciones de la competencia. En realidad, ambos factores tienen un impacto sobre la implementación, pero soy un convencido de que la resistencia insidiosa que a menudo se oculta bajo la superficie es la razón principal. La otra cara de la moneda nos dice que la fuerza positiva del comportamiento y de lo que cree la gente que trabaja en la empresa son las llaves para el éxito en la implementación. El trabajo de Barratt en relación a los *inhibidores* y *posibilitadores* también apoya la idea de que "la cultura es fundamental".

Su empresa: ¿alguna vez ha tratado de generar una cultura de trabajo especial a través

de un cambio en los procesos, o por medio de la gestión de los recursos humanos? No se preocupe, usted no sería el único. Mi experiencia me dice que las actividades aisladas que pretenden dar forma a una cultura en particular, no funcionan, porque son muchos los factores que pueden influir y dar forma a la subcultura que se desea dentro de la organización. Para el *reabastecimiento continuo*, nuestro énfasis tiene que estar en la construcción una subcultura predominantemente de *grupo* dentro de la empresa. Esta subcultura se caracteriza por valores personales, por ejemplo, su compromiso con el relacionamiento con el cliente, un estilo de trabajo en equipo que promueve y recompensa la participación, la aversión al riesgo y la búsqueda de sinergias a través del desarrollo de relaciones leales y cohesivas. Una inclinación hacia estos valores debe evidenciarse en todas aquellas funciones que contribuyen con la entrega de productos y servicios. A su vez, esto implica que tanto clientes como proveedores necesitan ser respetuosos y abiertos entre ellos.

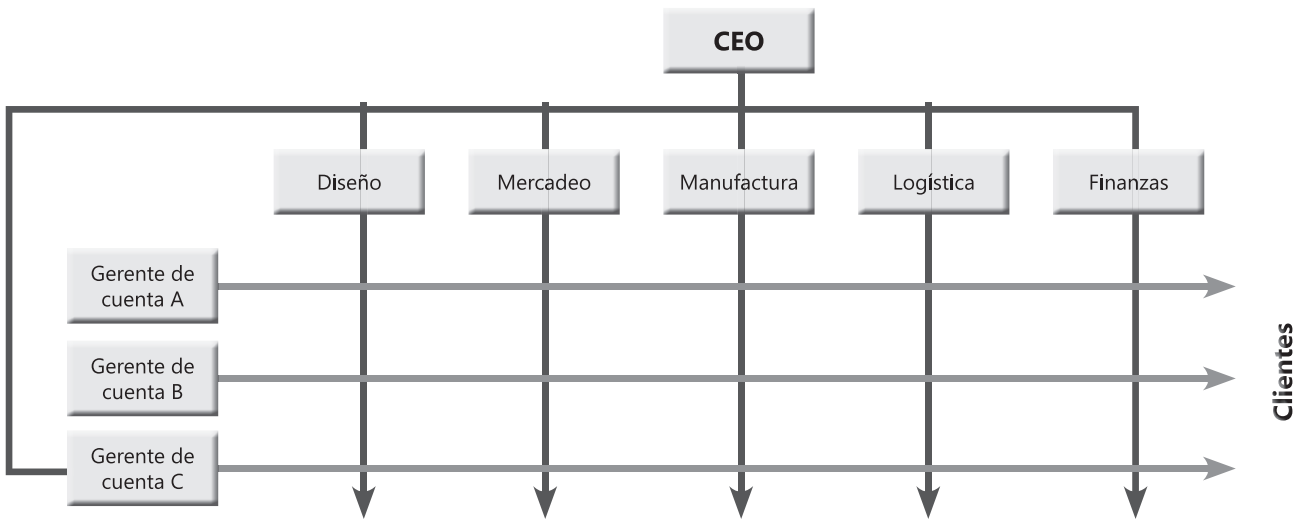
¿Pero por dónde empezamos? He escogido diez áreas de las más críticas, que pueden ayudarle a formar una subcultura de *grupo*, y he descrito su relevancia en relación con la colaboración en las cadenas de suministro de *reabastecimiento continuo*. Ninguna por sí sola es una panacea, sin embargo, colocar los elementos de las diez áreas enumeradas en los próximos párrafos le ayudará a influir en el éxito de su estrategia en la cadena de suministro.

1. Diseño organizacional

Empecemos con el marco general – el diseño organizacional. Conseguir la subcultura de *grupo* necesaria para una *supply chain* de *reabastecimiento continuo* implica instalar un diseño que es una matriz de funciones gerenciales (en línea vertical) y de funciones de gestión por cuenta (en línea horizontal), como se muestra en la figura 5.1. Un diseño matricial no es un tipo de organización fácil en la cual trabajar, debido a los potenciales conflictos que pueden aparecer –y que efectivamente aparecen– en cada intersección entre las funciones verticales, que generalmente manejan el presupuesto, y las funciones horizontales de gestión de cuenta que usualmente tratan con los clientes. Para trabajar en colaboración usted necesita en primer lugar, la capacidad fundamental de poder suministrar; si tiene ese prerequisite indispensable, entonces la colaboración le ayudará a suavizar el suministro a los clientes, y todos se benefician.

Como se lo escuchó decir a un alto ejecutivo, “el desafío no es construir una estructura matricial, sino crearla en las mentes de nuestros gerentes”⁸. La realidad es que las organizaciones funcionales verticales van a estar 90 grados “fuera de fase” con la manera en que los clientes desean comprar. Mientras esto ha sido reconocido hasta cierto punto por la introducción de estructuras matriciales de informes duales, los objetivos fundamentalmente diferentes de ambos grupos de gestión siempre harán la vida interesante –por no decir complicada–.

Sin embargo, un arreglo organizacional matricial funciona cuando las personas quieren que funcione. En muchos sentidos, la tarea de ganarse internamente la colaboración entre los diferentes grupos funcionales se asemeja a la tarea de lograr colaboración en las interfaces externas con los clientes. Y seguramente esto tiene el sentido. Los altos niveles de confianza y consenso respaldado por las buenas comunicaciones internas son im-



- Enfasis en ambos: contenido en sí mismo y funcional por ejemplo, función y producto; función y división.
- Alta comunicación y colaboración
- Funciona mejor en compañías de mediano porte
- Dualidad en la autoridad y a quien se reporta

Funciones

Clientes

▲ **Figura 5.1.** Diseños de organización "funcional" y matriciales

portantes para crear el ambiente adecuado para que una subcultura de grupo prospere. Como resultado, el personal tiende a ser de largo plazo y permanente, pero la desventaja está en que se pueden formar pequeños y poderosos grupos, lo que no es necesariamente sano para la empresa. La mayoría de las empresas estos días son una mezcla de formatos funcionales y/o matriciales, y esto puede funcionar bien cuando la situación del mercado/cliente es relativamente estable y/o de colaboración. General Motors ha usado esta estructura de tipo matricial con buenos resultados desde su implementación en 1998⁹. La misma ha reemplazado a la estructura organizacional multidivisional, que entre otras cosas, casi causa la caída de la GM.

Uno de los desafíos clave en una cadena de suministro de *reabastecimiento continuo* es la de alinear equipos de cara-al-cliente con los valores de compra del cliente, y crear un "pull controlado"; y luego optimizar el lado del suministro de forma que sea "personalizado" de manera apropiada. Esto es posible si usted tiene la correcta información del cliente (a tiempo) para organizar los recursos internos de la manera más simple y eficaz posible.

2. Procesos

Es importante que los procesos seguidos en la cadena de suministro de *reabastecimiento continuo* sean participativos, tanto interna como externamente, y por supuesto, estándar y replicables. Las compañías líderes pondrán los procesos de gestión de las cuentas de los clientes al frente, así como los procesos de desarrollo conjunto. Todo aquello referido a estos procesos es de manera inequívoca enfocado al largo plazo. El objetivo es mantener y profundizar las relaciones existentes con ciertos clientes específicos en cada faceta del servicio y ésto es el lo que esos clientes esperan y exigen.

Los *call center* en los servicios financieros y en las industrias turísticas poseen a menudo tecnología de identificación de llamadas con el propósito de que los empleados puedan identificar al cliente y actualizar su información en tiempo real. Cuando el cliente llama, una lista de referencia de sus actividades y sus preferencias está al alcance de los empleados de forma fácil, y de esta manera ellos pueden adaptar su conversación y hacer sentir al cliente a gusto, y hasta especial. Un ejemplo de esto es el Royal Bank de Escocia en Gran Bretaña, que opera varias compañías de seguros, por ejemplo, Línea Directa, Privilegio y Churchill. Estas entidades son apuntadas a diferentes segmentos. Los llamados entrantes van a la misma central telefónica, pero el sistema les dice a los operadores qué compañía está buscando el cliente para que se le pueda responder apropiadamente. Un sistema más manual es usado por cirujanos veterinarios que se refieren a las mascotas por su nombre y le dan el apellido del propietario. Charlan sobre el animal con el propietario y preguntan cómo ha estado desde su última visita. Toda la información se encuentra en una tarjeta o en la computadora, pero el veterinario da la impresión de conocer y preocuparse por la tan querida mascota.

Ya sea que su sistema sea tecnológicamente sofisticado o simple y manual, el requisito fundamental es que el cliente se sienta importante y querido. El uso de la empatía y la habilidad de escuchar son importantes en el proceso de estas interacciones. Esto ha sido reconocido por esas compañías que tienden a contratar personal que posea cualidades de buen trato personal (por ejemplo, ex - profesores o actores). Este tipo de proceso es

consolidado o destruido por la conducta del personal y su habilidad para exhibir buenas cualidades interpersonales, una receta esencial para el éxito en cadenas de suministro de *reabastecimiento continuo*, apoyada por la tecnología que proveerá la información adecuada y que ayudará en la entrega de los procesos requeridos.

3. La tecnología de sistemas de información (IT)¹⁰

Puede que la tecnología de sistemas de información no parezca un modelador de culturas, pero es importante contar con los sistemas correctos para dar apoyo a la subcultura requerida. No sirve de nada que usted busque la colaboración en una cadena de suministro de *reabastecimiento continuo* cuando sus sistemas de IT son diseñados para el efecto opuesto. Los sistemas de IT en combinaciones variadas proveen una "visión" del negocio, y esto puede ayudarle para que alinee sus procesos empresariales junto con sus actividades para coincidir con los perfiles de sus segmentos de cliente. Sistemas de Puntos de Venta (Point of Sale, POS) pueden ofrecer información diaria sobre los perfiles adquisitivos de sus clientes. A su vez, esta información asiste materialmente al proceso de reabastecimiento. Los sistemas Data Warehouses y Business Analytics son herramientas esenciales y hoy disponibles para las empresas modernas.

En las *supply chains* de *reabastecimiento continuo*, la intensidad transaccional es relativamente baja y la complejidad de los sistemas es igualmente baja porque la colaboración prospera mejor cuando el ambiente operativo es relativamente predecible y estable. Esto quiere decir que los sistemas de planificación (Enterprise Resource Planning, ERP) son útiles pero no esenciales. Sin embargo, sistemas adicionales que ayuden en la gestión de las relaciones con el cliente sí son importantes. El mecanismo de planificación Kanban (generalmente relacionado con las actividades lean) es útil, así como también lo es el sistema de gestión de inventarios (Vendor Managed Inventory, VMI), aunque éste ya es una aplicación dentro de los sistemas de ERP contemporáneos.

Los ambientes operativos con las especificaciones de VMI más exigentes se beneficiarán de los recursos de avanzada brindados por algunos de los proveedores importantes de software de *supply chain management*, por ejemplo, Manugistics, i2 y Aspentech. La diferencia entre estos proveedores es que Manugistics e i2 están equipados para industrias de producto más discreto, mientras que Aspentech es un líder en la industria de procesos. Every Day Lower Prices (EDLP), que es esencialmente una estrategia de fijación de precios, es también importante en este ambiente operativo, como lo es Collaborative Demand Planning (CDP), Efficient Consumer Response (ECR) y Collaborative Planning Forecasting and Replenishment (CPFR). Hay muchas otras aplicaciones colaborativas de diseño, suministro y fabricación, incluyendo:

- Mechanical Computer Aided Design (MCAD);
- Mechanical Computer Aided Manufacturing (MCAM);
- Product Information Management (PIM).

Los procesos y sistemas de aplicación para Customer Relationship Management (CRM) están siendo integrados progresivamente en un portafolio o conjunto de sistemas que se combinan para atender a los clientes en forma conjunta, y cuando son usados de este modo resultan sumamente valiosos para facilitar el acceso a información sobre los clientes y así ayudar a satisfacerlos. Sin embargo, si la CRM es utilizada de manera aislada,

aunque todavía útil, pierde mucho de su poder potencial. Los sistemas adicionales del “lado del cliente” en la *supply chain* incluyen sistemas de apoyo del tipo de Point-of-Sale, Radio Frequency Identification (RFID) y la cada vez más utilizada Global Data Synchronization Network (GSDN).

Del “lado del proveedor”, compañías como el Instituto SAS Inc. han diseñado y producido toda una serie de aplicaciones de software de Supplier Relationship Management (SRM), por ejemplo, Sourcing Data Quality, Spend Analysis, Procurement Scorecard and Sourcing Strategy¹¹. Ciertamente SAS propone un acercamiento progresivo para el uso de los diversos elementos individuales de su serie SRM, de la siguiente forma¹²:

<i>SAS Sourcing Data Quality:</i>	Para la codificación de productos primarios, normalización de proveedores, calidad y colecta de datos.
<i>SAS Spend Analysis:</i>	Para el análisis de gastos, categorías, informes y cumplimiento de contratos
<i>SAS Procurement Scorecard:</i>	Para KPIs, métricas, tableros de mando de la empresa y los perfiles de desempeño
<i>SAS Sourcing Strategy:</i>	Optimización de la base de suministros, escenarios, pronósticos de demanda predicción de flujo de fondos.

La evolución en esta serie de cuatro componentes de SRM va desde de datos sin procesar (¿qué ocurrió?), a información (¿por qué ocurrió?), luego a conocimientos (¿que ocurrirá?), hasta llegar finalmente a la inteligencia (¿qué es lo mejor que puede ocurrir? ¿Cómo puedo actuar sobre la base de esta perspectiva?). De este modo, la visión retrospectiva se convierte en perspectiva; el desempeño y el retorno sobre la inversión (Return on Investment, ROI) mejoran significativamente. Pero conseguir la calidad de datos adecuada es un punto de partida primordial. El análisis de gastos, seguidos por una scorecard de compras, ayuda a dar sentido al desempeño actual, y a la vez impulsa el nuevo enfoque requerido hacia la estrategia de compras. Desde allí es un simple paso para permitir el proceso de compras con paquetes de software disponibles.

4. Indicadores de desempeño (KPIs)

¿Quién no adora medir el desempeño? Lamentablemente, este área importante del management es a menudo malentendida, y por consiguiente maltratada y abusada. Muchas veces las empresas compilan largas listas KPIs a lo largo de un amplio espectro de áreas funcionales sin darse cuenta de que KPIs específicos son aplicables a cada tipo de *supply chain* o su combinación. Las primeras versiones del enfoque por scorecard desarrolladas por Robert Kaplan y David Norton¹³ demostraron ser tanto una bendición como una plaga; pues mientras que trajeron nuevas disciplinas al monitoreo y gestión del desempeño, en la práctica la scorecard no siempre identificó de manera suficientemente clara la necesidad de alinear los diversos KPIs con un cliente en particular. En cambio, la impresión fue que una lista arbitraria de KPIs financieros, de servicio al cliente, de procesos comerciales internos y de crecimiento, y seleccionados por la dirección, se aplicaban perfectamente bien **a través de todos** los comportamientos adquisitivos del cliente en ese mercado. Éste simplemente no es el caso. El descuido ha sido reparado en parte con la última

perspectiva sobre scorecards balanceadas de Kaplan y Norton¹⁴. En todo caso, preferimos utilizar el término “scorecard parcial”, queriendo decir que seleccionamos *solamente* aquellos KPIs que son relevantes para cada tipo de conducta de compra dominante en un mercado en particular –y para una combinación específica o tipos de cadenas de suministro. El mix de estos comportamientos de compra es de especial importancia, porque nos servirá de guía en el proceso de selección y la consiguiente asignación de los esfuerzos en la recolección y especificación de datos y el monitoreo del portafolio de KPIs seleccionados.

Para las *supply chain* de *reabastecimiento continuo*, nuestro énfasis debe centrarse en medir la retención y lealtad de los clientes, el alcance individual de nuestras relaciones con ellos y el porcentaje que nuestro negocio representa en el gasto total del cliente. Otras mediciones como el nivel y cantidad de información compartida y las perspectivas que llevan a una mejora en el servicio al cliente también son relevantes. Las medidas del tipo confiabilidad del servicio, Delivery-In-Full-On-Time-Error-Free (DIFOTEF) y otros parámetros que reflejan la manera en que estamos administrando la relación con clientes selectos, son extremadamente útiles. Otras medidas como la Customer Account Profitability (CAP), que muestra la fuerte rentabilidad en este segmento de clientes no es inusual. Esto sólo refuerza la necesidad de aislar y concentrarse en clientes *de colaboración*,– como una prioridad deliberada.

Los sistemas de CRM son usados a menudo para implementar KPIs que se concentran sobre medidas comúnmente utilizadas por call-centers, servicios financieros, seguros de salud y compañías orientadas a marcas. Además de los índices de retención de clientes, se monitorea el costo de retención del cliente, así como la “eficiencia en los costos” de las tácticas usadas para conseguir altas tasas de retención del cliente, por ejemplo, Toyota mide una variedad de KPIs que siguen la lealtad del cliente y su retención.

Sin duda alguna, los KPIs son un modelador muy importante de la cultura en las organizaciones, porque las personas tratan de hacer aquello que se mide, sin tener en cuenta si es lo correcto o lo más apropiado dadas las circunstancias. El mundo está lleno de ejemplos donde KPIs que fueron puestos en práctica dentro de la empresa son los conductores de aquellos comportamientos evidentemente disfuncionales. Aunque podría ser un mito, una vez oí hablar de una aerolínea de los EE.UU. que encontró un elemento “motivador” para que sus pilotos redujeran el desperdicio de combustible y así apoyar prácticas de vuelo con mejor eficiencia energética. Las bonificaciones de los pilotos fueron vinculadas con la reducción del uso de combustible. Esto fue un motivador muy eficaz para un cambio de comportamiento, y resultó en reducciones considerables en el uso de combustible. ¡También redujeron considerablemente su clientela! Porque los pilotos apagaban el aire acondicionado durante el tiempo de espera de la autorización para el despegue, lo que efectivamente ahorra combustible, pero mientras tanto los pasajeros se morían de calor.

Los call centers modifican sus KPIs de acuerdo con el tipo de llamadas –entrantes o salientes– y están tratando de recoger información, generar ventas o desarrollar una relación. Compare los probables KPIs usados para un centro de asesoramiento de crisis, con los KPIs para un servicio de información en un call center. Ambos servicios son ofrecidos por teléfono, pero el tipo y el nivel del servicio son muy diferentes por cierto. Un ejemplo extremista tal vez, pero que ilustra lo que quiero decir. En los call center de hoy, el tiempo

que toma una llamada tiene menor importancia si lo que el operador está intentando hacer es transformar a quien llama en un cliente. Sin embargo, la duración y el número de llamadas por día son importantes cuando el objetivo es sólo distribuir información, y no necesariamente establecer una relación.

5. Incentivos

Los incentivos son útiles para animar al personal a hacer lo que la organización quiere que ellos hagan, y va de la mano con los KPIs. En el caso de las cadenas de suministro de *reabastecimiento continuos*, necesitamos incentivos que apoyen procesos y comportamientos participativos y de equipo. Para una subcultura de *grupo*, cualquier plan que reconozca el desempeño de manera pública es apropiado, por ejemplo, un cuadro de honor, recompensas al equipo como cenas o bonos. Para que esta clase de incentivos funcione, debe llevar consigo un nivel de logro real y no ser algo que es inapropiado o visto como irrelevante.

Los ejemplos de incentivos en esta categoría reflejan un énfasis participativo. Hasta los noventa, McDonald's utilizaba cuadros de honor para reconocer el excelente servicio al cliente y niveles excepcionales de desempeño del personal. Ciertos símbolos se colocaban en las insignias de los empleados al lado de sus nombres para demostrar el nivel de servicio de asistencia posventa que habían conseguido. IKEA, por otro lado, usa metas de ventas departamentales en vez de individuales, animando a su personal de ventas a actuar como un equipo en lugar de competir entre ellos por los clientes.

6. Diseño del puesto de trabajo

En las cadenas de suministro de *reabastecimiento continuos*, el diseño y descripciones de los puestos de trabajo tienen que concentrarse en el trabajo en equipo y la cooperación para satisfacer a clientes. Idealmente, cualquier actividad que involucre autoridad, autonomía o control debe ser descentralizada y negociada por consenso. Conseguir que el personal que trata directamente con el cliente se ponga de acuerdo sobre "quién hará qué" en el trato con el cliente resulta especialmente eficaz, porque coloca el énfasis sobre cómo administrar mejor la relación con el cliente.

El tipo de diseño del puesto de trabajo que respalda esta situación es descriptivo, no prescriptivo. El darle a los empleados tanto la responsabilidad como la autoridad acorde con el nivel de sus tareas tiende a habilitarlos a que a ellos tomen decisiones basadas más en las relaciones con el cliente. Esto debe ocurrir sin embargo bajo la orientación de un entrenador, quien usa las reuniones para hablar de los distintos escenarios y sus posibles soluciones.

7. Comunicaciones internas

Las comunicaciones internas son un factor crítico en el moldeado de las respuestas a clientes desde el interior de las organizaciones. Pero esto ha sido tan obvio. Es suficiente decir que una subcultura de *grupo* tiende a prosperar en un contexto donde las comu-

nicaciones internas son altamente consultativas, con un lema subyacente que dice "nos interesamos". Afortunadamente, este tipo de comunicación funciona bien en un contexto operativo de movimiento relativamente lento y estable, que es de lo que trata en definitiva el comportamiento de compra de colaboración. Sin embargo, como será visto en capítulos posteriores, este estilo de comunicaciones internas no le queda un contexto caracterizado por un movimiento rápido y niveles altos de incertidumbre y demanda impredecible.

El mejor vehículo para buenas comunicaciones internas en la sub-cultura de *grupo* es de equipo y cara a cara, por lo tanto, basado en reuniones. Esto puede tornarse lento y voluminoso, y en ciertas ocasiones hasta exclusivista, donde ciertos individuos y grupos retienen a propósito información en particular de otros individuos y grupos. Pero la fortaleza del enfoque de equipo, es la relativamente baja rotación de personal, de otra manera la "cultura" se perdería.

8. Capacitación y desarrollo

Es común ver que los esfuerzos en relación con entrenamiento y desarrollo carecen de un enfoque real o de diferenciación, y por consiguiente gran parte del presupuesto destinado a este propósito es malgastado. No es esencial entrenar a **todo** el personal en **todas** las áreas. Para promover una subcultura de *grupo*, las actividades de entrenamiento y desarrollo deben concentrarse en la formación de equipos (team building) y enfatizar el valor de las relaciones y la sinergia que se obtiene de ellas aplicadas apropiadamente, tanto dentro como fuera de la empresa.

Los medios más eficaces para promover la armonía que resulta tan necesaria en este tipo de subcultura son los "pequeños grupos de trabajo" y un estilo de "manos a la obra". Habilidades de negociación basadas en hechos y un minucioso entendimiento de la dinámica de grupo son también importantes. La subcultura de *grupo* es respaldada muy enérgicamente por el sistema de "buddy" (amigo, compinche, cuate), como se utiliza en varias empresas que adoptan equipos de proyecto. En este caso, la responsabilidad del trabajo propio de una persona y el desarrollo del otro se convierte en la norma, y resulta en una exitosa formación de equipos, por ejemplo, equipos de consultoría que comprenden una combinación de miembros senior, consultores con un nivel de experiencia medio y algunos asociados junior. Los asociados junior trabajan en ambientes muy dirigidos, mientras que al mismo tiempo aprenden la cultura de la organización.

9. Contratación

En las organizaciones, ocurre muchísimas veces que se contrata y selecciona al personal para un puesto de trabajo únicamente sobre la base de una combinación de sus calificaciones técnicas y su experiencia laboral previa. Poca, por no decir ninguna consideración se le da a la *micro-cultura* que traen a la organización, y el impacto que esto podía tener sobre su desempeño. Por cierto, si tan sólo fuera reconocido cómo se puede usar este factor para moldear "genéticamente" las subculturas organizacionales, veríamos implementaciones más efectivas de los planes estratégicos.

Lo que pretendemos es hacer crecer una subcultura que sea personal, que tenga per-

sonas con buen trato personal, de pensamiento en equipo y que se identifiquen con el equipo y la empresa, y por sobre todo, una subcultura que se concentre en la entrega personalizada de un servicio a clientes clave de manera continua.

10. Estilo de liderazgo

Centramos ahora nuestra atención sobre el factor más vital de todos para el moldeado de las subculturas en las organizaciones, –el estilo de liderazgo. Sólo hay que mirar la cantidad de ejemplos de éxitos y fracasos en las organizaciones en las últimas décadas para darnos cuenta del impacto que un estilo de liderazgo en particular puede tener sobre su suerte final. Las bibliotecas con inventarios de estudios de casos (en inglés, *case clearing house*) de Europa y los Estados Unidos están llenas de los ejemplos relevantes. La realidad es que las organizaciones exitosas tienden a exhibir un abanico de estilos de liderazgo compatibles con las mezclas de los comportamientos de compra dominantes en su mercado. Esto es un requisito fundamental para el éxito en mundo de hoy.

A su vez, el equipo directivo superior (*top management*) en organizaciones exitosas tiende a formular estrategias que son alineadas apropiadamente a las necesidades de sus clientes o mercados. Desarrollan y administran los conjuntos de subculturas correspondientes dentro de la organización para llevar estas estrategias al mercado. La clave es la “alineación” con los clientes, pero todo empieza cuando el equipo que lidera reconoce los comportamientos de compra de sus clientes. Tal reconocimiento coloca las condiciones para el éxito final. Sin este reconocimiento, la posibilidad de obtener una alineación sostenida entre los clientes (y proveedores) y los correspondientes desempeños financieros y operativos superiores es ínfima.

Así que el real acertijo que se les presenta al *top management* de la actualidad es cómo desarrollar y (coincidentemente) mantener un mix de las diversas subculturas dentro de una organización, a quienes se les asignan estrategias de apoyo en particular –especialmente cuando algunas de esas subculturas tienen valores fundamentalmente opuestos–. Muy pocas empresas han encontrado una solución para este problema.

En el caso de una subcultura de *grupo*, es importante tener alguien en el equipo de management que tenga un estilo de liderazgo predominantemente del tipo *entrenador*, que asegure de manera genuina los valores requeridos para el desarrollo y la entrega de estrategias identificadas con el cliente. Un *entrenador* lidera con el ejemplo y la enseñanza, es muy concienzudo y muestra una preocupación genuina para con otros. A él o a ella les gusta ayudar, es leal a sus subordinados y sus superiores por igual, y se mantiene comprometido con la visión del líder máximo de la empresa. El *entrenador* es también políticamente sagaz, tratando de liderar por acuerdo y consenso. En términos de Myers – Briggs, este estilo de liderazgo es del tipo ESFJ (extrovertido- intuitivo- sensible-que juzga). IKEA es una compañía que constantemente ha abrazado el estilo *entrenador* de liderazgo. Esta firma sueca tiene una cultura muy orientada a grupos, y aspira a tener una estructura organizativa bastante plana. Usando la clasificación de Geert Hofstede, las características de Suecia como país son la alta individualidad, pequeña distancia de poder, baja evasión ante riesgos y, como el resto de los países escandinavos, alto en femenino (es decir, poca diferenciación entre las características masculinas y femeninas).

¡Mezclemos de todo un poco!

Es importante entender que la alineación con los clientes (y proveedores) no siempre funciona como un uno-a-uno linear. Las lógicas de un mix de *supply chains* son a veces la mejor solución, pero deben ser aplicadas hábilmente. Una empresa, por ejemplo, pudo usar colaboración entre las partes en su cadena de suministro para conseguir lo que en realidad es un resultado de bajo costo o de *lean*. Frecuentemente la mezcla de cadenas de suministro será la solución apropiada en lugar de una de las lógicas puras por sí solas. En términos de la *supply chain* de *reabastecimiento continuo* a la que nos referimos en este capítulo, el valor que tiene la colaboración es el de crear el “pull” del cliente para realinear el “push” de suministro interno. Un buen equipo de *supply chain* consigue funcionar en el centro del moño de corbata (se acuerda de la figura 1.1 del Capítulo 1?). El truco es planificar y administrar el abastecimiento para equilibrar el suministro con la demanda.

Lever Bros (Sunsilk) en Tailandia es un ejemplo de una organización que está usando lógicas mixtas en sus cadenas de suministro. Ha desarrollado una planta fabril para servir a dos cadenas de suministro distintas –una *lean*, con producción constante, y la otra de *reabastecimiento continuo*–, con la producción fluctuante. Para apoyar este arreglo hay un programa específico de entrenamiento del personal en las competencias requeridas para cada tipo de *supply chain*. Lever Bros aspira a tener estas dos cadenas de suministro sincronizadas e integradas en toda su empresa. Y está funcionando. Otros ejemplos incluyen compañías automotrices como Toyota y Honda. Han constituido asociaciones increíbles con su base de proveedores Tier 1, que las llevó directamente a una baja en el costo de sus componentes. Es un caso de la colaboración con un resultado *lean*¹⁵.

Otro ejemplo del arte sutil de cruzar lógicas nos lo da el hospital de Shouldice en Canadá. Mientras que el hospital ofrece atención a la salud, lo que no se asocia normalmente con el negocio de *supply chains*, la manera en que el hospital diseña y reparte su servicio respalda nuestro argumento inicial de que las *supply chains* se encuentran en cada empresa e industria. Evidentemente el hospital ha mejorado y ejecutado inteligentemente su enfoque para un segmento de clientes en particular.

El hospital Shouldice¹⁶

El hospital Shouldice en Canadá tiene un servicio único, solamente trata pacientes con hernias inguinales. Estos pacientes son dados de alta del hospital a los tres días y vuelven a trabajar en aproximadamente diez días, comparados con la estadía en hospitales de siete a diez días seguida por hasta seis semanas para su recuperación completa. El enfoque simplificado de este hospital y el concentrarse en sólo un tipo de cirugía han resultado en una mayor pericia en lo relacionado con los preparativos del paciente, el procedimiento de cirugía, el programa de recuperación y rehabilitación, así como una reputación internacional que atrae a “clientes” desde todas partes del mundo. Más del 95 por ciento de los pacientes de hernia son hombres, y el hospital Shouldice ha desarrollado sus sistemas para abordar las necesidades de esta categoría de cliente. Esto se logra maximizando la información y el control que el paciente tiene sobre el procedimiento y minimizando el tiempo de pérdida de trabajo; lo que contribuye a aumentar su velocidad de recuperación. Al acortar el tiempo de recuperación, también se ha reducido el impacto negativo tanto sobre la familia del paciente como de su empresa.

Los pacientes son admitidos en la tarde y asignados a un grupo que es responsable durante su estancia en el hospital. El grupo come todo junto en el equivalente a un comedor de hotel (tanto en la calidad de comida como su estilo). Las habitaciones del hospital Shouldice no tienen su baño privado –los pacientes tienen que levantarse y caminar al baño–. A cada momento se los anima a regresar a su actividad de rutina. En la primera tarde a los grupos se les da una explicación completa del procedimiento médico. Al día siguiente las intervenciones quirúrgicas son llevadas a cabo sin anestesia general, sino con una combinación de una anestesia local y sedantes (los pacientes están semi- inconscientes). Después de que el procedimiento se completa, el paciente es ayudado a caminar de vuelta a su cama, en contraste con el enfoque convencional para la recuperación de hernia, donde los pacientes son obligados a completar una semana en cama después de la operación. El mismo día los pacientes se levantan y caminan (muy despacio) por los hermosos jardines del hospital. Se les exige que caminen hacia el comedor y que realicen ejercicios con su grupo. Dos días después son dados de alta del hospital, después de seguir un programa del ejercicio e instrucciones sobre cómo continuar el proceso de curación. Anualmente, el hospital Shouldice ha agotado las entradas para reuniones de ex-pacientes en un hotel de cinco estrellas. El lugar está atestado con más de 1.500 pacientes que vienen para reencontrarse con “su” grupo y celebrar.

Las lógicas mixtas en las *supply chains* son a menudo una realidad para muchas empresas. Hablaremos de esto más adelante al final del Capítulo 8.

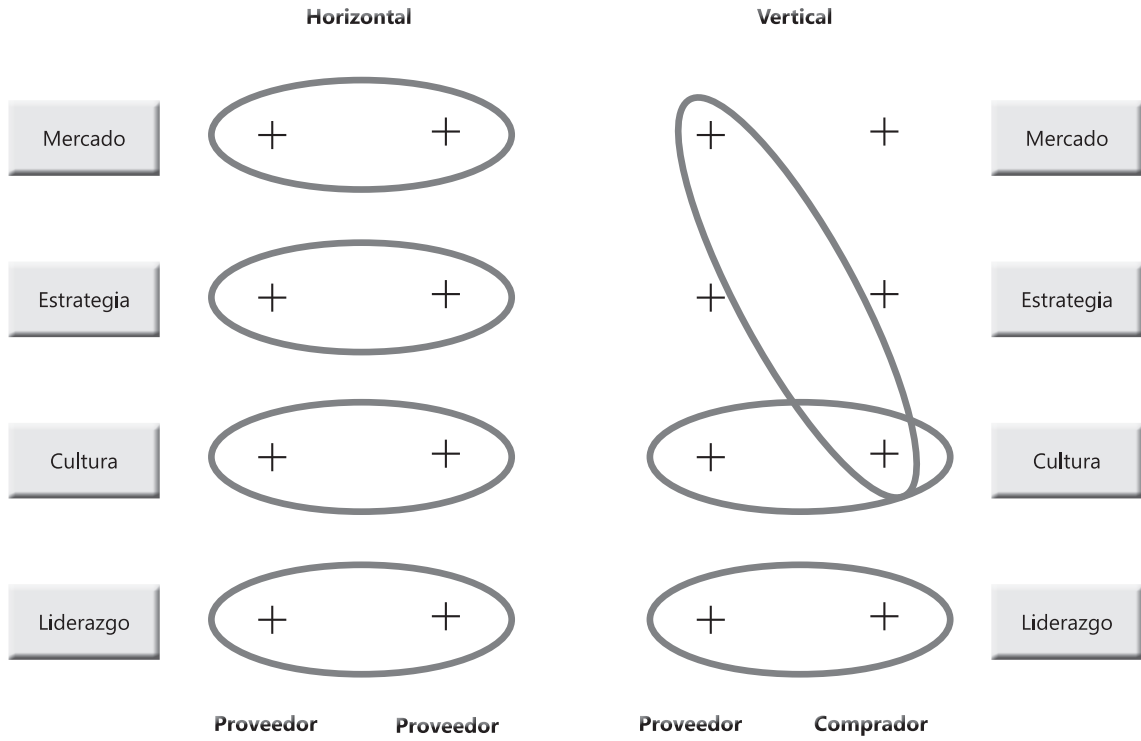
“Colaboración” real o artificial

La colaboración genuina parece ocurrir cuando las partes en una *supply chain* en particular tienen un poder similar, y por lo tanto su relación es por definición más interdependiente. Donde existe un desequilibrio de poder, el comportamiento de colaboración genuino resulta menos pasible de ocurrir. Algunas compañías consiguen un efecto de “pseudo colaboración” a través del poder que ejercen sobre sus proveedores, por ejemplo, Wal-Mart haciendo una demostración de músculos con sus proveedores. A pesar de estas aberraciones, el principio original se mantiene verdadero, es decir, busque colaborar solamente con aquellos partícipes en la *supply chain* que tienen valores de colaboración y que desean colaborar realmente. Solamente de ese modo es que las experiencias *win-win* pueden ser mantenidas con el tiempo. Andrew Humphries y Richard Wilding han desarrollado un enfoque evolutivo para adquirir la confianza y conseguir la colaboración; llamada de cooperación, coordinación y finalmente colaboración.¹⁷

He descubierto que las relaciones estratégicas entre pares de empresas, idealmente en cadenas de suministro de *reabastecimiento continuo*, pueden tomar dos formas:

- Proveedor-proveedor: éstas son las relaciones horizontales, a las que llamamos de “alianzas”.
- Comprador-Vendedor: éstas son relaciones verticales, que preferimos llamar de “sociedades”.

Ambos tipos de relación pueden ser explicados usando el marco de *alineación dinámica* presentado en capítulos anteriores e ilustrados nuevamente en la figura 5.2. Dentro de



▲ **Figura 5.2.** Interfasas críticas en relaciones estratégicas verticales y horizontales
 Fuente: Adaptado de la figura No. 13.1 de Gattorna y Walters (1996), p.191

cada uno de estos tipos hay al menos cuatro subcategorías de relaciones que son un paralelo de los tipos de segmentos de comportamientos del cliente que identificamos en el Capítulo 2. Estas subcategorías son: relaciones guiadas por la *lealtad* (*reabastecimiento continuo*); relaciones movidas por el *costo* (el *costo/eficiencia*); relaciones conducidas por el *desempeño* (*respuesta rápida/exigente*); relaciones guiadas por la innovación (*soluciones de innovación*). Sin embargo, indistintamente del tipo de relación estratégica, pueden aparecer conflictos potenciales como consecuencia de:

- Prioridades diferentes causadas por un enfoque poco claro; incompatibilidad de objetivos a largo plazo, por ejemplo, minimización de costo (proveedor) versus maximización de ganancia (el distribuidor);
- Culturas diferentes;
- Falta de comunicaciones/información;
- Estrategias de negociación tradicionales de tipo “suma cero”; y / o
- Fijación de precios incorrecta.

Dada la experiencia con los conflictos mencionados, las prioridades para lograr relaciones estratégicas efectivas deben incluir las siguientes iniciativas:

- Desarrolle una visión común/ compartida.
- Reconozca los objetivos independientes de cada una de las compañías, por ejemplo, ROI, presupuestos, porción de mercado;
- Desarrolle objetivos comunes que sean tan compatibles como sea posible con los objetivos independientes, pero que en última instancia optimicen el beneficio mutuo de las partes involucradas;
- Conozca el mercado de la otra parte, pues esto afecta la interacción;
- Conozca la cultura de la otra parte, posiblemente mediante la ubicación de personal de cada una de las compañías en la otra, o bien creando equipos de proyecto estratégicos con empleados de ambas compañías.

Las *sociedades estratégicas* se tornan relevantes en nuestra discusión respecto de cadenas de suministro de *reabastecimiento continuo* debido a los valores de colaboración que están presentes y son preferidos por ambas partes. Efectivamente, la habilidad de seleccionar y dirigir sociedades exitosas se está convirtiendo rápidamente en una competencia requerida. La metodología única para *sociedades estratégicas* que se describe en más detalle a continuación, ha sido desarrollada y refinada por medio de un extensivo trabajo de campo; se concentra en promover un crecimiento de la confianza e información compartida a través de la acción **conjunta**. Esto a su vez lleva naturalmente al desarrollo de ventajas competitivas conjuntas para miembros en la misma *supply chain*. El resultado deseado es la integración de los planes empresariales para las partes que colaboran, y el consecuente éxito operativo sostenido.

Las corporaciones que tienen valores “de colaboración” y que practican las *sociedades estratégicas* generalmente tienen varios “socios”. Sin embargo mientras que las relaciones entre socios deben ser únicas, no tienen porqué ser exclusivas. La naturaleza de la relación estratégica forjada con una compañía puede ser muy diferente de otra. El ingrediente esencial para el éxito es que los socios sean compatibles desde un punto de vista cultural. Nuestra definición de *sociedad estratégica* se detalla en la figura 5.3, junto con otras características e implicaciones de este tipo de relación tan única.

La sociedad estratégica desarrolla relaciones corporativas duraderas basadas en el entendimiento y conocimiento compartido. El proceso consigue su nombre del desarrollo y mantenimiento de una apropiada estrategia entre las metas de la organización y las capacidades y sus oportunidades de cambio en el mercado.

CARACTERÍSTICAS	IMPLICACIONES
<ul style="list-style-type: none"> • Las empresas desarrollan un profundo entendimiento de los negocios operativos de cada una de las partes participantes. • Dos partes en una cadena de abastecimientos dada se comprometen a una relación única, aunque no necesariamente exclusiva. • Esta relación es mutua y llega a ser parte de una estructura corporativa. • La intención de comenzar una sociedad estratégica se inicia en el más alto nivel gerencial. • Una "reunión de mentalidades" es lograda por las comunicaciones entre la compañía desde arriba hacia abajo, y comunicación horizontal entre compañías. • Los planes de negocios mutuos y objetivos compartidos pueden ser un rasgo de sociedad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las partes desarrollan una aproximación al negocio que asemeja actitudes en "buenos y malos tiempos", permitiendo una mayor flexibilidad y en última instancia, control. • Algunas veces trabajamos para desarrollar relaciones con clientes solamente para perderlos justo antes de que ellos logren ser partidarios ardientes, o "defensores" de nuestra compañía. • Los conflictos son resueltos rápidamente entre las partes porque tienen objetivos similares en la sociedad. • Esto resulta en aumento del compromiso con la técnica y un mayor entendimiento en todos los niveles en la organización. • Los problemas entre las partes pueden ser adelantados o resueltos rápidamente. • Las compañías están en una posición superior a sus competidores debido a que tienen un conocimiento superior. Las ganancias son alcanzadas siguiendo el dicho "dos cabezas piensan más que una".

▲ **Figura 5.3.** Definición de sociedad estratégica

Junto a otros que han trabajado en este área¹⁸, hemos desarrollado un programa tipo workshop de un día para *sociedades estratégicas*, que es detallado por completo en el Apéndice 5C y que consta de dos etapas. En la Etapa 1, cada equipo de management ejecutivo que asiste al evento completa el cuestionario de diagnóstico "rápido" de *alineación dinámica* que se encuentra en el Apéndice 1A. El objetivo principal de la Etapa 1 es evaluar el grado de *compatibilidad* entre las culturas y estilos de liderazgo de las dos partes. En la Etapa 2, la técnica propia del workshop de la *sociedad estratégica* es usada. Se han logrado sucesos importantes con esta técnica acelerada del tipo workshop, pero para mejores resultados se sugiere realizar un proceso de revisión preliminar que tenga por objetivo el asegurar que sean invitadas a participar del workshop solamente aquellas partes con valores de colaboración genuinos (y por lo tanto parte de la cadena de suministro de *reabastecimiento continuo*).

El resultado final del workshop de *asociación estratégica* es permitir el acuerdo entre las partes sobre los asuntos conjuntos que creen tener necesidad de resolver. El proceso en tiempo real para llegar a este punto crea el momentum previo requerido. Sin embargo, es importante que antes de que se disperse la reunión inaugural, los ejecutivos senior de ambas empresas (comprador y proveedor) nominen a los equipos de proyecto conjuntos para que éstos preparen planes de trabajo detallados que serán puestos a consideración en un posterior workshop, generalmente un mes después. Asumiendo que las recomendaciones sean aceptadas por las partes, se puede proseguir con la implementación de un rango de iniciativas conjuntas inmediatamente después. No hay mejor comunicación que tener compradores y vendedores trabajando juntos en iniciativas conjuntas para el beneficio mutuo.

Después de todo esto; ¿a qué altura se encuentra su empresa como un socio colaborativo en las diversas cadenas de suministro en las que participa? A decir verdad ¿precisa colaborar en absoluto? ¿O tiene usted un mix de relacionamientos en sus *supply chains*? Esté alerta para poder descubrir las oportunidades cuando éstas aparezcan.

Lecciones dinámicas

1. Sepa quiénes son realmente sus clientes y proveedores colaboradores.
2. Colabore solamente con aquellos miembros de la *supply chain* que tienen genuinamente valores de colaboración. Las relaciones toman mucho tiempo y energía para ser desarrolladas y alimentadas, por lo tanto no despilfarrar esfuerzos inútilmente.
3. Sepa que algunas situaciones requerirán un enfoque combinado, por ejemplo, tal vez *lean* del lado del los proveedores, y de *colaboración* por el lado del cliente.

CAPÍTULO 6



Cadenas de suministros lean

Concentrándose en la eficiencia y en el costo de servicio más bajo

¿Cuán *lean* es su empresa? Esta es la pregunta mágica, pues ser "lean" es a menudo visto como si fuera la panacea de todo enfoque de reducción de gastos. No es en realidad cuán bajo en sus costos usted puede ir, sino cuán *lean* puede usted ser. El fabricante de automóviles japonés Toyota nos tomó por el cuello cuando en los ochenta introdujo la fabricación *lean* en sus fábricas. Las organizaciones han estado aplicando los conceptos de *lean* a sistemas de logística corporativos y al dominio más amplio de la *supply chain* management desde entonces. Sin embargo, como suele ocurrir tan a menudo cuando los nuevos conceptos son aplicados al pensamiento de *supply chains*, comenzamos a tener expectativas irrazonables sobre los actuales beneficios. También nos confundimos sobre lo que significa el concepto en sí mismo. Probablemente estemos de acuerdo con que los principios *lean* se concentran en la eliminación de pérdidas en materiales, procesos, tiempo e información. ¿Pero podemos esperar todo esto y encima, también querer creatividad, flexibilidad y capacidad de adaptación, como Kate Vitasek y sus colegas parecen sugerir en la *Harvard Business Review*?¹

Quiero diferenciar entre dos cadenas de suministro bien distintas, la de *reabastecimiento continuo*, de la cual hablamos en el Capítulo 5, y la cadena *lean*. Su división puede parecer improbable, pero no se las puede agrupar muy sencillamente. No todas las partes involucradas en la *supply chain lean* en vías de desarrollo van a colaborar –¡délo por seguro!– Por el contrario, las partes en una *supply chain* de *reabastecimiento continuo* compartirán información y se ayudarán las unas a las otras para eliminar las pérdidas; en otras palabras, colaboran. Veo la cadena de suministro *lean* clásica como aquella donde el costo bajo se logra por medio de asegurar que los clientes no tengan más servicio que aquél que requieren, es decir, que no estén sobre-atendidos. Los costos reducidos se consiguen haciendo los procesos muy básicos, pero haciéndolos bien. En las cadenas de suministro de *reabastecimiento continuo* siempre será un caso de “pull” del cliente, pero en la cadena de suministro *lean* clásica, si los clientes no quieren compartir sus proyecciones de demanda, entonces tendremos que “empujar” el producto cuesta abajo usando nuestros mejores pronósticos, con la esperanza de un contexto más o menos estable.

Estamos de acuerdo entonces que *lean* es básicamente una estrategia de “push” que se fundamenta en valores de suministro, en lugar del “pull” del cliente como en el caso de la *supply chain* de *reabastecimiento continuo*. Para que funcionen con eficacia, sin embargo, las cadenas de suministro *lean* requieren de la colaboración con los proveedores del lado del suministro. Creo que a esta altura vale la pena entender de dónde nacieron el concepto de *lean* original y sus prácticas.

Orígenes de la fabricación *lean*

Toyota lanzó su búsqueda de producción tipo *lean* cuando decidió a comienzos de los años cincuenta que el estilo de producción en serie estadounidense no funcionaría en Japón. En los Estados Unidos, las compañías aún usaban el enfoque de líneas de montaje para su producción, que había sido lanzado exitosamente en décadas anteriores por Henry Ford. La fabricación en serie de automóviles todavía estaba de moda, y esto requería un gran mercado con sistemas de fabricación estándar, lo que también significaba un número limitado de modelos.

En contraste, el mercado japonés estaba restringido debido a las barreras del comercio internacional que limitaban la importación de automóviles japoneses en las naciones occidentales. Esta restricción del mercado fue reforzada por la prohibición sobre inversión directa extranjera (FDI) por el Ministerio de Industria y Comercio Exterior japonés. La prohibición redujo el desarrollo de cualquier industria de capital intensivo, como la industria automotriz, justo en un país que después de la Segunda Guerra Mundial no tenía capital disponible. Aunque el tamaño del mercado interno japonés era pequeño, la exigencia por la variedad de parte del consumidor japonés era muy alta. Las fuerzas de ocupación aliadas también introdujeron los sindicatos obreros en Japón, lo que incrementó la demanda por sueldos más altos y las restricciones para despedir empleados libremente cuando la empeoraba la economía, como era costumbre en el pasado. El mercado laboral japonés tampoco tenía trabajadores del tipo migratorio en sus fábricas (contrariamente a los Estados Unidos, donde los grupos migratorios de trabajo constituían la mayor parte de empleados). Por consiguiente, las fábricas automotrices japonesas tenían costos de sueldos más altos en comparación con otras naciones.

Toyota reconoció el impacto de estos factores y desarrolló el Sistema de Producción Toyota (Toyota Production System, en inglés), hoy más comúnmente conocido como la fabricación *lean*. Las dos características principales de la fabricación *lean* que la distinguen de la fabricación en serie son: primero, el aumento de la eficiencia a través de la reducción de los errores; y el segundo, costo de inventarios reducidos, logrados mediante la fabricación en “lotes pequeños”. El ingrediente clave para estas mejoras fue la fuerza de trabajo calificada del Japón. En la fabricación *lean*, los trabajadores calificados gestionan cada sección del ciclo de ensamble, lo que contrasta con procesos de fabricación masiva notablemente. Las fábricas automovilísticas de los EE.UU. usan inicialmente obreros de baja calificación en el taller y retringen los conocimientos sobre la base de “lo que cada uno necesita saber”. La combinación del aumento del capital humano en la fuerza laboral japonesa, el aumento de la responsabilidad individual, la práctica constante y sistemática de hacer un seguimiento de los problemas hasta su origen para rectificar la causa del problema (eliminando así los errores y reduciendo el desperdicio, llamado *muda* en japonés), junto con la reducción de inventarios, ha resultado en una ventaja competitiva considerable en la supply chain japonesa².

El cliente implacable

Usted puede adivinar lo que ocurrió después. Al cliente japonés –y a los clientes a nivel mundial– muy pronto les gustó la diversidad de productos y los menores costos hechos posible por la fabricación *lean*. ¿Pero todos los clientes son clientes *lean*? ¿Cómo se reconoce al cliente en lo que yo llamo *supply chain lean*? Un comportamiento de compra que se encuentra en casi todos los mercados –si no en todos– hasta un cierto grado es el deseo por la “*eficiencia/consistencia*”. En el mercado *lean*, este comportamiento es primordial. Mientras lealtad y servicio priman en la cadena de suministro de *reabastecimiento continuo*, en el segmento de costo/eficiencia priman el precio y la previsibilidad. Con tal estabilidad en la demanda, pronosticar desde el lado del suministro es tan posible como necesario.

Los clientes en el mercado *lean* compararán precios y usarán múltiples empresas en su búsqueda por un suministro constante y un precio más bajo. Al hacer esto, pueden tornarse impersonales o hasta adversariales, con muy poco o ningún desarrollo de lealtades. Este es un estilo de mercado muy transaccional, donde la información significa poder, y poco o nada se comparte entre compradores y vendedores. Para los proveedores, es un mercado implacable y difícil, con clientes tan sensitivos al precio que dejan a las empresas prácticamente sin oportunidad de diferenciarse por su proposición de valor. Si usted busca competir en estas condiciones, debe tratar de ser el fabricante de costos más bajos, y mantener esta ventaja en el tiempo, usando cualquier técnica disponible.

Estrategias de respuesta

La proposición de valor para los clientes es la de un servicio “estándar” y confiable –los clientes **saben** lo que obtienen–. El ofrecimiento puede llegar con campanas y silbatos, pero la propuesta debe ser proporcionada de una manera tal que normalice los diversos componentes, y así permitir que se realice con el más bajo costo. La noción de innovación todavía es importante aquí, pero se usa realmente para estandarizar la fabricación más que para la innovación del producto *per se*. Las historias de Zara, Benetton y Toyota

demuestran proposiciones claras y de valor agregado –todas ellas gestionadas con innovación para minimizar el desperdicio, que es donde reaparecen los principios *lean*–.

El mejor y único camino para dar servicio a un mercado que quiere bajo costo y confiabilidad es mediante una configuración *lean* en su *supply chain*. El primer enfoque está sobre las operaciones eficientes que brindan alto volumen y baja variedad, y mayormente producen bienes y servicios que pueden ser pronosticados. Este es el clásico contexto operativo Hecho-por-Pronóstico (en inglés, Made to Forecast o MTF), comparado con el tipo de respuesta Hecho-por-Orden (en inglés, Made to Order o MTO) que vemos en cadenas de suministro *ágiles*, las cuales analizaremos en más detalle en el Capítulo 7. A los clientes que son atendidos por las cadenas de suministro *lean* se les brinda la proposición de valor “usted se beneficiará por la producción y la logística de bajo costo logradas por el uso de todas las sinergías disponibles y las economías de escala”. La habilidad de pronosticar la demanda con mayor exactitud es una gran ventaja, y el hecho de estar tratando generalmente con productos maduros y con lead-times predecibles hace que la situación sea aún más manejable. Sin embargo, estos parámetros se consiguen a costa de una reducción en la agilidad, y son mejor logrados cuando la capacidad del sistema no se encuentra bajo presión y la producción se realiza por medio de una programación de baja prioridad.

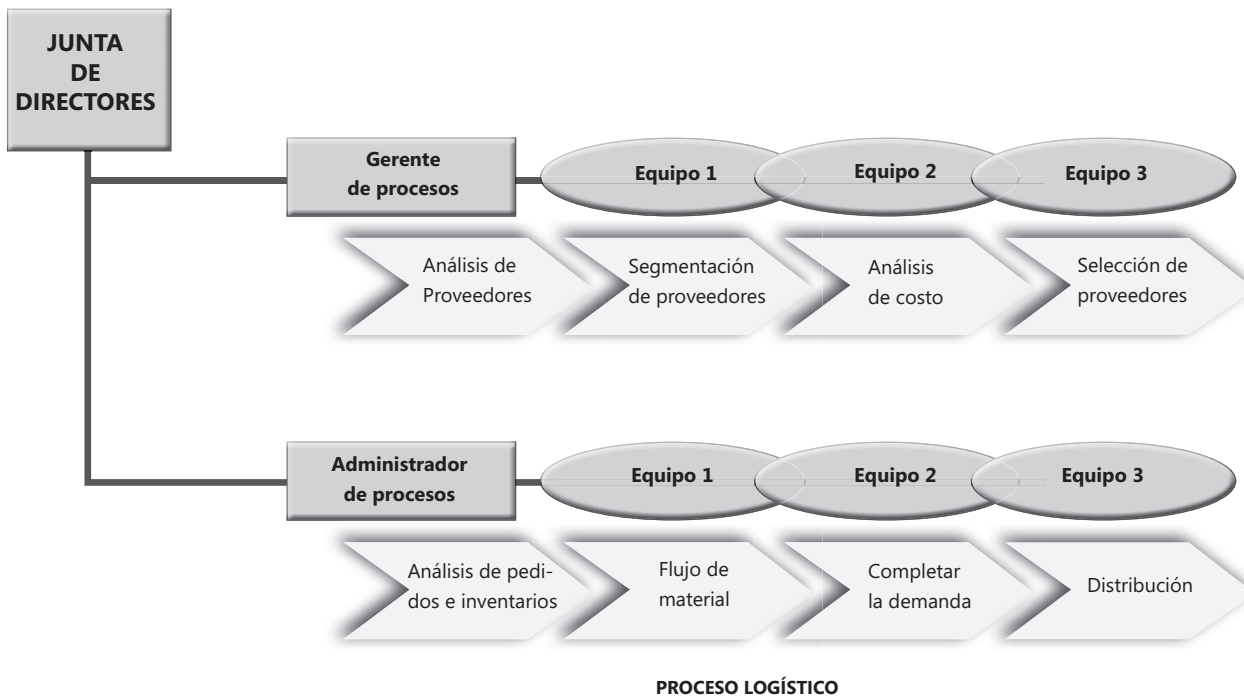
Entendiendo la subcultura correctamente

¿Qué tipo de subcultura cree que funciona mejor en una cadena de suministro *lean*? Estas *supply chains* necesitan seguridad y previsibilidad para satisfacer a sus clientes: nada demasiado llamativo o arriesgado. Los implacables clientes llevados por el costo son servidos mejor por una subcultura *jerárquica*, descrita en el Capítulo 3. Esta es una subcultura caracterizada por políticas y procedimientos, los sistemas, la estabilidad y el orden, el control, la lógica y la economía, por nombrar sólo algunas de las características. El personal que funciona mejor aquí es aquel que disfruta el trabajo relativamente repetitivo. Pero puede resultar frustrante para aquel personal que prefiere la variedad y la creatividad. Demos un vistazo a los diversos parámetros necesarios para formular este tipo de subcultura.

1. Diseño organizacional

La estructura ideal de la organización para la subcultura *jerárquica* es el diseño por “procesos”, como se ilustra en la figura 6.1.

En este tipo de diseño, los empleados son organizados alrededor de varios *procesos centrales específicos* en la empresa que son replicables de manera continua. El trabajo en equipo es promovido dentro de los subprocesos, y el proceso como un todo es generalmente administrado por un “gerente de procesos”. Como las organizaciones tienen usualmente múltiples *procesos centrales específicos*, existen oportunidades para los equipos cross-funcionales. Las responsabilidades y toma de decisión compartidas enfatizan el trabajo en equipo en este tipo de organización y la toma de riesgos no se acepta fácilmente. Un buen y novedoso ejemplo de esta situación es el Hospital de Ojos ruso. Aquí, las mesas de operaciones son dispuestas de forma que se deslicen, lo que permite que se puedan mover del sector de operaciones al próximo. Esto significa que los espe-



▲ **Figura 6.1.** Diseño del proceso de organizacional

cialistas en cada sector pueden realizar los diferentes pasos de la operación de ojos en cada paciente³. Otro ejemplo sorprendente de este tipo de diseño organizacional es el fenómeno de los Dabbawallahs de Mumbai en India que describimos a continuación.

Los Dabbawallahs de Mumbai

Las cadenas de suministro no tienen que ser increíblemente complicadas para ser eficientes, eficaces y apropiadas a la cultura. Los Dabbawallahs de Mumbai (antes conocido como Bombay) pertenecen a una casta especial en la India que desarrolló un servicio de entrega diario de manera eficaz de más de 150,000 almuerzos caseros cocinados en un recipiente redondo de metal llamado *dabba*. Organizaron la entrega del almuerzo de la casa de una persona a su lugar de trabajo y luego el retorno del recipiente del almuerzo a la casa, todo a un nivel de exactitud mucho mayor que Six Sigma.

En Mumbai, las costumbres culturales de principios del último siglo sumadas a la superpoblación en el sistema de transporte público, hacen que los empleados no lleven consigo su almuerzo al trabajo normalmente. Sin embargo, comprar el almuerzo afuera les significa un gran esfuerzo, porque tendrían que salir de sus oficinas con aire acondicionado hacia las calles llenas de gente, contaminadas y calurosas de Mumbai, sólo para comprar comida de una calidad dudosa. Como se prefiere la comida casera, durante el pasado siglo ha crecido una industria muy eficiente que resuelve el problema de la entrega de comidas a la hora del almuerzo de la casa a la oficina, diariamente.

Los Dabbawallahs ha fundado una red de rutas de distribución para coleccionar los almuerzos en las casas de los trabajadores. Los *dabbas* son repartidos en puntos de clasificación en las estaciones del ferrocarril, cargados en vagones dedicados en los trenes comunes para pasajeros, enviados por toda la ciudad, luego distribuidos a oficinas y finalmente a su propietario. Una hora después los *dabbas* son coleccionados y devueltos a su residencia, siguiendo la misma ruta en sentido contrario. Esto es conseguido por un grupo de personas básicamente analfabeto, que han desarrollado un sistema muy eficiente (aunque manual) a un nivel de exactitud increíble (nada más que un error por cada 15 millones de entregas)⁴ Aparte de este servicio regular, los Dabbawallahs pueden coleccionar un almuerzo que no se encuentre en la ruta semanal acordada o una entrega atrasada, y entregarla a un precio adicional.

Los Dabbawallahs se han organizado alrededor de tareas y procesos específicos. También hay una cuestión de jerarquías sobre la base de la edad. Los Dabbawallahs más viejos trabajan en los puntos de reparto donde cargan y descargan los trenes. Los Dabbawallahs más jóvenes y con menos experiencia corren de un lado a otro, utilizando rutas predefinidas.

2. Procesos

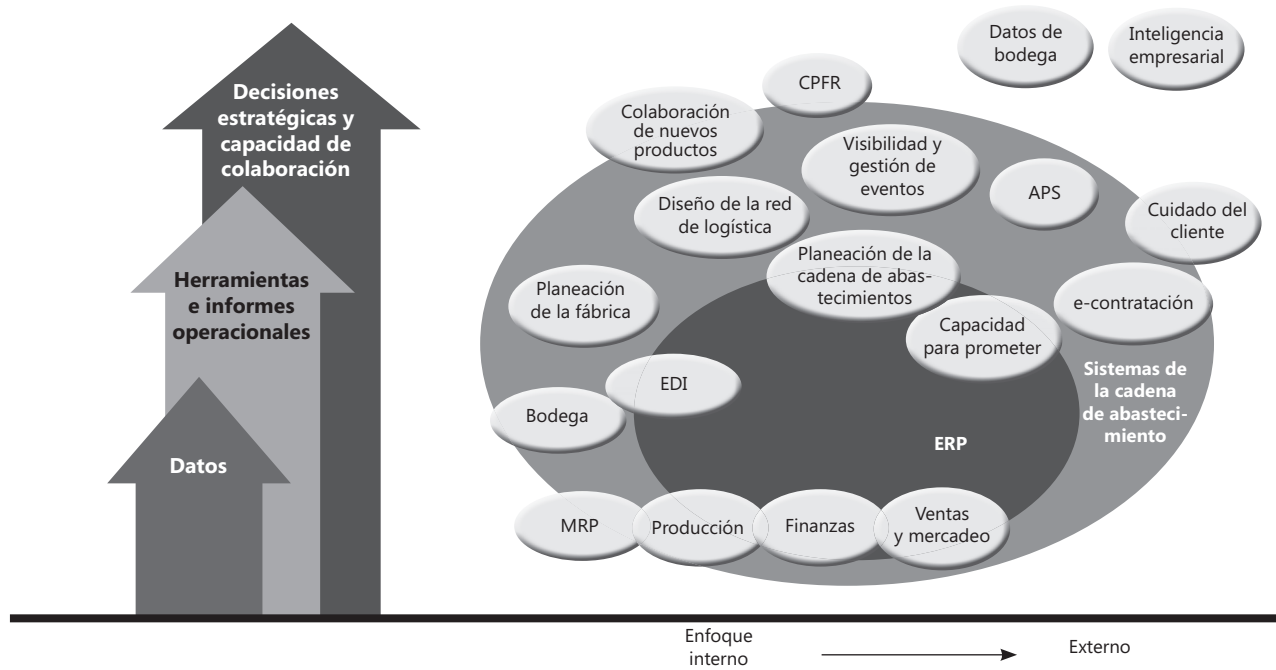
Cuando la certidumbre y la estabilidad –a bajo costo– son primordiales, los procesos del tipo transaccional son críticos. Las cadenas de suministro *lean* replican procesos estándar para producir productos estándar. El énfasis se encuentra en minimizar los costos y lograr optimizar todos aquellos procesos de producción y logísticos. McDonald’s lideró de manera famosa el camino en su aplicación global de cómo producir y servir una hamburguesa. Otro ejemplo efectivo menos conocido es el de Domino’s Pizza en Australia, que reformó su enfoque empresarial para el mercado australiano.

Domino’s Pizza Australia

Para competir exitosamente en Australia, un mercado que ya está atestado de pizzerías y de tiendas de pizza para llevar, Domino’s Pizza en Australia tuvo que modificar su modelo de empresa. En Norteamérica los clientes comen su comida rápida en restaurantes de estilo outlet, mientras que los australianos generalmente compran su “comida para llevar” y consumir en otro lugar, ya sea en su casa o en otra parte. Esta diferencia cultural, junto con otros varios factores resultaron en los siguientes cambios en el modelo de Domino’s Pizza para Australia.

Para empezar, los costos de mano de obra para restaurantes de comida rápida en Australia son más altos que en los Estados Unidos, en especial debido a la falta de trabajadores inmigrantes y un salario mínimo más alto. El costo de bienes raíces, especialmente en las ciudades capitales, es también relativamente costoso, con pocos lugares disponibles para abrir un restaurante de comidas rápidas de grandes dimensiones, como los que típicamente se ven a lo largo de los Estados Unidos. Todos estos factores tienen un impacto en el costo de los artículos vendidos. La solución para Australia fue desarrollar tiendas que vendieran pizzas desde el mostrador (sin áreas para cenar), con un área relativamente pequeña para que los clientes esperen o tomen su pedido (si éste fuera telefónico) y la mayor parte del espacio es utilizada para preparar la comida. Este tipo de tienda redujo la cantidad total de trabajadores necesarios y el espacio en metros cuadrados, pues eliminó el lugar necesario para los comedores. Con esta reducción de costos Domino’s se convirtió en un proveedor de comida rápida muy competitivo en Australia.

Para competir en el sector de bajo costo del mercado, Domino’s Pizza sigue una estrategia de paquetes promocionales con precios reducidos que combinan pizza, bebidas y extras (por ejemplo, pan de ajo, muy popular en Australia). Los procesos de producción de pizza se encuentran todos estandarizados, resultando en un producto producido de forma rápida y a un precio relativamente bajo, por lo que, aunque Domino’s Pizza pudiera “perder” dinero en sus promociones sobre pizzas individuales, en realidad gana en el “total” de la venta. Aún con fuertes descuentos sobre sus especiales, la empresa tiene una política de “no reducir la calidad o cantidad de los ingredientes utilizados en sus pizzas, pues los clientes notan cuando la pizza no sabe tan bien como la última vez”.⁵ Domino’s también ofrece la opción de sabores extra y cambios sobre las pizzas básicas, aunque cobrando un adicional por este servicio.



▲ **Figura 6.2.** Una visión en capas de sistemas

Fuente: adaptado de la figura 1.1.3. en Gattorna (2003), p.8

Continuando del lado de la venta al por menor, están tomando momento los términos comerciales de Precio en Puerta de Fábrica (Factory Gate Pricing, FGP). Aquí, en lugar de ser el proveedor quien hace los arreglos de entrega, es el cliente (de venta al por menor) quien organiza la recolección. El pago del transporte lo hace o bien el proveedor al transportista de su cliente, o bien cobrándole menos al cliente por los productos que le vendió. Este es otro reflejo del desequilibrio del poder que hoy existe en la industria de productos de consumo masivo (FMCG), y está aquí para quedarse, pues da beneficios a las grandes organizaciones con proveedores regulares. Sin embargo, no es seguro que otorgue beneficios similares para categorías estacionales irregulares como la indumentaria.

3. Sistemas / IT

Los sistemas de apoyo a las cadenas de suministro *lean*, como los Sistemas de Planificación de Recursos (Enterprise Resource Planning, ERP), involucran generalmente la inversión de un capital importante. Mientras que estos sistemas son esenciales para apuntalar los procesos de bajo costo, también son útiles como fundaciones para los cuatro tipos genéricos de *supply chains*. Por encima del sistema de ERP, usted puede instalar otros sistemas no-óptimos como Sistemas de Planificación de Materiales Requeridos (MRP), y aplicaciones de planificación de la producción y planificación de la distribución, como se muestra en la figura 6.2. Es ideal si para finalizar usted puede hacer una interfaz entre un Modelo de Optimización de Redes y el sistema de ERP. Esto le permitirá que de vez en cuando pueda evaluar nuevos escenarios de redes y operaciones para asegurar que la red en conjunto alcance los niveles de servicio acordados, a un costo total mínimo (del sistema). Más adelante en este capítulo hablaremos más de esta importante aplicación. El modelo SCOR[®] también cabe en esta sección como una herramienta útil para el análisis, pero tiene sus limitaciones.

En relación con la dotación de personal, las cadenas de suministro *lean* tienden a trabajar mejor con personal permanente y experimentado en sus roles, pues recordemos que es el tipo de persona que disfruta de una rutina inherente. Sistemas de Administración Laboral (LMS) pueden ser utilizados para planificar el trabajo rotativo, estimar tamaño del equipo, clasificar los cambios de habilidades de acuerdo a los cambios de trabajo, y el mapeo de habilidades, todo diseñado a maximizar recursos de mano de obra teniendo en cuenta ciertas restricciones. En este tipo de cadena de suministro, Punto de Venta (POS) e identificación de radio frecuencia (RFID) son muy valiosas pues son capaces de disparar automáticamente los procesos de órdenes al mismo tiempo que los bienes y servicios son vendidos (POS) o cambiados de lugar (RFID), y en tiempo real si así se requiere.

4. Indicadores de desempeño - KPIs

Las mediciones que hacen seguimiento de la exactitud, la calidad y la previsibilidad son las métricas más relevantes para cadenas de suministro *lean*. Tales métricas incluyen el costo logístico por unidad, la exactitud y discrepancias de los pronósticos y de la planificación, los factores de utilización en las instalaciones de almacenamiento y los modos de transporte. También incluyen el Delivery-in-Full-On-Time-Error-Free (DIFOTEF) y las discrepancias de los estándares de calidad establecidos. Éstos son los que interesan realmente. El uso de KPIs diferentes en partes diferentes de las cadenas de suministro, y en tipos específicos de *supply chains* es importante si los comportamientos deseados han

de ser reforzados. Por ejemplo, las actividades entrantes en un call center tienen KPIs relacionados con la satisfacción del cliente y la pericia en la gestión de la información. Tasas de llamados y la velocidad de respuesta son también importantes, dependiendo de si la llamada es una pregunta sobre el servicio o no, o si sólo es una búsqueda de información. Para llamadas salientes, las métricas de desempeño más pertinentes son aquellas que vinculan las ventas o las remisiones con la adquisición de negocios y/o ingresos reales, y los costos relacionados de estas actividades.

5. Incentivos

Los incentivos más apropiados en cadenas de suministro *lean* son aquellos que promueven comportamientos que se amoldan a políticas de procedimientos y reglas preestablecidas. Los incentivos en esta categoría incluyen bonos de jubilación o pagos de anualidad, mayor tiempo de vacaciones que por contrato, y símbolos de status como tener una gran oficina en el piso ejecutivo.

6. Diseño del puesto de trabajo

El diseño del puesto de trabajo en el ambiente *lean* se concentra en la adhesión a procesar especificaciones. La autoridad/autonomía es establecida previamente, y el control es centralizado por medio de reglas y reglamentos predefinidos los cuales se espera que todo el mundo en la empresa obedezca.

7. Comunicaciones internas

El estilo de comunicación interna es formal, regular y estructurado de modo que refleje el tipo del contexto operativo que está siendo formado, y el mensaje subyacente es "que somos eficientes". La información es comunicada sobre la base de la "necesidad de saber", y comúnmente por escrito (formato papel y copia o email). En todo caso, las comunicaciones en este tipo de subcultura son básicamente directivas y el personal reacciona ante las instrucciones en general; ser proactivo no es una cualidad que sea valorada, y porque en la subcultura jerárquica la "información es poder", la misma es utilizada muy a menudo como un arma, lo que lleva a una disminución adicional en la confianza dentro de los rangos ya que los individuos se sienten mandados. De todos modos, esta no es una subcultura para personas individuales, y el sentimiento predominante es que existe seguridad en los números. Tomar cualquier tipo de riesgo a nivel individual es evitado a toda costa.

8. Capacitación y desarrollo

El componente de entrenamiento de esta subcultura hace hincapié en el uso de sistemas y el acatamiento a las reglas y los procedimientos. Hay un verdadero énfasis sobre la medición y los sistemas de medición. El estilo de aprendizaje es práctico e involucra talleres, el uso de cuadernos de ejercicios y la enseñanza de procedimientos estándares. Las competencias en el análisis, planificación y las comunicaciones son obligatorias, como también lo son las habilidades en regímenes de mejora continua y análisis de causa/efecto.

9. Contratación

Para solidificar la subcultura *jerárquica*, es necesario buscar personas con habilidades para el análisis y la atención al detalle. Se debe valorar un alto compromiso con la exactitud y procesar las habilidades organizacionales. El personal que entra en este ambiente operativo idealmente debe disfrutar del trabajo rutinario. Muchas organizaciones ya tienen subculturas jerárquicas establecidas por largo tiempo simplemente debido a su antigüedad, y no hay nada malo con eso. Sin embargo, estamos observando un cambio distintivo en las características de la demanda del cliente que se está alejando de lo predecible a lo imprevisible, y bajo estas condiciones a las subculturas jerárquicas les cuesta mantenerse codo a codo con el aumento en la velocidad de respuesta exigido cada vez más por los clientes.

10. Estilo de liderazgo

Líderes que prosperan en este tipo de *supply chain* son *tradicionalistas*. Lideran mediante una combinación del consenso y la acción. Con regularidad invocan procedimientos, y tienden a sentirse a gusto sólo cuando implementan aquellas prácticas de negocios ya demostradas. Tienden a ser muy organizados, prácticos y enfocados a la eficiencia, aunque a veces a expensas de la efectividad. Se abrazan a valores de confiabilidad y productividad, y usualmente utilizan la información como un medio de control. Todo en su vida está enfocado al mantenimiento de la estabilidad y el orden interno en la compañía, un clásico ISTJ (introvertido – que presente – pensador – juzgador) en la categorización Myers-Briggs®.

El precio como determinante

Estoy seguro que sus clientes saben qué es una “oferta especial”. ¿Pero y qué hay de Every Day Low Prices (EDLP)? La idea detrás de EDLP es simple: los minoristas prometen pasar los descuentos a sus consumidores con el propósito de que el supermercado sea constantemente de “precios bajos”. El objetivo es entregar un *costo total más bajo por evento de compras para cada evento* –seguramente, ¡mucho mejor que una oferta especial! El concepto, que ganó prominencia a través del ejemplo fijado por Wal-Mart en los noventa, se adapta a las cadenas de suministro *lean* espléndidamente. Las cadenas de suministro *lean* se refieren principalmente a la entrega de eficiencias a lo largo y ancho. Esto se hace más fácil si los productos están estandarizados y tienen ciclos de vida relativamente largos. En cada etapa de una *supply chain lean*, el *precio determina el costo*, en lugar de que el *costo determine el precio*. Las compañías necesitarán economías de escala, considerable experiencia y una demanda relativamente tranquila con el propósito de que la utilización de su capacidad se mantenga alta la mayor parte del tiempo. Al mismo tiempo, los proveedores son escogidos principalmente sobre una base de precio, y en ocasiones con un ojo en su valor, al que definiremos como “la calidad a un cierto precio”, pero contrariamente a la definición convencional *lean*, existe muy poca lealtad en este mercado.

En la cadena de suministro *lean*, los pronósticos son hechos a nivel de la categoría genérica de producto en lugar de hacerlos a un nivel de SKU individual, y todo lo que se pueda hacer para suavizar el flujo del producto a través de la *supply chain* es bienvenido. De ahí

el surgimiento de EDLP. Wal-Mart y Procter & Gamble juntaron fuerzas con el propósito de suavizar el flujo del producto y obtener rebajas en los costos incurridos cuando había oleadas de demanda asociadas con las promociones⁷. Había cierta colaboración en este arreglo, esto es, si usted puede colaborar con un gorila. Desde entonces EDLP ha sido implementado de varias maneras por muchos minoristas, especialmente supermercados, para incrementar su participación en el mercado. A menudo la promoción de EDLP es la de “reducir el precio” y repasar los ahorros al consumidor. Desafortunadamente, la reducción de precio se debe muchas veces a un desequilibrio en la cadena de suministro que permite que minoristas poderosos “comparen precios” y seleccionen a los proveedores más baratos todo el tiempo, o debido a tácticas coercitivas que fuerzan a los proveedores a reducir su precio de venta para no perder el contrato.

Mientras que lógicamente los consumidores llevados por el bajo costo y confiabilidad deberían estar respondiendo bien a los bajos precios que brinda el EDLP, parece ser que se encuentran un poco perplejos. Muchos todavía ven la reducción de precios de EDLP (asociada usualmente con un boleto amarillo) como una “oferta especial” en lugar de un enfoque continuado que entrega precios más bajos para cada una de las visitas al supermercado. Su confusión no nos sorprende porque los supermercados continúan ofreciendo ofertas especiales en paralelo con la fijación de precios de EDLP. Tomará un tiempo antes de que los compradores comprendan EDLP. En los Estados Unidos y en otros sitios, aparentemente EDLP ha funcionado para Wal-Mart. Sin embargo, los empleados pueden encontrar difícil de administrar el conflicto inherente entre las actividades promocionales y EDLP. Las empresas en las cadenas de suministro *lean* precisan explicar EDLP mejor a sus consumidores –una campaña educativa por ejemplo, podría ser útil–. EDLP funciona mejor cuando la propuesta es alineada con el comportamiento del comprador. Puede tener un impacto importante cuando los clientes son “entrenados” para esperar más por menos.

Pero la experiencia de Wal-Mart plantea varios asuntos *lean* que son específicos del comercio minorista, por ejemplo, la presión que se ejerce sobre los proveedores; productos estándar versus la “propia marca”; una amplia gama de SKU que reduce la dependencia sobre un proveedor; el dominio del mercado local y nacional que tiene un impacto sobre estrategias competitivas de los rivales; la vulnerabilidad para con la legislación de monopolios; la vulnerabilidad para con los carteles de proveedores buscando protección, o como una manera de balancear la ecuación de poder. Y finalmente, la estrategia de EDLP sencillamente no funciona si existe un monopolio de proveedores.

El equivalente de Wal-Mart en fabricación es por supuesto Ford, cuya exigencia de reducciones de precio anuales a sus proveedores tiene un efecto similar. Sin embargo, la diferencia es que Ford “ayuda” a sus proveedores a conseguir estas reducciones de precio, mientras que Wal-Mart empuja la responsabilidad hacia los proveedores completamente. La incursión reciente de Wal-Mart respecto a RFID es un buen ejemplo de su enfoque unilateral, diciéndole a los proveedores cuáles son los estándares que deben cumplir, y luego dejando que los mismos paguen la factura para el desarrollo de sus propios sistemas. Esta estrategia les ha significado varios juicios estatales, más que federales.

Una revolución está en camino⁸

¿Está su compañía preparada para la revolución que se viene? Esta revolución llega en la forma de *innovación y gestión de procesos empresariales* y potencialmente, podría envolver todos los cuatro tipos genéricos de cadenas de suministro y sus variantes. Lamentablemente, la mejora de los procesos empresariales –una área esencial de la gestión– ha sido en gran parte subestimada en el pasado, como demuestran los números en la figura 6.3. Pero creemos que es *fundamental para la alineación sostenida* y, por lo tanto, la *futura competitividad*. Los procesos empresariales deben perdurar por toda la vida de la empresa, y evolucionar a medida que la empresa se transforma para así mantenerse en *alineación dinámica* con sus clientes y con el contexto operativo.

Desafortunadamente, todavía no hemos visto suficiente de este enfoque iluminado. Por cierto, la sabiduría convencional ha sido crear una mejora en los procesos bien radical, del tipo “de una vez por todas”. Instale el sistema de ERP y luego.... ¿Qué? Ha sido un poco como el viejo enfoque de “póngalo y olvídense”. Pero hacer cambios radicales implica tener un conocimiento preciso de las condiciones emergentes en el futuro, y también hay un lapso en la implementación de los nuevos procesos y sistemas que debe ser tenido en cuenta. Las llamadas “mejores prácticas” son realmente las mejores prácticas bajo condiciones específicas del mercado. Y de todos modos, los sistemas de ERP de hoy pueden manejar sólo un menú limitado de procesos de “mejores prácticas”. Todo esto tiene las connotaciones de un perro que persigue su cola. El asunto fundamental es que los sistemas de ERP actuales incorporan procesos empresariales en aplicaciones de software y son por definición limitados en su flexibilidad. Una nueva manera debe ser descubierta para cubrir los requisitos de flexibilidad de los mercados cada vez más turbulentos. La solución radica en aceptar el principio de la “alineación múltiple” que describimos a manera general en el Capítulo 2.

	Reemplazo del sistema	Re-ingeniería	Transformado
Categoría de beneficio	No hay cambios fundamentales en la empresa (%)	Procesos clave rediseñados (%)	Procesos y organización alineados con estrategias (%)
Elevar los ingresos	0	1-3	5-10
Reducción del Costo de productos vendidos (Cost of goods sold, COGS)	0-1	1-2	3-8
Reducción de overhead o gastos generales	0-1	1-2	3-5
Reducción de inventario	(30)-5	5-20	25-50

▲ **Figura 6.3.** Beneficios provenientes de diferentes grados del proceso de reingeniería

Fuente: adaptado de la tabla 1.1.3. en Gattorna (2003), p.8

En este contexto, nos alejamos de tratar de darle a un blanco móvil con excepciones constantes y costosas, para en cambio tener hasta cuatro combinaciones únicas de procesos empresariales estándar, cada uno apoyado por los sistemas de aplicación apropiados y fundamentando las estructuras y subculturas de la organización. Entonces, a medida que las condiciones operativas en el mercado cambien ocasionando el traslado de los clientes a comportamientos dominantes de compra alternativos, lo más seguro es que tengamos estos comportamientos ya cubiertos. Las respuestas enlatadas ya se encontrarán arraigadas en la empresa. La “flexibilidad” adquiere un nuevo significado bajo estas circunstancias, y aún más importante, se convierte en una variable viable a un costo más bajo.

Un camino seguro para ser más *lean*

¿Puede usted imaginar la complejidad involucrada en la gestión de redes de cadenas de suministro que se dispersan del mercado nacional al regional y –en muchos casos– a mercados globales? Tal escala es difícil, pero no imposible de manejar. El ejemplo de la compañía de papel periódico descrita en el Capítulo 2 nos brindó una perspectiva de cuán radicalmente hay que cambiar la empresa si se pretende competir internacionalmente. Pero necesitamos reconsiderar este tema tan importante desde una perspectiva de cadena de suministro *lean* –cómo minimizar los gastos totales generados por manejar grandes redes de forma sostenible–. Esto nos lleva al tema de Modelos de Optimización de Redes que se comentó anteriormente. En una red compleja de *supply chains*, las decisiones estratégicas y tácticas sobre el diseño de la red y el uso óptimo de dicha red, van más allá del alcance de las decisiones basadas en la experiencia u hojas de cálculo. En estas situaciones, donde hay una miríada de intercambios e interdependencias que deben ser considerados, el apoyo a las decisiones más sofisticado se torna esencial. Para esta tarea el Modelo de Optimización de Redes se ha convertido en una herramienta aceptada.

Desarrollar un Modelo de Optimización de Redes (Network Optimization Model, NOM) supone capturar todos los costos relevantes, las capacidades, los volúmenes y las restricciones en una red de cadenas de suministro en particular. El resultado es un conjunto de datos muy grande. Dicho conjunto se utiliza para poblar un modelo de tipo “escudo” que contiene literalmente miles de ecuaciones. Este algoritmo se “soluciona” para satisfacer una función objetivo, generalmente el minimizar el costo de operar la red (si los ingresos han sido incluidos en el modelo), o maximizar la rentabilidad. Aunque la columna vertebral del modelo es usualmente un software *del estante* (*off-the-shelf*) con un “optimizador” matemático, las características de cada *supply chain* precisan ser cuidadosamente configuradas e insertadas en el conjunto de datos del modelo para asegurar que refleja con precisión lo que ocurre en la empresa. Un modelo de “validación” de base es desarrollado para combinar con un período de ventas y operaciones, típicamente usando un período de un año. Luego, la organización identifica un conjunto de escenarios y el impacto de estas diversas estrategias sobre el desempeño de la red, que puede ser evaluado corriendo los datos en el NOM.

El modelo es una visión estratégica de la cadena de suministro. Para producir resultados que tengan sentido a nivel estratégico, a menudo se requiere agregar algunos de los elementos clave. Por lo tanto, productos, proveedores y clientes son agregados típicamente

en grupos que tengan un significado logístico. Para "grupos" de producto, el determinante clave es típicamente cómo manejar las características. Para clientes y proveedores, la ubicación es, por supuesto, un determinante clave pues determina el tiempo y costo del transporte. Ésto por sí solo, sin embargo, rara vez resulta suficiente para capturar los diferentes requerimientos de servicio y así determinar el costo de dar servicio a las diversas clases de clientes. Es en este aspecto del diseño de un modelo de *supply chain*, que los principios de alineación han sido usados para aumentar el poder y la eficacia de los resultados de manera significativa. Esto lo demuestra ampliamente el próximo ejemplo de un fabricante/proveedor de productos para la construcción⁹.

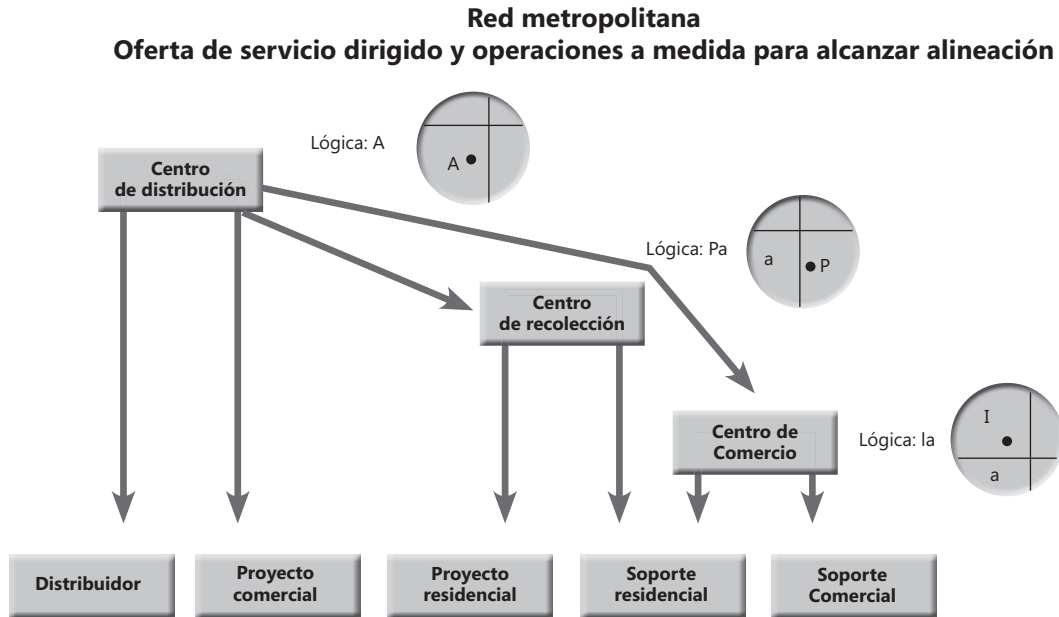
Fabricante/proveedor de productos para la construcción

Un proveedor de productos para la construcción tenía un amplio grupo de clientes que iba desde distribuidores y contratos de grandes edificios comerciales, a comerciantes grandes y pequeños. Estos clientes estaban comprando los mismos productos o muy similares, pero sus expectativas de servicio, patrones de compra y sus necesidades eran muy diferentes.

Cuando fue desarrollado un modelo de optimización para esta empresa, un aspecto crítico fue captar las diferencias clave de compra en los grupos de clientes y tenerlas en cuenta en el formato de la orden y el "paquete de servicios" que era comprado. Los grupos de cliente para este NOM fueron desarrollados usando la segmentación por comportamientos, sobre la base de las preferencias de compra del cliente (proyecto y no-proyecto) y el nivel de apoyo directo que requerían del proveedor. Por un lado estaban los distribuidores (incluyendo todo tipo de revendedores) que hacían sus pedidos con regularidad para su inventario y para quienes su prioridad era un servicio confiable y constante. Los "proyectos comerciales" y los "proyectos residenciales" eran segmentos de clientes identificados como aquellos que tenían relaciones de largo plazo con el proveedor y sus pedidos eran por proyecto y con requisitos específicos. Sus prioridades eran la capacidad de respuesta y la flexibilidad. Al otro lado del espectro se encontraban los clientes "comerciales" y "de apoyo residencial", clientes generalmente pequeños (aunque no siempre) que precisaban las entregas en sitio y que requerían de un fácil acceso a pedidos de último minuto. Estos clientes valoraban el apoyo técnico y las relaciones del día-a-día con su proveedor, a quien veían como el "centro" de su red de comercio.

Los paquetes de servicios y productos que estos clientes compraban fueron definidos para el modelado como: a granel (órdenes más grandes, para recoger o para entregar); de grúa o guinche (entregas, con ventanas de entrega menores para cubrir las programaciones de la grúa); lotes de casas (órdenes mezcladas más grandes para recoger o entregar); órdenes usuales (órdenes mezcladas más pequeñas para recoger o entregar); y órdenes inmediatas (pedidos a recoger sin aviso previo). Muchos de estos paquetes fueron comprados por más de un tipo de cliente.

Los grupos de productos fueron determinados por el peso del producto, sus características de manipuleo y sus características de fabricación (pues la fabricación también se consideraba en el modelo). La red desarrollada usando estos parámetros, y que evolucionó mediante simulaciones de varios escenarios de gestión y corridas del modelo, es ilustrada en la figura 6.4.



▲ **Figura 6.4.** Red de Distribución Metropolitana resultante

Fuente: Carpenter Ellis (Consultores), con permiso

La red de distribución metropolitana (Metropolitan Distribution Network, MDN) resultante tiene como protagonista tres caminos al cliente principales. El camino *a granel* es en efecto el mismo que nuestra cadena de suministro *lean*, y es diseñado para grandes volúmenes, actividad regular y constante e incluye el suministro a los establecimientos de los otros dos caminos. El camino *pico*, o la cadena de suministro *ágil*, es más receptivo, con lead-times más breves y orientados para una carga de trabajo menos predecible. Habría uno o dos de estos establecimientos para dar apoyo a cada área metropolitana. El sendero *centro de comercio*, o la cadena de suministro de *reabastecimiento continuo*, es una red de establecimientos múltiples ubicada cerca del usuario final o del sitio donde éste precisa el material, suministrando no sólo pequeños volúmenes y productos de calidad superior sino también el apoyo técnico y el aspecto de relaciones de servicio que los pequeños comerciantes precisan.

La fortaleza resultante de combinar la capacidad de apoyo a la decisión del modelo de optimización de redes, con el concepto de la *alineación dinámica* es la habilidad para minimizar el costo dentro del contexto de una red de servicio apropiada y focalizada. Al juntar los aspectos físicos del negocio y sus productos con el comportamiento de compra dominante de los clientes, comienzan a aparecer los "caminos" naturales a través de la complejidad de una red de cadenas de suministro.

Lógicas de cadenas de suministro mezcladas

Como vimos en el Capítulo 5, muchas compañías tienen varias combinaciones de las cuatro cadenas de suministro principales. En la vida real, y sin importar cuánto lo intentemos, ¡las empresas no caen prolijamente dentro de los límites definidos de las categorías! Una compañía como Tesco, por ejemplo, alguna vez realizó el manejo de inventarios y el picking de pedidos en sus centros de distribución propios. Hoy estas actividades son llevadas a cabo por fabricantes/proveedores en una etapa más temprana de la cadena de suministro, lo que ha permitido que Tesco reduzca sus inventarios en un tercio, y sus costos de supply chain en un 20 por ciento por caja. Este es un ejemplo de la combinación de supply chains de *reabastecimiento continuo* y *lean*. Benetton es otro ejemplo de una compañía que ha hecho una reingeniería en sus procesos. *Lean* es la lógica dominante durante la producción de componentes, mientras *ágil* es la lógica dominante cuando se finalizan las prendas de vestir, como puede ser el teñido de la prenda en el color de última moda.

Como las iniciativas *lean* son esencialmente diseñadas para despojar a las *supply chains* de sus desperdicios, incluyendo inventarios y exceso de capacidad, una de sus consecuencias es que la cadena de suministro se torna menos estable. De hecho, como en la tecnología aeronáutica de vuelo por instrumentos ("fly-by-wire"), el tema es la estabilidad. ¿Cuánto puede usted acercarse a un "cero inventario" y a la completa utilización de recursos sin que falle el sistema? En este caso la falla saltará en la satisfacción de las expectativas del cliente. Por otro lado, si tratamos de incrementar la estabilidad incorporando existencias, el tiempo y los amortiguadores de capacidad, es muy posible que se reduzca la agilidad. Así que la solución es combinar los dos tipos de *supply chain* de alguna manera en lugar de adoptar uno u otro enfoque de manera única. Hablaremos más de esto en el Capítulo 7.

Un buen ejemplo de una compañía que se está esforzando por convertirse en *lean* pero más receptiva a sus mercados es BlueScope Steel (BSS), un líder global en añadir valor a productos primarios de acero plano para producir productos marcados con hierro, usados en el sector de la construcción. BSS tiene ingresos de alrededor de US\$4.3 mil millones y una red de la fabricación de acero y establecimientos de procesamiento en 16 países. El progreso de BlueScope en el proyecto es descrito en más detalle a continuación.¹⁰

BlueScope Steel

En la fase 1, BlueScope re-segmentó a sus clientes y alineó sus proposiciones de valor clave de manera que combinaran con los nuevos segmentos. Aspiró a reducir los lead-times de pedidos utilizando el sistema de gestión de inventarios Managed Inventory (VMI) y otros métodos. Del lado de la fabricación, BSS se concentró en identificar y administrar los elementos controlables y buscó estandarizar procesos donde le fuera posible.

En la fase 2, el énfasis de la compañía se puso en alinear los procesos clave de la cadena de suministro en la fabricación, distribución, planificación y medición del desempeño. Lanzó un programa de “velocidad de la cadena de suministro” a lo largo de toda la organización con el objetivo de desarrollar e implementar la fabricación *lean*.

La fase 3 suponía el concentrarse en reducir y gestionar la variación, ya que se hizo obvio que la forma de lograr más receptividad en la entrega a los clientes era tener la habilidad de flexibilizar la capacidad para seguir de cerca los pronósticos de demanda y proporcionar las variaciones.

En general, la mejora en el desempeño de las entregas como se mide por DIFOT hasta ahora se ha mostrado escurridiza, a pesar de todas las iniciativas. Sin embargo las encuestas al cliente externo han revelado un firme aumento en la satisfacción. El proyecto se mantiene como un “asunto pendiente”.

Lean funciona

Es decir que, enfocadas de la manera correcta, las cadenas de suministro *lean*, de bajo costo y confiables pueden ser diseñadas y operadas para suministrar las eficiencias, previsibilidad y costos bajos deseados por los clientes. Pero, como el ejemplo resalta, no es simplemente una cuestión de reducir los fletes, o de exprimir a los proveedores; es mucho más creativo que eso. Lean se refiere a suavizar el flujo del producto, reduciendo errores y produciendo bienes por pronóstico a lo largo de la *supply chain*. Y tan importante como ello, una *supply chain lean* y de bajo costo entregará valor cuando se encuentre alineada con el comportamiento de compra apropiado. De hecho, los protocolos *lean* serán disfuncionales en un ambiente operativo donde los clientes exigen altos niveles de respuesta en condiciones imprevisibles. Éste es el gran desafío para usted: “*sea lean*” donde es apropiado, pero reconozca que los otros caminos hacia clientes con requerimientos diferentes deben también funcionar en paralelo, o en serie, y por sobre todo, en sincronía. Porque de esto se trata, de una *alineación dinámica* con todos los segmentos de su *supply chain*. En resumen, quizás el elemento más crítico de *lean* es

su habilidad para colaborar con los proveedores por un lado en cuanto al suministro y la forma de reducir inventarios y sus costos asociados, y al mismo tiempo forcejear con los clientes sobre las ventas, quienes a veces lo tratan a usted y a su producto como un simple commodity.

Lecciones dinámicas

1. Los conceptos *lean* originales desarrollados para el ambiente de fabricación no se traducen fácilmente a través de los ambientes operativos menos previsibles de las *supply chain* de hoy.
2. Por lo tanto, hay una confusión entre las ideas de *lean* extrapoladas de la fabricación, que parece asumir la presencia de relaciones colaborativas entre **todos** los miembros en las cadenas de suministro. Y, como hemos visto, esto no es necesariamente cierto. Como máximo podemos aspirar a la colaboración del lado del suministro.
3. El costo de servicio más bajo se logra principalmente asegurando que los clientes no estén sobre-atendidos. Nuestro término es la *alineación dinámica*. Es crítico concentrarse en los clientes para asegurar que sus ofrecimientos estándar se mantengan relevantes. ¡Usted puede invocar los principios *lean* tanto como quiera, pero no a expensas de lo que quiere el cliente!

CAPÍTULO 7



Supply chains ágiles

Donde lo primordial es la respuesta rápida

Este es el tercer milenio. Queremos que todo sea mejor, más barato y más rápido. Y hacer lo que es rápido, más rápidamente. Y más, y más. ¡Paren al mundo, me quiero bajar! La nueva generación de empresas como Zara, Dell, Cisco y Li & Fung están claramente demostrando lo que es posible cuando se trata de responderle a los clientes en un ambiente de movimiento veloz, donde los ciclos de vida son breves y reina la variedad. Los ganadores en este contexto son aquellos que pueden responder de forma urgente y eficaz. Piense en el mejor de todos los ejemplos: un equipo de Fórmula 1 durante una parada (pit stop) en boxes; los miembros del equipo, por cierto altamente calificados y con mucha experiencia, trabajan como en una orquesta perfectamente afinada, en una carrera contra el tiempo y confinados a un espacio limitado. Este es un mundo donde las milésimas de segundo cuentan, donde nos preocupamos por la velocidad de la ejecución primero, y la capacidad ociosa y los costos involucrados, en un muy lejano

segundo lugar. Competencias se han ganado y perdido en estas pit stops. Pero una buena planificación también es parte del soporte a la respuesta rápida. Muchas pit stops son programadas y por lo tanto previsible –planificadas por vuelta, hasta el mínimo detalle–. Son aquellas paradas imprevistas donde ocurren las confusiones.

El mundo para empresas en la cadena de suministro ágil es similar; el único problema es que no tenemos ni el presupuesto ni la capacidad de un equipo de Fórmula 1 en alerta las 24 horas del día, los 365 días del año. Sí, la velocidad es primordial en este siglo XXI. Pero para mantener a estos clientes errantes firmemente a la vista, tenemos que entregar la forma costo-eficaz; caso contrario, nos estaremos saliendo de la pista a alta velocidad, produciendo un accidente que nos va a costar muy caro. Bueno, posiblemente, nos estamos dejando llevar un poco... pero la cuestión es: ¿tal respuesta extrema, es necesaria para todos nuestros clientes? Como vimos con las *supply chains* de reabastecimiento continuo y *lean*, hay un tiempo y un lugar para todo. El enfoque en cadenas de suministro ágiles está en ser veloz y también ser inteligente en la manera de alinearse con su exigente cliente. Muchas veces una buena respuesta requiere de la habilidad para prever con precisión nuestra capacidad y llegado el momento estar preparados para un cambio a producción de "alta prioridad", mas que de predecir cuál será el próximo producto estrella. El desafío para las compañías es saber cómo satisfacer a sus clientes cuando migran de contextos operativos previsible a otros imprevisibles. Y he aquí otra razón de porqué debemos conocer a nuestros clientes tan bien.

Tenga cuidado, son hostiles

Pensábamos que los clientes eran implacables en las cadenas de suministro *lean*. Ahora son prácticamente hostiles, o por lo menos el ambiente operativo lo es. Usted podría tener un cliente que es completamente caótico, y que todavía espera el servicio relámpago con un descuento. O usted trata con una empresa cuyo cliente es simplemente desorganizado. A veces se justifica –su comportamiento puede ser causado por las incertidumbres causadas por los precios del petróleo en el mundo, cambios en la demanda relacionados con el terrorismo o nuevas regulaciones. Este tipo de imprevistos no son tanto el resultado de un cliente causando el caos; es el efecto combinado de un mundo incierto con altos y bajos en la cadena de suministro. Frecuentemente, cuanto más largas son las cadenas de suministro, mayor es la complejidad y el potencial para el efecto látigo (en inglés, bull-whip effect). Nos encontramos ahora bajo la presión creciente para responder a las demandas de todas categorías de clientes, desde consumidores y usuarios finales hasta las empresas corporativas más sofisticadas. Usted sabe que la respuesta rápida es importante cuando una compañía como IBM usa una campaña televisiva para promover su capacidad de *supply chain* "por-demanda"¹. En industrias como la moda y la tecnología para el consumidor, la plétora de productos parecen incrementarse de manera exponencial mientras al mismo tiempo, los ciclos vitales se están contrayendo cada vez más.

Recuerde, sin embargo, que a veces la urgencia es necesaria y a veces no. Tenemos que saber distinguir cuando la exigencia es genuina, y por lo tanto absolutamente necesaria, y si es así, responder rápidamente. Y tenemos que saber cuándo el cliente no necesita el producto de manera inmediata; y si aún, así lo quiere, que haya una prima involucrada en el precio. Quizás la mejor solución es la de ritmos rápidos (y regulares) usados por el

minorista español Zara para reabastecer su red mundial de tiendas comerciales, lo que hace por lo menos dos veces a la semana. Esta es una estrategia de tipo “lo mejor de ambos mundos”: predecible pero rápida, muy rápida. Esto es exactamente lo que los clientes amantes de la moda exigen, y consiguen. Otras empresas con productos perecederos similares destinados a una conocida red de clientes, harían bien en reproducir el ejemplo de Zara. Sin embargo, usted también tiene que hacer todas las otras cosas que hacen de ésta una fenomenal estrategia. Hablaremos de esto más tarde.

No le sorprenderá que le diga que el comportamiento de compra dominante de clientes en una cadena de suministro ágil es la respuesta exigente y rápida. Estos clientes piden una respuesta rápida para las condiciones de suministro y demanda imprevisibles, pero es muy usual que ésta sea una respuesta diseñada para compensar una falta de planificación previa, más que un requisito esencial. Sin embargo, donde las condiciones del mercado son realmente imprevisibles, la mayor prioridad es conseguir una respuesta urgente de proveedores, y hay poco tiempo para el desarrollo de una relación. La excepción es si una relación entre comprador y vendedor se ha desarrollado ya por algún tiempo, o si las partes aceptan colaborar para conseguir una respuesta rápida, como es el caso con Ericsson y algunos de sus clientes de telecomunicaciones.

Existe generalmente un rasgo oportunista en el comportamiento adquisitivo de respuesta exigente y rápida. Los proveedores pueden ser tratados cuando una fuente *ad hoc* de suministro, y la lealtad es relativamente baja, ensombrecida por la búsqueda casi obsesiva de un resultado en particular. En algunos aspectos, este es simplemente el mundo real del comercio: un mundo matizado por el pragmatismo y conducido sólo por los resultados, pero no al punto de que el precio más bajo es esencial. Las personas que viven y trabajan en este mundo comprenden los intercambios entre las respuestas rápidas de alto desempeño y sus costos correspondientes.

¿Usted puede ver el problema inherente que traen este tipo de clientes? No es tanto su “necesidad de respuesta rápida”, sino su impacto sobre el resto de nuestra base de clientes, de manera similar a aquellos clientes interesados primordialmente por el costo/eficiencia, de los que se habló en el Capítulo 6. El comportamiento de compra de respuesta exigente y rápida de estos clientes requiere una respuesta ágil, y puede descarrilar sus esfuerzos de entrega de un servicio consistente y confiable al resto de sus clientes. Esto es particularmente el caso para aquellos clientes leales, simplemente porque su organización podría ser abrumada por las exigencias inesperadas de otros clientes fuertes. Las perturbaciones que ocurren cuando una empresa intenta satisfacer todas las demandas de todos tipos de cliente, es uno de los motivos fundamentales por el cual la resolución de la complejidad en las *supply chain* se ha quedado corta en las expectativas. Efectivamente, no es una locura sugerir que si se les diera rienda suelta a los clientes de respuesta exigente y rápida, éstos crearían el caos a través de toda la empresa. Esto no significa que no son valorados; lo que sugerimos es que precisan ser administrados cuidadosamente y con un plan en mente, en lugar de hacerlo sobre una base *ad hoc* o reactiva. El uso de aplicaciones de Sistemas de Apoyo a la Decisión (Decision Support System, DSS) puede ayudar inconmesurablemente en estas situaciones tan ajustadas, y un conocimiento general de la contribución que representa este cliente en particular a la empresa es obligatorio para una toma de decisión cualitativa².

En algunas situaciones puede ser prudente imponer un embargo sobre partes/piezas de la producción, o incluso sobre una fábrica entera, para reducir los impactos negativos causados por clientes colocando demandas aleatorias sobre su empresa. Como citamos en el Capítulo 5, el fabricante mundial de productos lácteos Fonterra reconoció el impacto negativo de los clientes exigentes sobre sus clientes leales en el 2000, y dio los pasos necesarios para proteger a estos últimos³.

Siendo rápido y costo-eficaz

¿Cómo podemos responder al creciente grupo de clientes de respuesta exigente y rápida, sin terminar agobiados por los mismos? De forma acertada, la cadena de suministro ágil también es descrita como una cadena de suministro de flujo oscilante, porque las oscilaciones en la demanda aparecen durante condiciones del mercado de altísima variedad, y de forma imprevisible. Precisamos concentrarnos en incorporar respuestas en la empresa para atender a las condiciones inciertas de los negocios en el futuro. Creo que puedo decir que estos mercados no van a desaparecer. Por lo que, si somos capaces de entenderlos correctamente, podremos capturar nuevos negocios de manera significativa. Los flujos oscilantes a través de las cadenas de suministro son también el resultado de prácticas comerciales, por ejemplo, políticas de fijación de precios, términos de pago, así que hasta cierto punto la solución está en nuestras propias manos.

Las capacidades para Producción por Encomienda (Make-to-Order, MTO) o de Montaje por Encomienda (Assemble-to-Order, ATO) son críticas para responder rápidamente a las demandas del cliente. Desde hace tiempo que Hewlett-Packard ha adoptado la práctica de posponer el ensamble final de sus impresoras hasta que el mercado del país en particular y su configuración son conocidas; los manuales, los cables y los enchufes son añadidos a último momento. De igual manera, Vision Express consigue entregar anteojos recetados en los plazos previstos (pocas horas), ensamblando los marcos y las lentes adecuadas a último momento. Dell Computer es un maestro del ATO y entrega la orden al cliente en cuestión de días –y cobran incluso más rápidamente– Sin embargo, entendamos que la capacidad de respuesta llega a un alto precio, a menos que sea usted muy bien organizado.

Claro que la alta capacidad de respuesta no puede ser conseguida a un costo mínimo. Los clientes (y proveedores) tienen que elegir, de otra forma se convierten en poco rentables e incontrolables. Siempre hay un costo incremental asociado con el servicio a clientes exigentes, pero aquellos que realmente necesitan el servicio de manera urgente pagarán una prima, aunque sea de mala gana. Ya hicieron sus cuentas, sus propios trueques internos y han decidido que vale la pena. Por supuesto, en la práctica vemos muchas veces un mix de procesos Fabricado por Pronóstico (Made to Forecast, MTF) y MTO. Las compañías harán MTF para grandes volúmenes de producto que están sujetos a una demanda previsible; también fabricarán bajos volúmenes de productos con configuraciones imprevisibles para pedidos específicos del cliente.

La proposición de valor única de las cadenas de suministro ágiles es que ellas pueden responder rápidamente, y de hecho lo hacen, con alta prioridad y en condiciones imprevisibles de demanda y abastecimiento. Ello a veces representa mantener capacidad ociosa para poder dar cuenta de las oleadas imprevisibles en la cadena, pero también

eso es parte del costo. Cualquiera que conozca un poco de mecánica de fluidos estará familiarizado con el papel vital que juegan los tanques de compensación para absorber los cambios rápidos en el volumen del flujo que corre por la tubería; lo mismo se aplica a las *supply chains*. Por ejemplo, Zara tiene dos centros de distribución muy grandes en La Coruña y Zaragoza, en España, cuya utilización es a veces sólo del 50 por ciento. Esta es una estrategia deliberada y no un descuido. La dirección de Zara sabe cuál es el costo que tiene esta redundancia, pero también conoce los beneficios y la necesidad de tener una capacidad transitoria disponible para respaldar su modelo de empresa de reabastecimiento relámpago. Así que éste es todavía otro ejemplo donde el énfasis unidimensional de una incesante reducción de costos por la reducción de costo misma es imperfecto y no funciona. Volviendo a la analogía de la pit stop de la Fórmula 1, el éxito del equipo es en parte, virtud de una capacidad redundante intrínseca que se mantiene en alerta máxima por la duración de toda la carrera, lista para entrar rápidamente en acción a cualquier momento. Mantener esta capacidad ociosa recompensa.

Un vívido ejemplo de agilidad ocurrió inmediatamente después del huracán Katrina, que arrasó el estado de Louisiana en los Estados Unidos, en septiembre de 2005. Una de las compañías más afectadas fue una petrolera muy importante, que perdió todo sus equipos de computación en sus centros de servicio. La compañía se contactó con Hewlett-Packard, su proveedor de hardware regular, con un pedido prioritario para reemplazar sus 1.000 PCs, especialmente configurados, tan rápidamente como fuera posible. HP les respondió unos días después comprometiéndose a entregar los reemplazos para la Navidad –¡Navidad de 2005!– Ésta no era la respuesta que la compañía petrolera quería escuchar, así que llamó a Dell, que no había sido considerada previamente como proveedor preferido, y le hizo la misma pregunta. La respuesta llegó casi de inmediato: “¿le parece bien el lunes?” Dell consiguió el negocio y ganó a un nuevo cliente. Obviamente la historia mejora a medida que se la cuenta, pero los elementos esenciales quedan: un proveedor supo atender un pedido urgente y el otro no.

¿Cómo pudo Dell entregar en tan poco tiempo? Probablemente por una combinación de mucha capacidad ociosa en su red; dominio sobre sus proveedores; ¿y buena planificación de escenarios? Evidentemente, en esta ocasión Dell demostró una cultura de respuesta. Y todo lo que acompaña a esto, incluyendo una cadena de suministro ágil para el nuevo producto. Su agilidad incorporada le permitió a Dell responder dentro del tiempo de ciclo HP. Pero este no es necesariamente el caso para toda la empresa; mi propia experiencia al tratar de obtener una batería de repuesto para mi laptop Latitude D800 es un buen ejemplo. ¡Dos meses y aún estoy esperando! Así que he aquí una organización que es ágil en fabricar nuevos productos por encomienda MTO, pero sucede totalmente lo contrario en relación a su apoyo post-venta y repuestos. Lo que esto nos dice es que incluso las mejores empresas todavía tienen trabajo para hacer. Muy pocos, si es que alguno, en realidad consiguen hacerlo todo bien.

Otras compañías han encontrado maneras de solucionar el problema de servicios de post-venta. Michelin ha tenido un enfoque innovador, presentando sus neumáticos virtuales (e-neumáticos) a sus clientes. El e-neumático es un dispositivo como un chip de RFID (identificación de radio frecuencia), insertado en el momento de la fabricación; controla la presión atmosférica en el neumático cuando éste está en uso. Con la presión atmosférica correcta, los neumáticos funcionan de manera óptima y duran por más tiempo; neumáticos inflados correctamente también reducen el consumo de combustible, un

costo importante en la industria del transporte. En este caso el “servicio” ha sido añadido al producto mismo, y se convierte en una fuente de diferenciación para Michelin cuando es comparada con sus competidores. Y esta agilidad no significa necesariamente un costo más alto.

Compañías como Haier, el gigante chino de productos electrodomésticos, combina costos de producción bajos con una rápida innovación. Un ejemplo de esta mentalidad de “ciclo rápido” apareció después de que la compañía descubrió la razón detrás de una incidencia inusualmente alta de llamados al servicio de reparación en algunos de sus lavarropas; ¡los clientes en las zonas rurales de China estaban lavando sus verduras dentro de las máquinas! Haier rápidamente rediseñó los sistemas de válvulas en los modelos afectados para adaptarse a esta inusual aplicación de sus equipos, y las llamadas se redujeron significativamente⁴.

Parece que en el difícil contexto de los mercados emergentes del Brasil, Rusia, India y China, también llamados países BRIC, las compañías aprenden las técnicas de supervivencia bien rápido. Estos mercados se caracterizan por la alta volatilidad de la demanda, bajos ingresos disponibles y grandes expectativas por parte del consumidor. De acuerdo con Donald Sull⁵, existen actualmente en los mercados emergentes tal vez de 10 a 20 compañías con potencial para substituir antiguos líderes del mercado (category killers), y en una década habrá diez veces este número. Posiblemente tales noticias amenazadoras sean por fin un estímulo para que las empresas de occidente aceleren sus propias transformaciones. La alternativa es ser inundado por compañías con acceso a mano de obra relativamente baja y la habilidad de adaptarse e innovar más rápidamente que sus homólogos occidentales. Un pensamiento que asusta.

Una agilidad superior no ocurre sólo por accidente. Es el resultado de combinar procesos y técnicas específicos con una mentalidad de respuesta. Técnicas como la obtención de fuentes estratégicas y la de postergación (postponement) tienen un papel principal en todo esto. Todo debe alinearse para así lograr un resultado costo-eficaz sin zambullir a la empresa en un caos costoso e incontrolable. El éxito ágil también depende de la habilidad para “dividir en compartimientos” las actividades *lean* dentro de módulos, y tener una flexibilidad incorporada para recopilar (o reconfigurar) los módulos de forma que provean las respuestas deseadas. Esto requiere ciclos de toma-de-decisión rápidos, y una claridad total respecto de los roles, responsabilidades y niveles de “autorización” del personal involucrado, es decir, aquello que el personal puede comprometerse con el cliente. Esto se convierte en parte de la subcultura apropiada para fundamentar la estrategia.

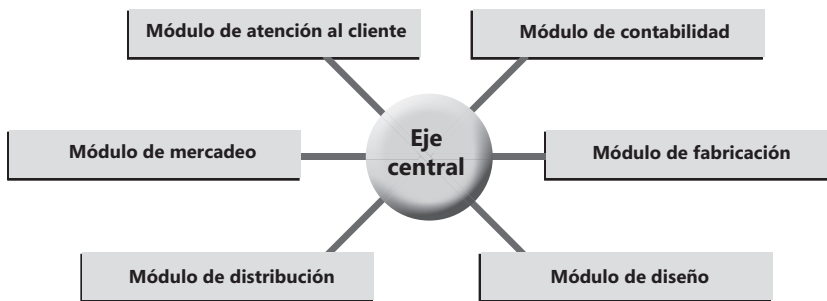
Entendiendo correctamente la subcultura

¡Suena como si necesitáramos empleados con los patines puestos! Sería en verdad muy útil que los patines proporcionasen todo el impulso interdireccional para atender a algunos de nuestros clientes imprevisibles. La subcultura incorporada en las cadenas de suministro ágiles es la subcultura racional: se orienta a la acción, la competitividad y, por sobre todo, es motivada por el desempeño. Es una cultura que valora el logro y promueve un sentido de urgencia. A veces los niveles altos de actividad pueden disfrazar una eficacia menor que la óptima, pero esto es compensado por la energía bruta. ¡Tal vez debamos cambiar los patines por palos del hockey y patines para el hielo! En esta subcultura el

enfoque está predominantemente sobre el ambiente operativo externo. Las políticas y las reglas que son tan evidentes en la subcultura jerárquica, orientada hacia adentro, son reemplazadas por pautas más suaves, donde se espera que los empleados se comporten de forma proactiva, guiados por el principio de “todo lo que se hace o haga será lo mejor para el cliente”. En primer lugar, veamos cuáles son las condiciones necesarias para que una subcultura racional pueda desarrollarse. Dicho esto, vea lo que está ocurriendo con muchas compañías líderes con base en los EE.UU., por ejemplo Dow y Exxon Mobil, quienes están reduciendo el número de personas en sus organizaciones mundiales y centralizando nuevamente la toma de decisión clave. ¿Dónde está la flexibilidad? La velocidad para tomar decisiones, una orientación hacia la acción y un pensamiento lógico basado en soluciones son todos elementos fundamentales de esta subcultura vital.

1. Diseño organizacional

¿Quién precisa estructuras, de todos modos? Este es el punto donde nos apartamos de las estructuras convencionales de la organización, simplemente porque son incapaces de respaldar consistentemente la respuesta rápida inherente a las cadenas de suministro ágiles. Lo que se necesita es un diseño “modular”, como se muestra en la figura 7.1.



▲ **Figura 7.1.** Organización del diseño “modular”

Efectivamente, tanto las *supply chain* ágiles como las completamente flexibles pueden ser apoyadas por diseños que son combinaciones de módulos departamentales e individuos. En todo caso, lo que usted necesita es un “cluster” (equipo, grupo). Un cluster de personal multidisciplinar, trabajando en un grupo de colaboración conjunta, pero unido por lazos holgados de forma que pueda tomar decisiones y actuar rápidamente, algo que es fundamental en este caso. Ambos son modelos de equipos de proyecto que se juntan para un propósito específico, y se disuelven cuando la tarea especial para la que fueron diseñados no existe más. Frecuentemente estos equipos operan de manera virtual, pero los ingredientes esenciales son la colaboración y el individualismo, o el *individualismo de colaboración*.

Las compañías como Zara, Li & Fung y Sears de Canadá se las han arreglado para desenvolver este tipo de cultura de respuesta en sus organizaciones, y lo mismo ha ocurrido con Virgin Atlantic y South West Airlines. En todos estos casos, su continuo éxito hasta la fecha depende de las respuestas que son capaces de generar desde el interior de sus organizaciones, reflejando los deseos de sus clientes. Dow Chemical, especialmente en Europa, había evolucionado de una función de circulación del flujo de productos estrecha aunque próspera a comienzos de los ochenta, a la gestión de manejo de materiales a fines de la misma década, hasta una gestión fuerte e integrada de *supply chain* a mediados de los noventa. Éstas eran todas organizaciones funcionales, una alineación de negocios floja, hasta que en 1998 el péndulo osciló nuevamente en favor de unidades de negocios individuales y tal vez fue demasiado lejos. La alineación comercial de pura sangre de Dow resultó en una pérdida de ventajas financieras, excesiva duplicación de tareas, y no generó el aumento esperado en las ganancias antes de impuestos e intereses (Earnings Before Interest and Tax, EBIT). Así que la historia continúa desarrollándose en la actualidad y quizás con algunos recelos. La compañía todavía no puede encontrar la fórmula correcta, y ésta es una de las mejores compañías químicas del mundo. ¿Qué esperanza hay para el resto?

En la vida real, sin embargo, rara vez existen ejemplos puros de modelos empresariales específicos. Vivimos en un mundo híbrido, que trae consigo peligros para el que se encuentre desprevenido. Charles Fine, un notable profesor del Massachusetts Institute of Technology, MIT, y autor de libros en management, resalta lo que puede ocurrir cuando dos modelos empresariales se juntan, como fue el caso de la adquisición de Chrysler por Daimler-Benz en 1998 que creó la Daimler-Chrysler AG⁶. Una cadena de suministro "modular" según los términos de Fine, es, "a grosso modo", equivalente a ágil según los míos, exhibiendo relaciones "relativamente flexibles e intercambiables entre proveedores, clientes, y socios"⁷. Así era Chrysler previo a ser absorbida (takeover). Daimler-Benz tenía una arquitectura de producto y organizacional más integrada, equivalente en mis términos a un cruce entre *supply chains* de colaboración y lean, apoyadas por una estructura organizacional funcional. En este caso, las dos arquitecturas eran como agua y aceite, una de las razones por las cuales desde el momento de la fusión, la entidad encuentra difícil poder mostrar resultados.

Fine destaca que es imperativo "alinear" la cadena de suministro con las arquitecturas del producto porque "tienen un fuerte impacto la una sobre la otra"⁸. Utiliza tres compañías para ejemplificar este punto: Toyota, Dell y Nokia:

Los automóviles de Toyota, conocidos para su confiabilidad y rendimiento perfecto, tienen una cadena de suministro y un diseño de producto integrados. Los renombrados diseños modulares de Dell se corresponden con su *supply chain* estandarizada para múltiples distribuidores. Nokia emplea un enfoque híbrido deliberadamente diseñado, con un semiconductor modular y núcleo de software, componentes altamente integrados para el resto y un diseño de *supply chain* complementario.⁹

El modelo empresarial de Zara utiliza equipos cross-funcionales conocidos como los "comerciales" para dirigir el diseño y la producción de líneas de prendas de vestir en ámbitos específicos de la moda, para mujeres, hombres o niños. Estos equipos trabajan muy de cerca con los gerentes de los locales comerciales, y viajan extensivamente para observar las compras y comunicarse con ellos. A los empleados se les otorga un alto nivel de

autonomía para tomar decisiones dentro de sus negocios. Sin embargo, un poco de precaución es también apropiado, porque hay un aumento en la retórica dentro de los sitios web de la compañía, así como en sus informes, sobre el moldeado de una “cultura más receptiva”, mientras que al mismo tiempo se afirma que se trabaja para reducir costos y transformarse en una compañía *lean*. Los dos pueden coexistir, pero tal precisión, llámelo de “partnership” si quiere, todavía es poco frecuente. En realidad, lo que tiene que ocurrir es que a los individuos se les otorgue autonomía para montar los componentes modulares adecuados, a fin de que las cosas ocurran de la forma en que el cliente quiere que ocurran, y rápido.

Hace algunos años, la empresa McKinsey & Co. probó la noción de “átomos” en British Petroleum, y posteriormente propuso la misma estructura a la Fletcher Challenge Energy, pero nunca fue implementada. La idea fue disolver la organización hasta la unidad de toma de decisiones más pequeña posible, para lograr un aumento en la rendición de cuentas dentro de los menores escalafones de la organización. Los “átomos” podían variar en tamaño desde un mínimo de 50 personas a múltiplos de este número. No era una mala idea, pero trae aparejado problemas innatos, especialmente para las cadenas de suministro. ¿Por qué? Porque cuanto más usted desmenuza su organización en grupos relativamente pequeños o “átomos”, más fragmentada se vuelve la organización, haciéndola paradójicamente más difícil de coordinar, a menos que usted tenga implantados sistemas de información casi en tiempo real, tanto dentro como fuera de la empresa, como lo hace Zara. Así que con este formato organizacional, usted gana tanto como pierde. Pensándolo bien, es fácil ver ahora por qué una estructura atómica pura no funcionará correctamente, pero la solución correcta podría ser un mix de diferentes formatos organizacionales, de los cuales la estructura tipo “átomo” sea uno. Esto es lo que efectivamente estoy proponiendo.

2. Procesos

Cuanto más lejos nos movemos hacia la derecha a lo largo de la serie de tipos de *supply chains*, menor es la necesidad de procesos formales. Pero usted aún precisa de buenos procesos, y muchos de ellos, para cubrir el lado más previsible de su empresa. No se trata de “o”, sino de “y”. En la cadena de suministro ágil, los procesos todavía son necesarios, pero son menos por definición. Se prescinde de cualquier proceso que disminuya la velocidad en el tiempo de respuesta vía la reingeniería de procesos creativa. Se buscan atajos y los riesgos aumentan, pero no al punto de comprometer la seguridad. Se encuentran maneras de darle la vuelta a las reglas y en general hay un sentido oportunista intrínseco en el resto de los procesos. Sin embargo, no estamos hablando de crear una gran cantidad de excepciones costosas. Por el contrario, los procesos que motivan y apoyan a las *supply chains* ágiles son principalmente combinaciones únicas de procesos estándares o modulares. Esta es la clave para contener los gastos mientras se responde a los estallidos repentinos de servicio obsesivo durante breves períodos de tiempo.

3. Sistemas / IT

Las cadenas de suministro ágiles tienen mejor soporte con un sistema de ERP similar a aquellos utilizados en otros tipos de *supply chain*, pero ahí es donde la semejanza termina. Tenemos que invertir en una serie de sistemas de aplicación adicionales diseñados

para optimizar la capacidad y reducir el riesgo de interferir en los regímenes estandarizados de reabastecimiento continuo y las cadenas de suministro *lean*. Usted no tendrá la necesidad de invertir grandes cantidades de capital en tecnología de sistemas, pero de todos modos hay que invertir capital en aplicaciones que soporten el desarrollo y análisis de escenarios, por ejemplo, la amplia categoría de sistemas de gestión de *supply chains* que incluyen la planificación de las mismas, programación y planificación avanzada; gestión de eventos en la *supply chain* suplementada por métodos de postergación (postponement). Debido a la rápida obsolescencia y la naturaleza cambiante del mercado, uno se pregunta si muchas de las herramientas que están brindando los proveedores de ERP no son demasiado engorrosas. Veamos lo que MySAP y Netweaver ofrecen en relación con la modularidad, la flexibilidad y, lo más importante, el valor. La naturaleza incierta de la demanda en las cadenas de suministro ágil significa que hay muchísima más participación de la gerencia/dirección. Los miembros del personal con habilidades múltiples y experiencia son preferidos porque la complejidad que debe ser resuelta es mucho mayor que en las *supply chain* de reabastecimiento continuo y *lean*. Por sobre todo, usted debe recordar que es infructuoso buscar precisión en situaciones de demanda imprevisibles, cuando no es posible pronosticar a nivel alguno. El principio guía aquí es planificar por capacidad... y ejecutar por demanda.

Las compañías como Zara siguen este principio a la perfección, adquiriendo materias primas y componentes de mercados distantes en el Lejano Oriente, reservando previamente y con anticipación la capacidad de fabricación en lugares cerca de los mercados consumidores y usando técnicas de postponement y formatos organizativos ágiles para producir moda a último minuto y entregarla rápidamente a los mercados regionales. Esta fórmula no ha podido ser reproducida con éxito por ningún competidor hasta la fecha, y Zara tiene la capacidad de entrar en otros mercados de indumentaria si así lo quisiera, y funcionar dentro de los tiempos de ciclo de comercios minoristas más tradicionales como Marks & Spencer. Si Zara decide seguir por este camino, serán por cierto malas noticias para sus nuevos competidores directos. Probablemente Benetton esté en una posición de hacer lo mismo.

Un fuerte componente de sistemas en este tipo de cadena de suministro es su capacidad de apoyo a la decisión y su capacidad analítica, que ayuda a comprender el costo de hacer negocios con varias cuentas de clientes. De hecho, un análisis de Rentabilidad de las Cuentas del Cliente (Customer Account Profitability, CAP) debe ser emprendido para todas las cuentas de clientes de mayor importancia cuyo comportamiento adquisitivo cae en la categoría de respuesta exigente/rápida.

La destreza con que Zara logra responder en la industria de la moda se debe a su determinación de controlar constantemente tanto lo que es popular en el mercado como lo que se vende bien en sus tiendas, en tiempo real. Existen lazos de comunicación formales (y bien demostrados) entre la red de comercios y sus diseñadores "comerciales", que proveen de actualizaciones diarias sobre información de ventas, incluyendo los comentarios del cliente. Esto le brinda a Zara la información precisa no sólo para saber si debe repetir pedidos, sino para conocer "qué quiere el cliente" y así producir nuevos diseños en corto tiempo. Por supuesto, el mejor ejemplo de postponement, que otorga una agilidad casi infinita es el mezclar los colores de las pinturas en el momento de la compra. Esto ya se aplica en la industria automovilística.

Otra empresa mundial de gran tamaño que sigue el mismo principio es Li & Fung. El caso típico es cuando Li & Fung escuchó que Levi Strauss planeaba ordenar un millón de prendas de vestir –con diseño y color desconocidos¹⁰–. Aunque las especificaciones solamente serían reveladas cuatro semanas antes de la entrega, Li & Fung siguió adelante con su confianza puesta tanto en el cliente como en los proveedores y reservó hilados sin teñir al mismo tiempo que bloqueó la capacidad de producción tanto en los telares como en las fábricas para producto terminado. Li & Fung organizó todo y y cumplió su entrega dentro del ciclo relativamente breve requerido por Levi's.

Finalmente, para este tipo de *supply chain* es casi obligatorio desarrollar y mantener un Modelo de Optimización de Redes (NOM), porque el mismo tiene la capacidad de mejorar considerablemente la calidad en la toma de decisión a nivel ejecutivo, cuando ciertos temas clave precisan ser resueltos, por ejemplo, ¿Debemos cerrar tal o cual Centro de Distribución? ¿Continuaremos tercerizando nuestra logística, o utilizando operadores logísticos (3PL)? ¿Qué parte de nuestra gama de productos debemos producir en nuestra red de plantas de fabricación, incluyendo las subcontratadas? Con un NOM disponible para emprender el trabajo analítico intenso, las oportunidades de conseguir una óptima alineación entre la empresa y sus varios segmentos de cliente, incluyendo el segmento de respuesta exigente/rápida, aumentan significativamente. Punto de Venta (POS) y sistemas de RFID también ayudan en la orientación de la respuesta exigida.

4. Indicadores de Desempeño (KPIs)

En la subcultura racional, los KPIs son la absoluta velocidad de respuesta a las consultas y pedidos firmes del cliente, y la habilidad para llegar primero al mercado. Las mediciones como el tiempo transcurrido desde la idea al lanzamiento de nuevos productos, incluyendo lead-time de entrega al cliente, son indicadores fundamentales de buen o mal desempeño. Otro buen indicador es la optimización de la capacidad en diferentes puntos a lo largo de la cadena de suministro, y la optimización total de la entera *supply chain* en relación con la ecuación del servicio/costo. Francamente, esta área es uno de los desafíos más grandes que la comunidad de *supply chains* debe enfrentar. Y usted debe entenderlo correctamente.

5. Incentivos

Los incentivos más apropiados son aquellos que motivan comportamientos orientados a los resultados, como el lograr cumplir con los presupuestos y las metas estiradas. Las recompensas vienen en forma de bonificaciones en efectivo, aumento de salarios y beneficios adicionales. La subcultura racional es motivada por recompensas tangibles y el reconocimiento del desempeño. Pero cuidado una vez más, elija los incentivos correctos para su compañía. Muchos argumentarían que esta clase de incentivos en efectivo pueden tener el efecto opuesto, y destruir la agilidad –porque la empresa se centra en sí misma en lugar de centrarse en el cliente–. ¿Será ésta una de las razones de por qué Dow no se ha desempeñado conforme a las primeras expectativas?

6. Diseño del puesto de trabajo

El diseño de los puestos de trabajo en la subcultura racional se concentra claramente en los resultados. La autoridad y autonomía son establecidas por límites estructurales claros, y el control es centralizado mediante pautas claras y principios para la acción.

7. Comunicaciones internas

Si compete en una cadena de suministro ágil, lo mejor que puede usted hacer es adoptar comunicaciones internas que sean relativamente formales, regulares y orientadas a la acción. El lema principal para todas comunicaciones es “nosotros respondemos”. Las comunicaciones son abiertas y preferentemente cara-a-cara, aunque el correo electrónico y la telefonía móvil, sea por llamado o por medio de mensajes de texto breves (SMS) son usados por conveniencia y eficiencia de tiempo. Con el énfasis sobre los resultados, el tono es impersonal y de negocios. Uno de los riesgos que debe tomar en cuenta es que el personal podría retener información; si esto ocurre comenzarán a formarse silos dentro de la empresa. Dow eliminó casi todos los teléfonos móviles (celulares) de la compañía para reducir sus gastos, para luego acabar enfrentando importantes problemas de comunicación después del huracán Katrina. ¡Basta de falsas economías!

8. Capacitación y desarrollo

Sus programas de entrenamiento y desarrollo deben enfatizar la gestión de los recursos. El personal debería estudiar modelos racionales y ejecutar ejercicios sobre solución de problemas con desafíos. El objetivo es desarrollar habilidades en áreas como la optimización de tiempo, las comunicaciones y técnicas de influencia y convencimiento. El personal no será sólo participe del proceso –la columna vertebral de esta cultura es resultados, resultados y resultados–.

9. Contratación

Su empresa debe buscar ansiosamente personal con una personalidad “ambiciosa” y un deseo de lograr resultados. Decididos, analíticos, energéticos y objetivos son algunas de las palabras que describen al tipo de persona más apropiada y de hecho vital para dar forma a la subcultura racional. El personal ideal tendrá una mezcla pragmática de modos de pensar operacionales y estratégicos, muy enfocado al cliente y preparados a tomar riesgos medidos.

10. Estilo de liderazgo

Los miembros de su equipo de top management deberían exhibir estilos de liderazgo que reflejen las subculturas que usted necesita para conducir sus estrategias empresariales en el mercado. Un estilo de liderazgo del tipo Barón de la Compañía es el más apropiado dar forma a una subcultura racional y generar valor en una cadena de suministro ágil. El Barón de la Compañía lidera por metas y objetivos; abrazan el cambio, van por el crecimiento y se concentran solamente sobre lo que es importante. Son individuos desafiantes, prácticos, analíticos y buscan soluciones basadas en hechos comerciales. Por

sobre todo, consiguen lo que quieren por medio de la fuerza de su personalidad; son un típico ESTP (extrovertido - sensorial - racional - perceptivo) en el Indicador de Tipos Myers-Briggs®.

Lógica de las cadenas de suministro mixtas

¡Si tan sólo el mundo fuera linear! Entonces podríamos administrar más fácilmente las *supply chains* para adecuarlas a nuestros segmentos del cliente. Pero hay sutilezas inherentes a las diferentes clases de cadenas de suministro. Como probablemente usted ha estado pensando, hay por ahí ciertas combinaciones que son bastante improbables. Tome por ejemplo la compañía carbonífera australiana Hunter Valley Coal Chain. El estudio de caso que describo a continuación, muestra cómo su *supply chain* es una combinación de *lean* desde la mina al puerto y ágil dentro del puerto. Mezcla las dos cadenas de suministro tan efectiva que podríamos denominarla de una *supply chain* "leágil".

Antes, cuando los transportadores de minerales de los clientes llegaban, solamente entonces la mezcla específica de carbón era notificada. La solución "leágil" es única porque ha sido lograda a través de la colaboración entre todos los grupos de presión en la operación, como ser los propietarios de la mina, el propietario de las vías férreas, el operador ferroviario y la autoridad portuaria. Todos se comprometen a operar la cadena de carbón como si sólo hubiera un accionista. Esta solución pone en juego tres lógicas de comportamiento claramente diferentes, que se combinan para dar un resultado mutuamente beneficioso para todas las partes involucradas. Un gran resultado que ha sido reconocido alrededor del mundo.

Equipo logístico de Hunter Valley Coal Chain (HVCCLT) www.hvccclt.com.au

El HVCCLT comenzó como un proyecto de colaboración de múltiples socios en la cadena de suministro (incluyendo competidores del mercado) que trabajan en conjunto para maximizar la capacidad de exportación de un producto primario o commodity: carbón térmico. La Hunter Valley Coal Chain es la cadena de distribución de carbón más grande (por volumen) del mundo entero, que va desde aproximadamente unos 200 kilómetros al noroeste de Sydney en Australia hasta Japón, donde se exporta aproximadamente 70 por ciento del producto, que llega tan lejos como a Europa y México. La cadena de carbón comprende unas 30 minas, con más de 23 puntos de carga propiedad de los productores de carbón, dos propietarios gubernamentales de las vías de ferrocarril, dos operadores de tren que compiten entre ellos (uno del gobierno y otro privado), instalaciones para carga de buques propiedad del sector y una autoridad portuaria. En total hay más de 17 organizaciones involucradas en la exportación de cada tonelada de carbón a través de la cadena. La cadena envía 80 a 150 marcas de carbón en más de 1.000 buques de graneles por año.

Hasta hace poco cada operador trabajaba para maximizar su propia capacidad, haciendo malabarismos con los programas de mantenimiento. Hoy los socios en la cadena de suministro están trabajando en conjunto para utilizar mejor capacidad de infraestructura y crear economías de escala. Han preparado un plan coherente para inversiones de capital a largo plazo y el mantenimiento en el sistema, lo que

ha significado en una reducción y coordinación de los “días parados”¹¹ (los días cuando el carbón no puede ser entregado al puerto o cargado en los transportes pues una o más partes de la infraestructura se encuentra en reparaciones), así como también en una mayor eficiencia en la toma de decisiones respecto de las inversiones en nueva infraestructura requerida para satisfacer la futura demanda. El proyecto comenzó en 2003 cuando los operadores del puerto y del ferrocarril aceptaron montar una central conjunta. La iniciativa hoy incluye dos proveedores de ferrocarril competidores (Queensland Rail National y Pacific National), dos proveedores de vías del gobierno (ARTC (federal) y RailCorp (del estado)), el establecimiento portuario de cargas de carbón propiedad del sector (Port Waratah Coal Services) y la autoridad portuaria (Puerto de Newcastle Corp).

La visión de los miembros es de:

- a) maximizar el volúmen procesado en la cadena de distribución;
- b) crear un equipo logístico con una verdadera perspectiva de punta a punta, desde la mina de carbón al cliente; y
- c) ayudar a los miembros para que coordinen la futura expansión con el fin de poder mejorar la eficiencia de la inversión y generar crecimiento.

El sistema ha dejado de tener un enfoque fragmentado en la gestión de los recursos de la cadena de carbón, donde los silos individuales tenían visualizaciones múltiples y discrepancias importantes, para convertirse en una entidad única con un modelo cooperativo. Los socios del HVCCLT mejoraron la coordinación y el tiempo de respuesta de sus recursos de manera significativa, que llevó a un aumento en la transferencia de volúmen del producto, con sólo un mínimo de inversión de capital. En lugar de tener más de 50 buques esperando hasta tres a cuatro semanas en el puerto para ser cargados, con un costo de sobre-estadía (demurrage) de US\$50.000 por buque por día después del período inicial “sin costo”, para el 2005 pasaron a tener solamente 10 a 15 buques en la fila operacional, reduciendo substancialmente el demurrage pagado por el sector. En dos años y medio la iniciativa incrementó la cantidad de carbón enviado de 68 millones de toneladas por año a más de 81 millones de toneladas en el 2005.

Los socios se han dado cuenta de que al cooperar en la distribución del producto, también están incrementando el tamaño del mercado. Se benefician todos al compartir los aumentos en las ganancias.

Este éxito ha sido conseguido por:

- a) reconocer que la cadena de carbón es un sistema en lugar de un conjunto de componentes;
- b) la creación de un modelo que otorga el éxito común para todos; y
- c) un liderazgo fuerte que dió el primer paso para confiar la planificación de recursos a un tercero, de cierta forma independiente.

En 2005 el HVCCLT fue formalizado como un joint venture comprendiendo a los operadores de las vías, los trenes y el puerto. Hasta muy recientemente, la coordinación de la entrega y la carga de carbón eran determinadas por un sistema de programación en gran parte manual que requería de un equipo de personas para determinar los movimientos diarios a través del sistema. Esto ha sido reemplazado

por un sistema multimillonario (en US\$) basado en restricciones. Este nuevo sistema no sólo acelera el proceso de programación, sino que permite la planificación de escenarios y la creación de modelos de optimización que pueden ser utilizados en la toma de decisiones operacionales del día-a-día. El próximo desafío para HVCCLT es mejorar la coordinación de la inversión de capital en la infraestructura a través de la planificación colaborativa a largo plazo entre todos los miembros.

Otro ejemplo destacado de la aplicación exitosa de la lógica de cadenas de suministro mixtas es el caso de los astilleros coreanos Daewoo¹², que describimos a continuación:

Los astilleros Daewoo

Los astilleros Daewoo Shipyards terminan un nuevo buque cisterna (super-tanker) o un buque portacontenedores cada 36 horas, o sea, más de 200 por año, valuados entre US\$75 millones y US\$100 millones. ¿Cómo es eso posible? Varios buques se construyen alineados lado a lado, y hasta 20 secciones o bloques para cada embarcación son construidas fuera de la línea, simultáneamente. Ésta es la parte lean de la cadena de suministro. Estos bloques, que pesan varios miles de toneladas cada uno, se completan con todos sus accesorios por dentro –tuberías, elementos eléctricos, hidráulicos – todo. Son transportados desde otras áreas a última hora y soldados juntos, pintados y lanzados tan rápido como es posible pues hay otra embarcación esperando a ser montada. Esto es postponement en acción, a una escala masiva. Es decir, este no es un fenómeno que ocurre con indumentaria y equipo electrónico solamente. Esta industria es pesada con “P mayúscula”. Todo esto se consigue con una fuerza laboral muy bien paga –Corea ya no es más un país de mano de obra barata–. Así que, nuevamente, vemos una combinación innovadora de cadenas de suministro lean y ágiles en funcionamiento.

Cambiando de buques a cereales, la historia es la misma pero esta vez en Nueva Zelanda. Terry O’Connor, Gerente General de Servicios Corporativos de los cereales ABB Grain, habla sobre qué está haciendo ABB para sus clientes en Nueva Zelanda:

Con el aislamiento geográfico de Nueva Zelanda y su dependencia en la importación de granos de cereal para el forraje de los animales y la industria de harinas, una cadena de suministro eficiente requiere que tanto proveedores como nosotros mismos comprendamos a los pedidos anuales de los molineros y también sus exigencias a veces inesperadas. Nuestra solución es ubicar locales de almacenamiento estratégico en sitios adyacentes a los molinos de harina. Esto les brinda a los molineros la seguridad del suministro, y la también flexibilidad de compra para satisfacer demandas tanto puntuales como a plazo. La ventaja de esto es que se optimiza la eficiencia de la cadena de suministro tanto en el país de origen de la mercadería, como en los fletes marítimos y en los locales de almacenamiento dentro de Nueva Zelanda.¹³

Una demostración adicional de la combinación de los principios de las cadena de suministro lean y ágiles lo brinda el desarrollo del Land Rover Freelander, también conocido como proyecto CB40.¹⁴ Este proyecto tiene muchas características únicas, pero para los propósitos de este capítulo nos concentraremos en dos: el diseño de una buena parte del nuevo vehículo que usa componentes y procesos estándar (lean); y la intrínseca “redundancia del diseño” combinada con otros componentes, para reducir el tiempo necesario en el ensamble y así minimizar al máximo el tiempo de espera de los clientes (ágil). Para

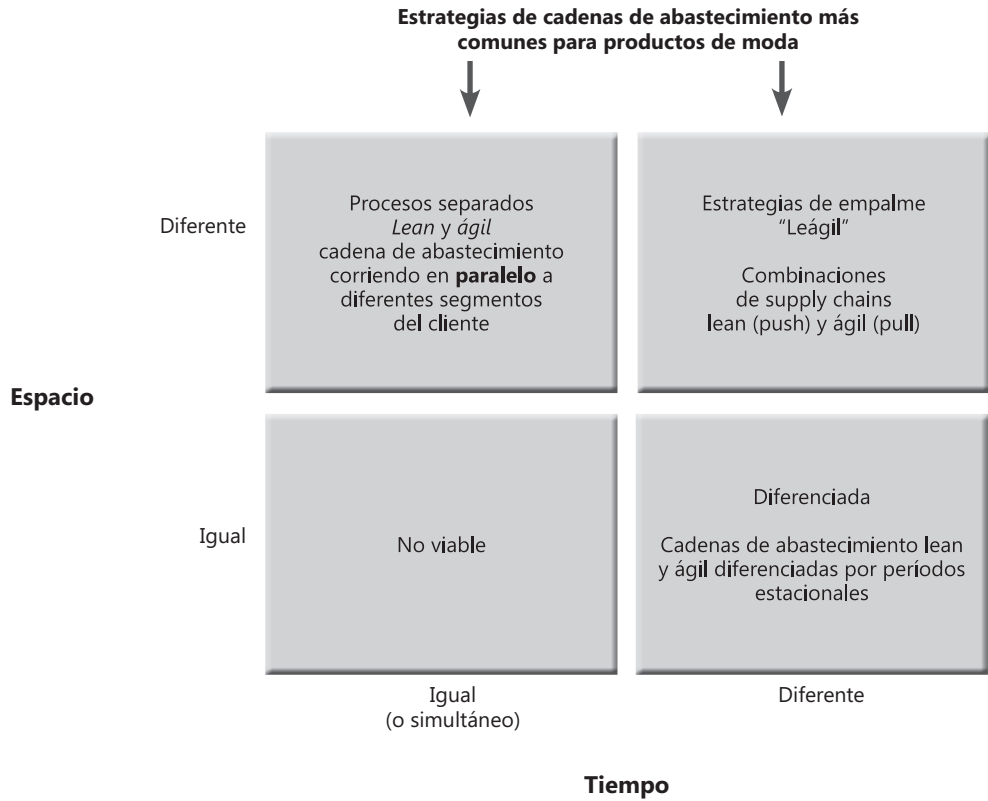
conseguir esto, la base de suministro fue limitada a 146, e integrada completamente al proyecto en su fase de concepto. Los proveedores también fueron incentivados a participar en diseño de los componentes y los procesos de logística y operaciones físicas subsiguientes. En verdad, este fue uno de los primeros proyectos de la industria que invocó un nivel de colaboración de alto orden entre las múltiples partes en las extensivas *supply chains* involucradas, llegando hasta la red de concesionarias de vehículos.¹⁵ El proyecto estableció un ejemplo que otros luego siguieron.

Para finalizar con este tema de las lógicas mixtas, un ejemplo digno de atención: Fantastic Furniture, la cadena de mueblerías de mayor crecimiento en Australia, tiene su propia fábrica de salas de estar que produjo 113.000 sofás en el año fiscal de 2004-05, es decir ¡aproximadamente uno cada tres minutos! Claramente estaba usando técnica de postergación y una combinación de *supply chains* lean/ágil, en una escala un tanto menor que los astilleros Daewoo, pero igualmente efectiva. Como siempre, si usted mira entre los bastidores se encuentra que en la cima hay un liderazgo emprendedor y de calidad; nunca falla. ¿Quién dijo que Australia no puede igualarse a los países de mano de obra barata en cuanto a productividad, prácticas de trabajo y pura pasión?

A esta altura debemos recordar, sin embargo, que a veces las empresas pueden ir demasiado lejos en su ciega búsqueda de reducción de precios y de ser cada vez más lean. Esta filosofía fue uno de los principales factores de la caída en desgracia de Marks & Spencer¹⁶ a fines de los noventa. De acuerdo con McKinsey & Co.:¹⁶

...mientras muchas compañías sacan provecho al enviar trabajo a lugares donde la mano de obra es más barata, fabricantes [y minoristas] a menudo sobre-valoran el valor de los ahorros en sueldos y subestiman el valor de los inventarios, la obsolescencia, la propiedad intelectual, y riesgos por el tipo de cambio cuando se terceriza al exterior. Algunos también pasan por alto los beneficios de producir artículos más cerca de sus mercados con el propósito de que los clientes puedan conseguirlos en días en lugar de meses.

Ambos puntos levantados por McKinsey son relevantes en el actual contexto de comercio global de rápido movimiento. McKinsey descubrió que fabricantes californianos que habían adoptado prácticas *lean* sólo obtendrían márgenes de ahorro muy pequeños si se trasladaran a Asia: 13 por ciento para indumentaria; 6 por ciento para plásticos; y menos del 1 por ciento para productos de alta tecnología.¹⁷ Dada la disminución de la importancia de la mano de obra directa sobre los productos, que de acuerdo con McKinsey hoy podría representar sólo entre un 7 y un 15 por ciento del costo de artículos vendidos¹⁸, algunos fabricantes cuestionan la lógica de irse fuera del país. Considere el caso de una compañía de indumentaria de moda basada en Los Angeles, que describimos a continuación.



EJEMPLOS

Cadena de Carbón del Hunter Valley

- *Lean*, de la mina al puerto
- *Ágil*, del puerto al barco.

Productos electrónicos (EEUU)

- Nivelación de la planificación hacia arriba del punto de empalme.
- Personalización hacia abajo del punto de empalme.

Astilleros coreanos, Daewoo

- Producción un (1) super-petrolero cada 36 horas.

Muebles fantásticos (Aust)

- Un sofá nuevo cada 3.5 minutos.

Bicicletas nacionales (Japón)

- Invierno - producción *lean*
- Verano - personalización masiva.

▲ **Figura 7.2.** Combinaciones diferentes de cadenas de abastecimiento *lean* y *ágil* en una matriz de tiempo/espacio

Fuente: Adaptado de la figura 2 en Towill y Christopher (2002), p.303

Compañía de indumentaria de moda¹⁹

La compañía tenía unos 1.500 trabajadores que hacían ropa de moda informal en un edificio en ruinas de varias plantas en Los Angeles. A los trabajadores se les pagaban sueldos por encima de lo usual para su categoría. Sin embargo, los costos de mano de obra solamente representaban un 3 por ciento del precio al por menor, y la tendencia indicaba que el porcentaje bajaría aún más. Si la producción se trasladase fuera del país, costos logísticos adicionales ciertamente eclipsarían cualquier ahorro en sueldos de mano de obra. Aparte de esto, pero igual de importante, la capacidad de respuesta, y por lo tanto de ventas, se vería afectada ya que el lead-time saltaría de días a semanas debido a la mayor distancia a los mercados de consumo.

Es exactamente por esta razón que el fabricante de aparatos y equipos electrónicos Haier Group está ampliando su capacidad industrial en los Estados Unidos, y renunciando a los costos de producción más bajos en China. En las palabras del CEO de Haier, Zhang Ruimin, "nuestra estrategia es satisfacer a nuestros consumidores tan rápidamente como sea posible²⁰". Como podemos observar, el mundo está lleno de contradicciones. Mientras muchos fabricantes corren para una poder tercerizar sus productos manufacturados en China, ¡una compañía china va en la dirección contraria! Por lo menos lo está haciendo para una parte de su producción. Esas compañías que trasladaron su producción a China, al mismo tiempo también están cambiando la naturaleza de sus empresas. Considere el caso de Redan, una compañía de telas e indumentaria polaca²¹; pasó de producir y vender sus propios artículos, a crear sus propias marcas en el nivel minorista, y dejar que la costura la hagan otros. Esta es la fase inicial que tomó Redan para defenderse de los fabricantes chinos que inundan sus mercados locales en Polonia con indumentaria a bajo precio.

El Ministerio de Defensa (MoD) en Gran Bretaña enfrenta algunos desafíos con las lógicas de cadena de suministro mixtas. Tiene que cambiar entre un modo de mantenimiento (tiempos de paz) y un modo de respuesta (tiempos de guerra). Si tratara de manejar ambas cadenas de suministro con el mismo sistema de gestión, le sería muy difícil optimizar cualquiera de ellas de manera eficaz; por consiguiente, MoD tiene inmensos inventarios de existencias y sistemas de gestión de desempeño incompatibles.

Está claro que la combinación más común de cadenas de suministro es lean-ágil, combinación que a su vez tiene algunas variantes en sí misma; la matriz en la figura 7.2 resume esta situación muy prolijamente.

Tonalidades del futuro

¿A usted lo inspira encontrar ejemplos de cómo podrá ser el futuro? Igus, una compañía con sede en Colonia que fabrica 28.000 diferentes productos industriales (principalmente personalizados), es una colmena de innovación constante. El diseño de planta es flexible y puede ser cambiado rápidamente cuando la demanda pasa de un producto a otro. Y el personal tiene una cultura que acepta el cambio, cada día hábil. Este es el máximo ejemplo de una fábrica ágil donde todo es diseñado para dar velocidad y respuesta²². Son rápidos e inteligentes en su forma de entregar a sus clientes. ¡Un poco parecido al equipo

de Fórmula Uno, solamente que mejor! Antes, la ventaja competitiva solía ser el tener un producto de calidad superior, y ahora es ofrecer un producto de calidad junto con la capacidad de hacerlo y entregarlo de forma personalizada. Todo lo que necesitamos ahora es recrear la misma fórmula en el resto de nuestras supply chains.

Lecciones dinámicas

1. Olvídense de las previsiones a nivel de producto/SKU - simplemente pronostique la capacidad que necesitará en puntos diferentes a lo largo de sus cadenas de suministro.
2. Acepte que casi siempre usted va a necesitar añadir "capacidad ociosa" en forma de inventarios/mano de obra/espacio en planta.
3. Usted solamente puede participar exitosamente en un mercado rápido e imprevisible si ha desarrollado una subcultura "de respuesta" en su empresa. Si esto no es posible, olvídense – usted fracasará.

CAPÍTULO 8



Supply chains totalmente flexibles

Donde nada es imposible

Con la nueva generación de empresas dirigiendo a la manada en el desafío de ganar clientes difíciles en un contexto de cambio rápido, todos pensamos que se había logrado lo máximo. ¡Agilidad para estar a la altura de la imprevisibilidad! Pero siempre hay un nuevo Himalaya por conquistar en el mundo de las *supply chains*, y hoy es el fenómeno emergente de las "*supply chains* de emergencia". Cada vez más, las organizaciones se ven de pronto en el centro de situaciones imprevistas e imposibles de haber sido planificadas –emergencias, averías, fallas y otros eventos críticos que amenazan sus cadenas de suministro globales–. Pensábamos que teníamos todo resuelto cuando dominamos los sistemas logísticos, transformándolos en *lean*, competitivos y con entrega al cliente. Pero tales sistemas no son buenos para enfrentarse a una crisis imprevista, cualquiera sea su escala. La era posterior al 11 de Septiembre de 2001 (el atentado contra las Torres Gemelas en NY, comúnmente conocido por 9/11) ha concentrado su atención en la

necesidad de desarrollar nuevas capacidades que puedan ser desplegadas rápidamente cuando sea necesario.

¿Es posible que en algún momento su empresa pudiera necesitar una respuesta rápida y flexible ante condiciones inesperadas? La cadena de suministro *totalmente flexible* está en la búsqueda de soluciones creativas para un tema puntual y anormal dentro de la cadena de suministro. Con frecuencia esta cadena ocurre cuando las organizaciones gubernamentales y no-gubernamentales deben enfrentarse con un desastre de enormes dimensiones. Pero también hay momentos en que compañías como la suya pudiera necesitar de la habilidad para gestionar un evento inesperado, para evitar interrupciones que pudieran dañar su competitividad. Claro que usted puede incluir algunas de las estrategias utilizadas durante una crisis en su cadena de suministro en el largo plazo, o adoptar aquellas estrategias que pueda aprender de otros organismos cuando éstos hallan soluciones en circunstancias increíblemente complicadas. Las cadenas de suministro *totalmente flexibles* –cualquiera sea su ubicación– son diseñadas para encontrar una solución a un problema puntual, y encontrarla **muy rápido**. Si esto requiere de pensamiento creativo, comportamiento innovador y un costo elevado, entonces que así sea. Lo primordial es el resultado final.

En general, la configuración de este tipo de cadena de suministro tiene costos muy altos para ser utilizada en el abastecimiento de rutina, pero de cualquier forma usted necesitará la capacidad para mitigar el riesgo y asegurar la continuidad del negocio. Esta habilidad puede ser considerada como una competencia obligatoria e incluida dentro de la función de desarrollo de la empresa. La subcultura *emprendedora* que fundamenta este tipo de cadena de suministro es ideal para la incubación y el inicio de nuevos negocios. De hecho, esto es esencial para cualquier actividad que esté al margen del ramo de negocios principal de la empresa o sujeta a interrupciones inminentes del mercado, sea debido a la competencia, a las regulaciones legislativas u a otras fuerzas externas –con resultados imprevisibles.

Dos tipos de flexibilidad dinámica

En nuestro modelo de *alineación dinámica*, las cadenas de suministro *totalmente flexibles* comparten características comunes, pero también se dividen en dos categorías bien distintas: las *supply chains* para el “evento en la empresa” y las *supply chains* de “respuesta de emergencia/ humanitarias”.¹ Características importantes como el propósito de la cadena de suministro, su ciclo vital y dónde y cómo son adquiridos los recursos financieros (es decir su origen) pueden variar; y esto quiere decir que las organizaciones administrando estos recursos tendrán que abordar estos dos tipos de *supply chains totalmente flexibles* de diferente manera.

Supply chain totalmente flexible para el “evento en la empresa”

¿Usted ya tuvo que enfrentar alguna situación que le exigiese flexibilidad total en su *supply chain*? ¿Y tenía usted el dinero para hacerlo? La cadena de suministro de “evento en la empresa” se encuentra normalmente en el sector empresarial, como su nombre lo

indica, pero a diferencia de la mayoría de los proyectos de la empresa esta cadena de suministro no es excesivamente sensible al costo. Los directores en este tipo de *supply chain* ya tienen alternativas adecuadas para los negocios de todos los días. Pero cuando surge un problema inesperado, y se necesita una solución innovadora, los directores reciben fondos substanciales –casi ilimitados–. La actitud en estos casos generalmente es “sólo hágalo”, insinuando implícitamente un “y al diablo con lo que cueste”. Los recursos son provistos por el cliente, quien tiene un enfoque claro y definido, sumado a un cronograma predeterminado. Como ejemplo, tenemos la compañía petrolera mencionada en el Capítulo 7, que precisó reemplazar con urgencia sus 1.000 computadores inmediatamente después del huracán Katrina. La cadena de suministro de “evento en la empresa” es necesaria para solucionar problemas transitorios, no corrientes. Es decir, estamos buscando una solución para un evento único e imprevisible, que cuenta con fondos substanciales.

Supply Chain totalmente flexible para “respuesta de emergencia/ humanitaria”

Infelizmente, todos nosotros conocemos las emergencias de grandes dimensiones que generan la necesidad de una cadena de suministro de “respuesta de emergencia/humanitaria”. Los ataques terroristas del 11 de septiembre de 2001 y las bombas en Bali en el 2003 exigieron una respuesta inmediata para una emergencia de gran escala, así como también lo exigieron el tsunami en Asia en diciembre del 2004 y el terremoto en Pakistán-Afganistán en el 2005. La cadena de suministro de “respuesta de emergencia/humanitaria” es diferente de la de “evento de la empresa” en gran parte debido a su fuente de financiación y su sensibilidad a los costos. Los fondos son limitados porque provienen de donaciones que muchas veces llegan de varios orígenes: gobiernos de distintos países, las Naciones Unidas, donantes individuales y organizaciones no gubernamentales (ONGs) como sociedades benéficas, comunidades y entidades de ayuda. Los grupos que montan este tipo de *supply chain* tienen un factor adicional para considerar: deben rendir cuentas de todos los fondos recaudados y su aplicación en las operaciones de emergencia. Esta *supply chain* no sólo es sensible al precio, también a la rendición de cuentas.

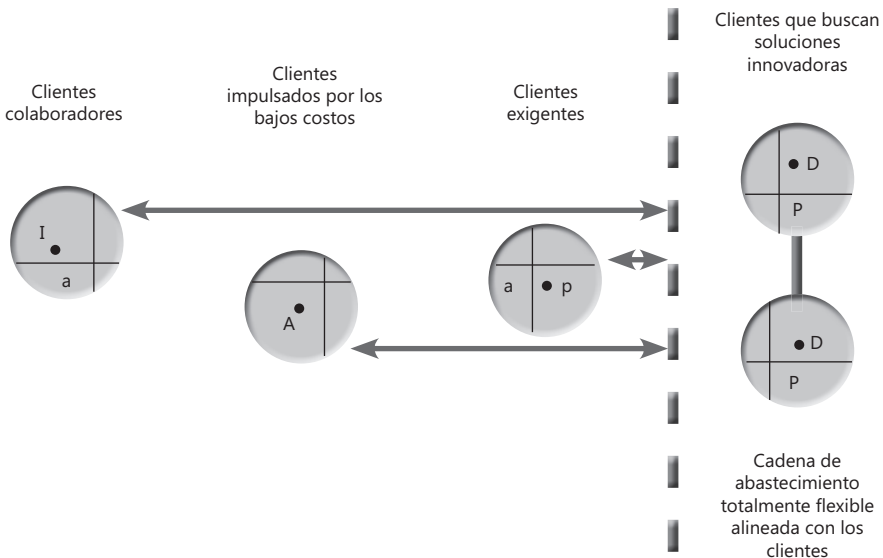
En muchas emergencias, las cadenas de suministro tradicionales que apoyan las actividades empresariales y comunitarias terminan totalmente desestructuradas o destruidas. Es requerida la ayuda urgente para salvar vidas o, en los casos de desastres ecológicos, para proteger el medio ambiente. Pasado el período crítico de respuesta inicial, la cadena de suministro de “respuesta de emergencia/humanitaria” generalmente se transforma en ayuda humanitaria y/o de “recuperación ambiental” a largo plazo. Algunos ejemplos incluyen la continua ayuda en las zonas devastadas por la guerra (por ejemplo, la ayuda de la ONU a Afganistán en 2001-02; Níger a mediados de 2005) o de reconstrucción de comunidades después de un desastre natural, como el caso del terremoto iraní de 2002, el tsunami del sudeste asiático en 2004 y el huracán Katrina en los Estados Unidos en el 2005. En cada una de estas situaciones existe un evento inicial (o una serie de eventos) que determina la necesidad de una cadena de suministro *totalmente flexible*, aunque las características de la cadena de suministro puedan evolucionar dramáticamente a medida que la situación pasa de la fase de respuesta crítica a la fase de reconstrucción continua.

Es urgente, y estamos hablando en serio

Puedo escucharlo preguntar, "¿Y quién es el cliente?" Las *supply chains totalmente flexibles* son diferentes de los otros tipos de cadenas de suministro porque "el cliente" se desvía de los contextos y comportamientos usuales del mercado. Los clientes en la cadena de suministro de "evento de la empresa" son clientes cotidianos que comienzan a comportarse de una nueva manera. Ellos buscan *soluciones innovadoras* para problemas infrecuentes y aparentemente sin solución; intentan evitar que el problema tome proporciones catastróficas –¡a menos que ya sea una catástrofe!– Los clientes en la cadena de suministro de "respuesta de emergencia/humanitaria" no son solamente los consumidores finales –el sobreviviente o una víctima de una tragedia o un desastre natural–, sino también las muchas y distintas organizaciones dentro de la cadena de suministro que exigen servicios de emergencia y asistencia para la población afectada. Pueden ser autoridades locales, gobiernos nacionales, grupos comunitarios, organizaciones del servicio de emergencia y las filiales locales de las organizaciones no-gubernamentales.

Supply Chain totalmente flexible para el "evento de la empresa"

El cliente en esta cadena de suministro normalmente demostrará uno o más de los otros tres comportamientos de compra: colaborativo, de bajo costo, o exigente. Pero cuando ocurre una crisis, podrían cambiar a comportamientos del tipo *solución innovadora* por un breve período de tiempo. Y seguramente volverán a su comportamiento adquisitivo natural o preferido cuando pase la crisis – vea la figura 8.1.



▲ **Figura 8.1.** Cadena de abastecimiento totalmente flexible de tipo "evento de la empresa" y sus clientes que buscan soluciones innovadoras

En septiembre de 1992, la compañía aérea internacional Qantas, propiedad del gobierno australiano, adquirió la compañía de vuelos de cabotaje Australian Airlines. Para garantizar que la fusión de las dos empresas fuera exitosa, Qantas precisaba urgentemente integrar los sistemas de información de Australian Airlines con los suyos, en un período máximo de 90 días. Hasta ese entonces Qantas había sido muy sensible al precio en su tratamiento con sus proveedores. Pero sus integradores de sistemas, que venían de una empresa externa, descubrieron que Qantas rápidamente se había desplazado hacia una actitud de “arréglenlo a cualquier precio” porque la tarea era vital. Repentinamente, exigía una respuesta *totalmente flexible* para su problema. En cuanto la tarea fue terminada, Qantas regresó a su comportamiento de compra *lean* para sus transacciones involucrando tecnología de sistemas.

Ocasionalmente, debido a las presiones externas extremas, esta *solución innovadora* se convierte en una nueva cadena de suministro incorporada en las operaciones normales de la compañía. La empresa estatal de transporte público de Israel, Egged, opera aproximadamente 70 por ciento de las líneas de autobús. Esta compañía continúa operando bajo las condiciones increíblemente difíciles –pues es un objetivo del terrorismo–. El presidente de la empresa, Arik Feldman, resume la actitud de recuperación de la cultura organizacional: “choferes y gerentes aprendieron a adaptarse a la realidad de la situación... “si un autobús explota, ello no impide que continuemos prestando el servicio... nos da más coraje para continuar prestándolo...”² Una cadena de suministro flexible como la desarrollada por Egged es sumamente rara. ¿Cuántas veces usted escucha que una compañía continúe ofreciendo el servicio a sus clientes bajo tales condiciones extremas? Y aún hoy continúan operando el servicio de autobús.

DHL ha hecho una especie de arte el lidiar con desafíos extremos casi diariamente. El pedido de reemplazo de un equipo que se rompió en una mina en un lugar alejado, o el transporte de acervos importantes para galerías y museos, o incluso el transporte de cargas peligrosas, son actividades que están dentro de las habilidades de la empresa, aunque requieran una atención intensiva del personal creativo y con experiencia en encontrar soluciones innovadoras –ultra rápido–.

Supply Chain totalmente flexible para “respuesta de emergencia/ humanitaria”

Las situaciones de emergencia o de ayuda humanitaria generalmente involucran tanto clientes como compradores de servicios en el lugar como consumidores/sobrevivientes afectados por la catástrofe, sea natural o causada por el hombre. El objetivo inmediato es abastecer de artículos de primera necesidad para salvar la vida de los sobrevivientes que muchas veces no tienen elección en cuanto a su comportamiento de compra. En lugar de eso, el comportamiento adquisitivo en la fase inicial después de una crisis es la de aceptar “cualquier cosa”; en principio, son individuos que se juntan rápidamente en grupos comunitarios a medida que las personas intentan reestablecer situaciones familiares. En la siguiente etapa, cuando las necesidades básicas están atendidas, y más tarde, cuando la comunidad ha sido reconstruida, los sobrevivientes presentarán una diversidad mayor de comportamientos de compra, dentro de lo que les permita la situación, como muestra la figura 8.2.

Esta situación ocurre cuando todo un complejo de cadenas de suministro debe ser creado desde cero, por causa de una gran interrupción en la vida normal y de negocios, como pueden ser situaciones de guerra, ataques terroristas, hambruna y desastres naturales como terremotos o tsunamis. Las terceras partes que proveen los recursos financieros –y normalmente son varias las terceras partes involucradas, con objetivos a menudo en conflicto–, son grupos que, en la mejor de las hipótesis, pueden convertirse en socios temporales y, en el peor de los casos, en enemigos compitiendo, todos trabajando en una situación donde no hay respuestas directas para los temas de corto y largo plazo. En su artículo del *Financial Times*, Sarah Murray delineó algunas de las dificultades enfrentadas por organismos de ayuda humanitaria, inclusive las muchas lecciones aprendidas en campo de tener que abastecer elementos vitales a aquellas personas en las regiones más afectadas del planeta³.

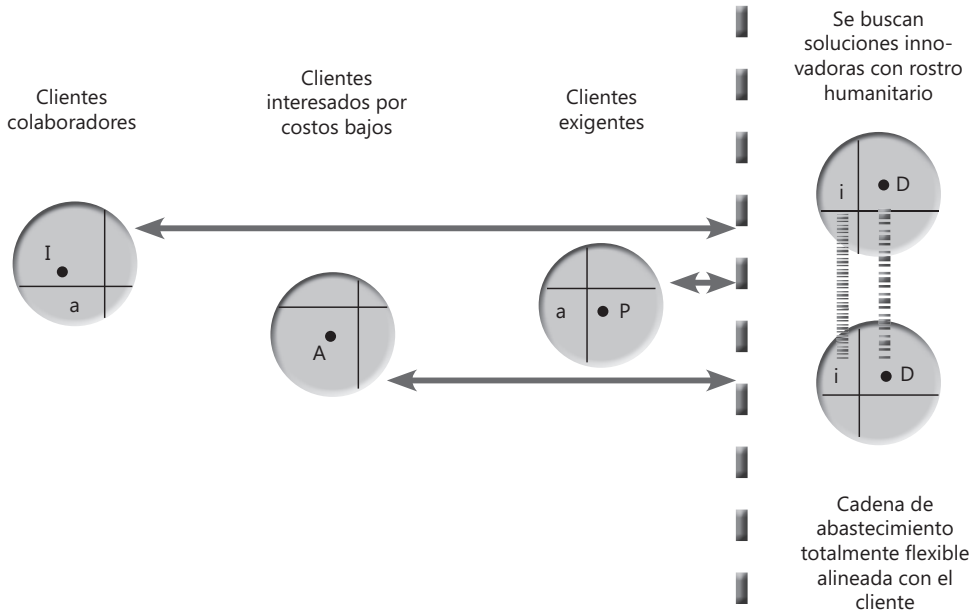
El enfoque singular del segmento de “respuesta de emergencia/ humanitaria” está en encontrar una solución para el problema, y a veces ni el cliente tiene idea de cómo podría ser esa solución. En realidad, se trata de una de esas raras ocasiones donde los clientes recurren a sus proveedores en busca de una solución, y que involucra mucha innovación y creatividad. Existe involucrado un riesgo correspondiente, pero los clientes están generalmente muy bien preparados para asumir los riesgos para llegar a una solución (en el caso de la cadena de suministro de “evento de la empresa”), o bien no tienen elección más que la de aceptar lo que les sea ofrecido (en el caso de los sobrevivientes de la supply chain de “respuesta de emergencia/humanitaria”).

Por lo tanto, las características de demanda en este mercado son muy imprevisibles, mucho más que en el segmento de clientes de *respuesta exigente/rápida*. Relativamente, hay un mayor riesgo involucrado para todas las partes y el deseo de los clientes/consumidores de una respuesta innovadora y flexible. Una genuina mentalidad “solucionadora” prevalece durante el período de crisis, y no hay señal de sensibilidad al precio. Este tipo de comportamiento de compra representa una oportunidad real para proveedores con capacidad para responder apropiadamente. A veces una solución para esta situación puede ser la oportunidad de una nueva relación de largo plazo con el cliente en cuestión.

Los atentados (de bomba) ocurridos en Londres en julio del 2005 son un buen ejemplo de lo que puede ser conseguido en términos de respuesta rápida a las víctimas, manteniendo y restituyendo los servicios durante la crisis. Curiosamente, el gobierno británico y sus organismos ya han empezado a realizar una revisión minuciosa de los antiguos planes para evaluar las lecciones que pueden aprenderse para el futuro. La planificación de escenarios es una herramienta importante para anticipar la capacitación y habilidades que podrían ser necesitadas en toda clase de desastres posibles.

Estrategias de respuesta

Y ahora es donde la situación se pone realmente difícil. ¿Cómo es posible responder en tales circunstancias tan extremas y cambiantes? Las *supply chains totalmente flexibles* (o flujos de cavitación en el Capítulo 2) son configuradas alrededor de principios de toma de riesgo y movilización que sean capaces de dar una respuesta máxima de manera selectiva, por períodos de tiempo breves. La proposición de valor apunta a atender a aquellas demandas no programadas y *sin posibilidad de planificar*, con soluciones rá-



▲ **Figura 8.2.** Cadena de abastecimiento totalmente flexible de “respuesta de emergencia/humanitaria” y sus clientes que buscan soluciones innovadoras (con rostro humano)

pidas, eficaces, y centradas en el cliente, las cuales generalmente y bajo circunstancias normales, no estarían disponibles. Las cadenas de suministro *de emergencia* son un buen ejemplo, y son activadas para atender las crisis humanitarias repentinas en cualquier lugar del mundo. Del mismo modo, la cadena de suministro de “evento de la empresa” es activada rápidamente y exige la atención urgente de proveedores en cuanto a eventos imprevistos o inesperados. DHL fue solicitada para transportar un mástil de reemplazo desde Sydney, en Australia, a Newport, Rhode Island, durante una de las regatas de la Copa América, en la década de los ochenta. El mástil principal del bote del equipo australiano, que era líder de la competencia, se había roto. DHL asumió el desafío y se las arregló para cargar el mástil de aproximadamente 30 metros retirando la ventanilla de la cabina del piloto, entrando el mástil por allí y luego recolocando la ventanilla. El proceso inverso fue realizado en destino. ¡Éste es un ejemplo real de una cadena de suministro *totalmente flexible* de tipo “evento de la empresa”!

Las cadenas de suministro de emergencia, sea de respuesta a un desastre natural o el resultado de una guerra, son ejemplos extremos donde la configuración de la cadena de suministro *totalmente flexible* produce su rendimiento máximo. Debe ser creada con rapidez, generalmente a partir de cero y en condiciones extremadamente difíciles para atender a miles, a veces millones de personas que están subsistiendo en malísimas condiciones. Estas supply chains son altamente complejas, sea por razones de distribución de ropa y alimentos, de ayuda y tratamiento médico, o de seguridad.

Coincidentemente, estas cadenas enfrentan enormes obstáculos como infraestructura precaria o inexistente, capital limitado, varios socios, dificultades con el idioma y muchas veces la participación de más de un grupo político. Más allá de esta misión inicial siempre hay exigencias adicionales de asistencia que pueden trascender la tarea original de distribuir comida, ayuda y servicios de evacuación. Y, por supuesto, las complejidades políticas para lidiar tanto con el país anfitrión como con los donantes, que muchas veces, ponen demandas divergentes sobre la red de suministro, estirando los recursos humanos y financieros al límite. Las personas que trabajan en este tipo de situaciones extremas están altamente motivadas; algunos hacen trabajo voluntario, o reciben sueldos por debajo de lo normal, o trabajan períodos prolongados sin recompensa. Es necesario un tipo de persona muy especial para trabajar en estas condiciones.

Entendiendo la subcultura correctamente

La subcultura necesaria para fundamentar una cadena de suministro *totalmente flexible* raramente se encuentra en los medios empresariales. Es una subcultura *empresarial*: emprendedora en el sentido que provee lugar para la imprevisibilidad, la oportunidad y el riesgo. Los individuos emprendedores que son atraídos a trabajar en *supply chains totalmente flexibles* son muy creativos e innovadores; aceptan el riesgo y el cambio como ningún otro grupo en la búsqueda de soluciones satisfactorias, generadas a velocidad. Los líderes *empresariales* tienen un estilo de liderazgo proactivo. En una cadena de suministro de “evento de la empresa”, usted necesitará apoyar la subcultura *empresarial* mientras al mismo tiempo precisa protegerla de las otras subculturas en su empresa. Usted tiene que proteger la subcultura con el propósito de que se encuentre disponible si apareciera la necesidad. En la etapa inicial del armado de una cadena de suministro de “respuesta de emergencia/humanitaria” la subcultura *empresarial* es frecuentemente

la única presente, y el asunto no está en proteger esta subcultura, sino en ser capaz de introducir progresivamente otro tipo de subculturas a medida que la situación se estabiliza y se desarrollan procesos de forma más estable.

Existen, sin embargo, algunas diferencias culturales importantes entre los dos tipos de cadenas de suministro *totalmente flexibles*. La cadena de “evento de la empresa” cuida de promover el individualismo y la autonomía. Por el contrario, el éxito de la cadena de suministro de “respuesta de emergencia/humanitaria” depende de la cohesión del equipo, y de la capacidad de sus miembros para trabajar con grupos divergentes – muchas veces con ideologías diferentes u opuestas–, con el propósito de alcanzar un bien mayor.

1. Diseño organizacional

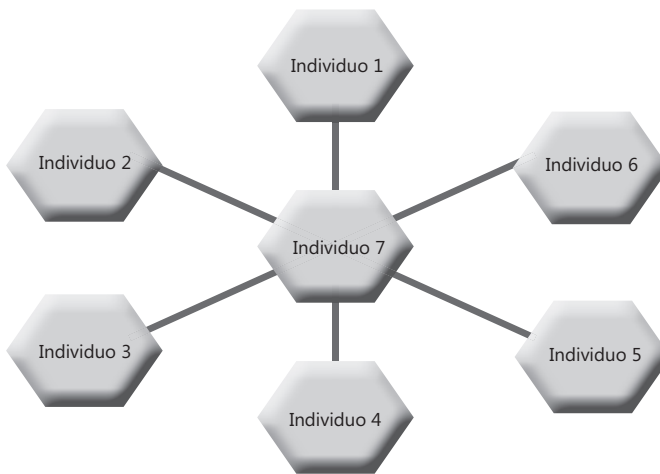
El clásico diseño organizacional para la subcultura *empresarial* es una estructura flexible que involucra pequeños “clústeres” o equipos de proyecto. Como se muestra en la figura 8.3, el grupo puede ser tanto temporal como semipermanente. La estructura de los “clústeres” tiene pocos o ningún elemento jerárquico y el énfasis mayor se coloca sobre la innovación y la auto-suficiencia. Las personas trabajan de forma altamente cooperativa, tanto en grupo como individualmente.

Los Servicios Aéreos Especiales (Special Air Services, SAS) de las fuerzas armadas de algunas naciones occidentales son ejemplo máximo de una organización en “clústeres” que involucra individuos. El equipo se junta para una misión específica, y está compuesto de personas dotadas de conocimientos y habilidades especializados. A pesar del énfasis sobre las habilidades individuales, el equipo funciona como una unidad y bajo presión tiene la capacidad para adaptarse a las condiciones cambiantes, con los individuos asumiendo otros roles conforme sea necesario.

No es por accidente que los ejércitos modernos hayan adoptado un conjunto de estructuras organizacionales diferentes para el combate bajo distintas condiciones del campo de batalla. Un ejército permanente de grandes dimensiones, con movimientos lentos, lleva tiempo para colocarlo en posición y prepararlo para el ataque principal. Por ejemplo, fueron necesarios seis meses para que las fuerzas de coalición se preparasen para la primera guerra del Golfo Pérsico. La fuerza más pequeña de “reacción rápida” adoptada por la Unión Europea le permite moverse más rápidamente y ser desplegada hacia zonas de conflicto regional en forma veloz con tiempos de pre-aviso relativamente cortos. Esta es una respuesta del tipo *semi-ágil*. El SAS de Gran Bretaña y Australia, o los Boinas Verdes de los Estados Unidos, pueden desplegarse en grupos pequeños dentro de las 24 horas para emprender misiones clave, prácticamente en cualquier lugar del mundo; fueron ampliamente utilizados hasta y durante la segunda guerra del Golfo. Esta es la cadena de suministro *totalmente flexible* por excelencia.

Es probable que veamos más de esta configuración organizacional en el mundo empresarial a medida que los ambientes operativos se tornen todavía más turbulentos e imprevisibles. La desventaja es que son, por definición, muy costosos para desarrollar y mantener. Este es un ejemplo donde la flexibilidad extrema tiene un precio. Como usted alguna vez escuchó, “usted obtiene según el precio que paga”. La clásica estrategia de

reducción de riesgos y movilización, en la cual la competencia, y principalmente la capacidad son mantenidas en reserva para las situaciones imprevisibles, sólo vale la pena si lo que está en juego realmente justifica su costo. En el ámbito empresarial, esto quiere decir tener clientes que pagarán por una respuesta enérgica. Y estos clientes existen. De hecho, las mayores compañías internacionales de *courier* como DHL, UPS y FedEx tienen clientes que exigen este tipo de respuesta “express” de vez en cuando, y cada uno de estos proveedores ha desarrollado las capacidades internas para atender los requisitos de excepción de sus clientes. Otras empresas que promueven innovación y alta capacidad de respuesta usando una organización del tipo “clúster” son 3M y Google –ofreciendo con frecuencia soluciones a sus clientes antes que el mismo cliente sepa que las necesita–.



▲ **Figura 8.3.** Diseño organizacional tipo “clúster”

Las empresas más conocidas que tienen esta clase de estructura organizacional para la cadena de suministro son generalmente servicios de emergencia apoyados por el gobierno, como los servicios de ambulancias, cuerpos de bomberos y equipos de búsqueda y rescate. Otro grupo comprende organismos voluntarios (muy entrenados y organizados) como clubes de salva-vidas y las brigadas de combate a incendios forestales en Australia. Para sustentar sus operaciones, estos organismos recaudan fondos por medio de una combinación de donaciones, subvenciones del gobierno o sociedades con empresas comerciales que respaldan sus operaciones. Un tercer grupo lo componen las organizaciones globales en *clúster* como el Centro de Logística Conjunta de las Naciones Unidas (United Nations Joint Logistics Centre, JLC) que es un consorcio entre el Programa Mundial de Alimentos (World Food Programme, WFP), UNICEF y la Organización Mundial de la Salud (World Health Organization, WHO).

2. Procesos

¿Procesos? ¿Cómo pueden ser planificados? No debe sorprender que prácticamente no existan procesos *estándar* en la subcultura *emprendedora*. Pero hay algunos procesos –desde más básicos a más complicados–. Lo que no debe olvidarse es que usted se encuentra en territorio desconocido, entrando donde otros han tenido miedo de avanzar. No existen mapas, usted los está “creando a medida que camina”. Ser pionero, sin embargo, puede cosecharle beneficios enormes y podría revelar nuevos enfoques para los problemas de la empresa en el futuro. O puede ser una solución aislada. Las organizaciones adoptarán los procesos que funcionan mejor a nivel local en el medio de una emergencia. Los equipos pueden operar tanto virtualmente como físicamente muy próximos uno de otro. La autonomía es primordial y la habilidad de operar como “células” aisladas y desconectadas durante períodos prolongados es fundamental. Los SAS australianos recurren a sus “escenarios simulados” para lograr alta flexibilidad y reducir los tiempos de reacción a eventos que *pudieran* ocurrir en el futuro. Desafortunadamente, debido a las restricciones que hoy sufren las empresas, hay poca oportunidad para invertir el tiempo, el dinero o el trabajo en el desarrollo de escenarios. El potencial aquí es enorme, aunque los beneficios sean imprevisibles.

A pesar de los desafíos, el diseño de procesos no es imposible en este tipo de cadena de suministro. Estoy en deuda con Chris Morgan, de la Universidad de Cranfield por las siguientes ideas en relación al diseño de procesos:⁴

1. Establezca amplios y claros objetivos (y actualice los tiempos reales compatibles con la situación imprevista).
2. Divida los objetivos en sub-objetivos manejables (y actualice en tiempo real).
3. Establezca una estructura de comunicaciones (con tecnología robusta para las comunicaciones remotas; estructuras internas y externas).
4. Establezca eventos clave (*milestones*) y evaluación colectiva (vectores internacionales y evaluación alineada con variaciones del objetivo).
5. Contrate a personas que pueden lidiar con la iteración evolutiva del proyecto y la evaluación de riesgos.

3. Sistemas / IT

El requisito para sistemas IT transaccionales de alto costo en un contexto *totalmente flexible* es relativamente bajo, con la equivalente menor inversión de capital. Sin embargo, contrario a las prácticas en las cadenas de suministro *de colaboración* y *lean*, hay un énfasis fuerte sobre la intervención de la gestión de la empresa, unido a la presencia de personal permanente altamente capacitado y experimentado. La tecnología Web es adoptada conforme se necesita, y una especie de Sistema de Optimización de Lucro Empresarial (Enterprise Profit Optimization, EPO) es usado para medir la rentabilidad de cualquier solución innovadora que sea aplicada a una situación de problema por parte del cliente. La inversión en aplicaciones de alta tecnología podría ser necesaria de vez en cuando.

En general, los principales sistemas utilizados en la *supply chain totalmente flexible* pueden variar, y de hecho varían a lo largo de todo el espectro, desde aquellos exigidos por *supply chain* humanitarias – que son limitadas en términos financieros y de tiempo– has-

ta los sistemas necesarios para generar soluciones creativas de alto costo. El secreto es aplicar el grado **apropiado** de sofisticación del sistema y evitar desarrollos superfluos e innecesarios (*over-engineering*). Inclusive, no es inusual que se utilicen sistemas manuales como tablas de Gantt en un extremo de la cadena, y sistemas *online* basados en reglas del tipo desarrollado por Cisco Systems en el otro extremo. Originalmente, Cisco, que provee de productos y componentes modulares complejos para atender a las especificaciones de alta tecnología de sus clientes, descubrió que estaba remodelando muchos de sus productos pues estos no atendían las especificaciones exigidas por sus clientes. Ahora los clientes hacen sus pedidos por medio de un sistema *online* que provee los parámetros alrededor de lo que los clientes probablemente quieren. Es decir que Cisco, trabajando con sus socios en esta solución original, se convirtió en líder mundial en este tipo de tecnología en particular. Análisis de escenarios usando, digamos, metodologías Monte Carlo, también serán probablemente un recurso necesario para el modelaje de negocios.

4. Indicadores de desempeño (KPIs)

Los KPIs en este área de negocios enfatizan el descubrimiento de soluciones creativas en plazos muy breves, y en el caso de las *supply chains* de “evento de la empresa”, miden la satisfacción del cliente con las soluciones. Las cadenas de suministro de “respuesta de emergencia/humanitaria” pueden ser más complejas en función al número de partícipes involucrados –medidas usuales de estilo empresarial pueden no ser suficientes cuando temas como el gobierno y las expectativas políticas, por no mencionar salvar vidas, están incluidas en el mix del “desempeño total” en esta cadena de suministro tan crítica–. Es mejor decir que poco importa en este ambiente operativo salvo lograr resultados –la toma de riesgo es apoyada y los errores no son castigados, a menos claro, que se conviertan en regla–. Básicamente los KPIs para una organización de ayuda humanitaria son “llegar allí rápido y salvar vidas” con un ojo sobre cómo se gastan los fondos debido a la intensa rendición de cuentas en esta esfera.

5. Incentivos

Las recompensas para los individuos que llevan adelante o colaboran en el desarrollo de las soluciones creativas e ideas originales que satisfacen los KPIs requeridos deben ser definidas caso a caso; sea lo que fuera que prefieren es lo que se les da. Generalmente, las recompensas son “en especie” en lugar de monetarias, por ejemplo, becas de investigación, año sabático, pago de educación adicional y viajes al extranjero para investigar prácticas avanzadas, o la satisfacción de haber logrado objetivos más altruistas. En la cadena de suministro de “evento de la empresa”, el perfeccionamiento y el desafío personal son lo más importante en las mentes de los individuos involucrados y una de sus principales motivaciones. En la cadena de suministro de “respuesta de emergencia/humanitaria”, el perfeccionamiento y los desafíos personales pueden no ser tan importantes como la gratificación personal y emocional de apoyar una causa humanitaria y de ayudar personas, animales o el medio ambiente.

6. Diseño del puesto de trabajo

¿A usted le gustan las descripciones de puestos de trabajo? Ah, entonces va a ser difícil. Para promover una subcultura *empresarial* usted precisa de definiciones holgadas de roles más que descripciones ajustadas de puestos de trabajo. Su enfoque debe estar directamente en estimular la flexibilidad y la rápida respuesta –nada debe ponerse en medio del logro de su objetivo–. La visión de la organización, con la que todos están de acuerdo, provee amplios límites para la acción de los equipos y de los individuos. Usted puede estimular a las personas para que lleven a cabo diversos roles dentro de esos límites. El control es alcanzado a través de la adhesión a esta visión y a un conjunto de valores aceptado. Esta es una subcultura muy auto-regulada, mas es importante que los límites existan. La delegación de tareas y responsabilidades (*empowerment*) sin límites es una receta para el caos, o aún peor, la inactividad.

7. Comunicaciones internas

El estilo de comunicaciones internas es espontáneo y ad hoc. Si usted no está cerca, usted no sabrá lo que está ocurriendo dentro de la organización. El lema subyacente es que “participamos en la búsqueda de soluciones creativas”. El método de comunicaciones es principalmente cara a cara, muy abierto e informal. Éste no es un lugar ‘agendas encubiertas’. Sin embargo, hay algunas desventajas; la naturaleza irregular de las comunicaciones internas podrían resultar en confusión y una falta de información llegando a las personas apropiadas. Está es la situación de “evento de la empresa”. En la situación de “emergencia”, donde las fuerzas armadas o los equipos de respuesta de emergencias se encuentran involucrados, el nivel de las comunicaciones es necesariamente mucho mejor debido a las situaciones de vida o muerte generalmente en juego.

8. Capacitación y desarrollo

Usted puede ampliar y reforzar las habilidades de los individuos que trabajan en una subcultura *empresarial* proporcionando entrenamiento en pensamiento lateral y solución de problemas, y permitiendo que adquieran experiencia intersectorial. Este es un mundo muy cerebral, por no decir conceptual, en el cual las técnicas como *brainstorming* son usadas para extraer ideas. Las personas tienen sus capacidades de comunicación desarrolladas mediante entrenamiento y se les enseña cómo compenetrarse en ambientes de equipo. Los motivos para asumir riesgos son explicados, y posteriormente se desenvuelven y refinan capacidades de gestión de riesgos.

9. Contratación

Para trabajar en cadenas de suministro *totalmente flexibles* se requieren individuos con cualidades muy especiales. Usted debería estar buscando personal que se sienta cómodo tomando riesgos, que tengan los instintos agudizados y sean altamente flexibles en su estilo de trabajo. Esta clase de empleado precisa tener una combinación casi contradictoria de pensamiento independiente con orientación de equipo. También tienen que tener confianza en sí mismos, ser apasionados, poseer habilidad para escuchar y hacer de enlace con otros, con capacidad de recuperación para mantener su capacidad de funcionar

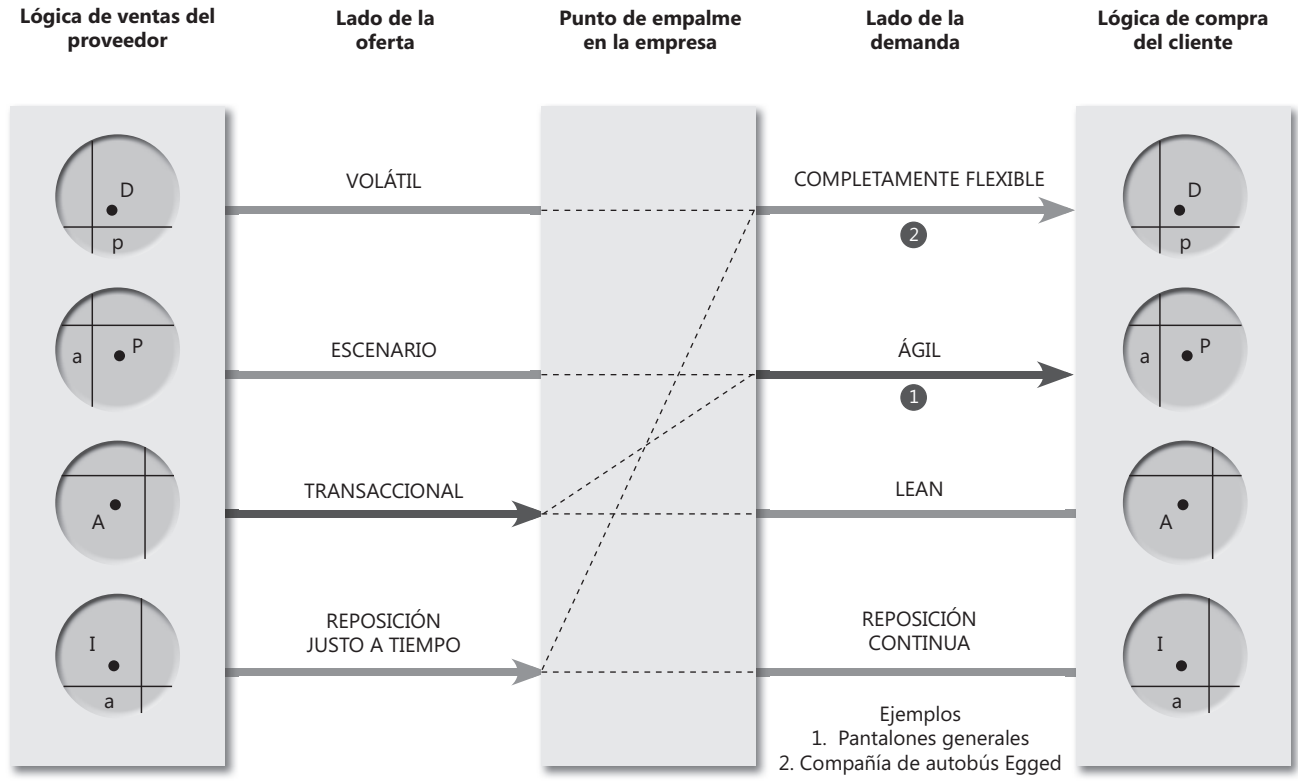
en contextos de “negocios” extremos que serían desafiantes para la mayoría de los otros seres humanos. Sus individuos deben ser del tipo que desafía el status quo, estratégicos en su orientación, ingeniosos y originales. Estas son personas realmente talentosas y no se las encuentra con frecuencia.

Generar y conservar una subcultura *empresarial* en los lugares apropiadas dentro de una empresa no es fácil. Algunas empresas han llegado a la conclusión de que es imposible, porque dichas empresas parecen inevitablemente dominadas por una mentalidad “operacional”. No están solas. Esta mentalidad penetra muchas empresas actualmente. Sin embargo, un enfoque operacional se limitará a llevar a la empresa tan lejos como a la excelencia operacional –el primer nivel en un *continuum* de desempeño y habilidad–. Llegar a niveles más altos de desempeño requiere capacidades totalmente diferentes, algunas de las cuales incluyen una subcultura *empresarial* que es más arriesgada. Pero para que esto ocurra, una condición necesaria es tener en sus filas ejecutivos que son naturalmente *visionarios*.

10. Estilo de liderazgo

Los líderes visionarios comandan a sus empresas por medio de la inspiración. Tienden a ser informales y decididos, y se preocupan por las ideas generadas por otros tanto como por las propias. No son personas que se sientan amenazados por subordinados, e indudablemente no boicotean talentos que tengan el potencial de desafiar su posición. Tales líderes son intrínsecamente estratégicos, e irradian innovación y creatividad: líderes como Sir Richard Branson (Virgin) y hasta tal vez Carly Fiorina (ex Hewlett - Packard). Su tipo de estilo según el Myers-Briggs Type Indicator va generalmente de un INTP (introverso - intuitivo - pensador - que percibe) a un ENFJ (extroverso - intuitivo - que siente - juzgador), o algo parecido. Branson se destaca en particular. Tiene un estilo de liderazgo muy poco convencional cultivado desde que era muy joven; desafía invariablemente la sabiduría convencional. Por ejemplo, Branson cree firmemente que los empleados son lo que más importa, y que si usted crea un ambiente de trabajo excitante para su personal, esto les motivará para que sirvan mejor a sus clientes. Como resultado, los accionistas también se benefician. Puedo dar fe de este enfoque luego de viajar por Virgin Atlantic desde Shanghai a Londres en junio del 2005; fue uno de los vuelos más placenteros que he tomado en mi experiencia con otras aerolíneas. Branson es un ejemplo viviente de la *alineación*. Ha sido rápido para ver las oportunidades y comprender exactamente qué quieren los clientes en cualquier clase de los diversos mercados. Pero éste no es el final de la historia. Ha sido capaz de desarrollar las proposiciones de valor adecuadas y encontrar maneras de engendrar las subculturas apropiadas en estas empresas para conducir sus estrategias en el mercado. Los resultados están a la vista; el grupo Virgin, establecido hace solamente 20 años, es ahora una de las marcas líderes en el mundo. El grupo tiene más de 270 compañías marcadas a hierro, y a todas les va bien en sus mercados respectivos. Branson ejemplifica lo que se puede lograr cuando la energía natural **dentro de** la empresa es direccionada para atender a los clientes.

La combinación de la independencia autónoma y la habilidad de trabajar en equipos cohesivos es poco frecuente; estas son generalmente personas con un fuerte compromiso de equipo. Pueden ser tanto individuos capaces de moverse de un extremo al otro del eje I-P de la estructura P-A-D-I ilustrada en el Capítulo 3, o están en equilibrio y pueden



▲ **Figura 8.4.** Lógicas de la cadena de abastecimiento mixtas

seleccionar las maneras “apropiadas” de respuesta a lo largo del eje teniendo en cuenta los requisitos de cualquier situación en particular. El modo preferido de comportamiento sería Dp (Desarrollador-productor) para personas que trabajen con cadenas de suministro de “evento de la empresa” y más hacia Di (Desarrollador-integrador) para la de “respuesta de emergencia/humanitaria”. Si fuera hecha una evaluación Myers-Briggs en individuos trabajando en cadenas de suministro *totalmente flexibles*, este grupo revelaría probablemente personalidades ampliamente divergentes. Sin embargo, podíamos esperar un grado similar de características entre las personas que lideran ambas variantes de esta supply chain.

Lógica de las cadenas de suministro mixtas

Por ejemplo, en una cadena de suministro de respuesta de emergencia, el primer pensamiento es una reacción rápida para salvar vidas y ayudar estabilizar la situación (Fase Uno –*totalmente flexible*). Esto puede evolucionar con el tiempo para convertirse en un proyecto de reconstrucción más programado, a medida que se restaura la rutina (Fase Dos). Y además de esto, usted está recibiendo la cooperación de ONGs y del gobierno(s) involucrados –la cultura de colaboración–. Cuando la normalidad es restituida, todo debe ser reemplazado paulatinamente por un conjunto de cadenas de suministro que reflejen los comportamientos de compra naturales de la comunidad afectada.

Es decir, prácticamente es posible tener cualquier combinación de *supply chains* desde el lado del proveedor al de la demanda, como se ilustra en la figura 8.4. (página anterior) Algunos ejemplos se incluyen en la misma gráfica.

¿Pero, hacia dónde se dirigen estas cadenas de suministro? En verdad, podemos esperar ver un aumento en la atención y los recursos vertidos en el desarrollo de esta capacidad fundamental, tanto a nivel público como privado, que es muy compatible con la época de incertidumbre en la que vivimos. La buena noticia, si es que existe alguna en esta área de crisis extremas y soluciones radicales, es que las técnicas y prácticas desarrolladas bajo presión en este tipo de ambiente operacional, acabarán siendo mejoradas y adoptadas por las empresas como las mejores prácticas (*best practice*) del día a día.

Lecciones dinámicas

1. No tenga miedo de “pisar el pasto”. Todo vale.
2. La clave del éxito es la velocidad, la innovación y la pasión.
3. En las *supply chains totalmente flexibles* todo se evalúa en el instante en que ocurre, y las respuestas “más apropiadas” son seleccionadas y lanzadas lo más rápidamente posible –esto es, las decisiones se toman *a las corridas*, y sin disculpas. ¡Se requieren solamente candidatos que sean pensadores con mucha decisión!

CAPÍTULO 9



Nuevos modelos para nue- vas *supply* *chains*

El milagro de la “alineación arraigada”

Un “modelo de negocio” es simplemente la manera en que una empresa se organiza para ganar dinero. Es la lógica principal de cómo su empresa crea valor en una manera sustentable. Los nuevos modelos de negocios son exactamente eso, nuevas maneras, muchas veces innovadoras, de organizar la empresa para ganar dinero. ¿Usted puede pensar en un modelo de negocios **genuinamente nuevo**? Hoy ellos surgen mediante configuraciones tanto formales como informales. Quizás los mejores modelos conocidos son aquellos creados en clusters industriales, identificados por Michael Porter¹. Ejemplos varios que incluyen la tecnología de información en Silicon Valley y la biotecnología en otros nueve sitios en los Estados Unidos. Los otros ejemplos incluyen los bancos en Suiza y la producción cinematográfica en Hollywood (Estados Unidos) y Bollywood (India). Estos clusters actúan como “incubadoras” para las nuevas ideas y establecen la dirección para el sector. La convivencia lado a lado ayuda a compartir conocimientos, provocar pasiones y estimula un poco más la competencia,

además de intensificar el desarrollo de industrias conectadas. Esto no ocurre en otros ambientes, o por lo menos no de modo tan intenso y concentrado. Clusters industriales europeos generaron industrias de clase internacional, desde cerámicas en Italia, la moda en París/Milán y Londres y más recientemente Nueva York y Tokio, hasta la original industria relojera y de la colecta de flores en los Países Bajos, como describe el ejemplo que sigue.

¿Usted ve las semillas de nuevas ideas en su sector de actividad? Afortunadamente, nuevos modelos de negocios están apareciendo en una multitud de formatos diferentes, en industrias diferentes, alrededor del mundo. En particular, hoy existen nuevas soluciones de negocios en la industria editorial², el tabaco³ y de combustibles para la industria aeronáutica⁴. El sector aéreo tiene sus alianzas y brokers, call centers; los automóviles SMART (con la asociación de Daimler-Chrysler y SWATCH, así como su diseño ecológico); el ecoturismo y muchos otros ejemplos están en diferentes etapas de desarrollo. Todos estos nuevos modelos de negocios están basados en el principio de que es mejor unir las combinaciones requeridas de capacidad rápidamente en una organización aparte, que intentar desarrollarlas de forma orgánica. Las empresas híbridas resultantes dan vida a la idea de la "alineación integrada". En una nueva organización, la alineación deseada con los clientes es creada y se integra casi instantáneamente. Es el final para el arduo trabajo que significa tratar de cambiar la cultura interna para lograr alineación; la alineación se encuentra integrada desde el inicio. ¿Le parece fácil? Abordaremos sus complicaciones más adelante.

Mercado de flores cortadas en Holanda

El mercado de flores holandés es un ejemplo de cómo un producto de lujo altamente perecedero ha sido transformado en un producto global a través de un modelo de negocios innovador. Los orígenes del mercado se remontan a finales del siglo XIX, cuando los agricultores empezaron a realizar subastas para vender sus propios productos en lugar de venderlos a través de mayoristas. Los mayoristas promovían una competencia intensa entre los agricultores –derrumbando los precios–. Poco a poco fueron surgiendo las subastas de flores, que se conocen hasta hoy, y que son propiedad de los agricultores en una cooperativa que ayuda a establecer los precios de mercado y propicia el intercambio de información sobre futuras tendencias del mercado. Básicamente, un antecedente de las "subastas abiertas" que causaran alboroto cuando fueron "descubiertas" en la década de 1990.

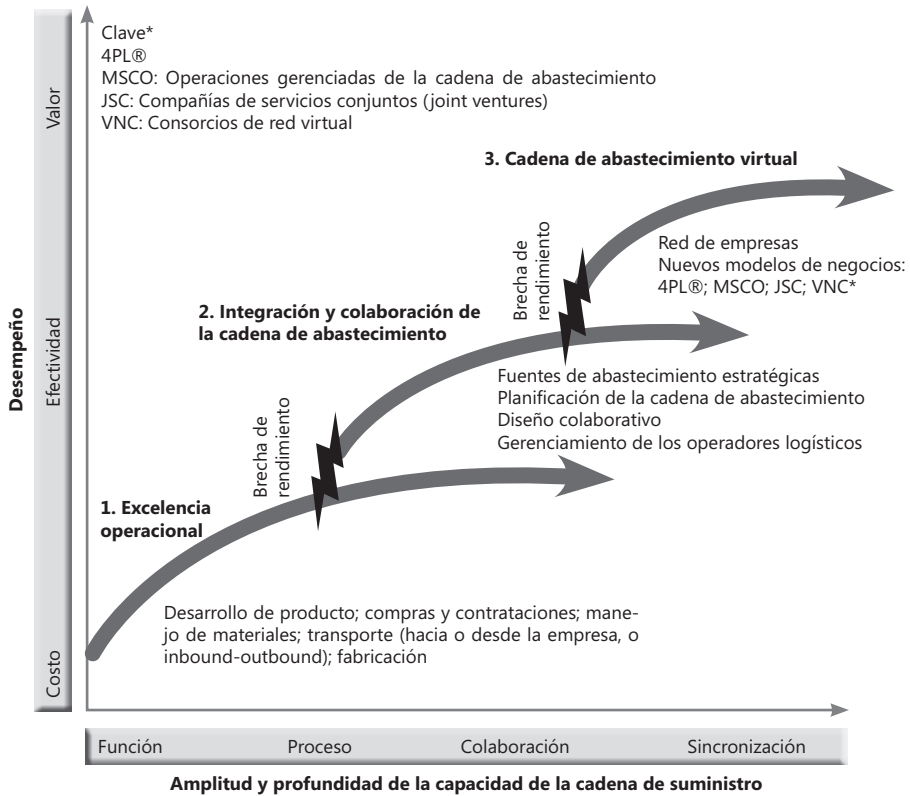
Esta solución innovadora para una cadena de suministro con desequilibrio de poder (donde los mayoristas dominaban) promovió un clúster de industrias con fuertes enlaces con el mercado de flores cortadas. No todas estas industrias están directamente involucradas en las subastas "holandesas", mas se terminaron formando en un área de servicios a la industria. Por ejemplo, los Países Bajos, que tienen un área territorial limitada, tiene a las flores como un producto de exportación, que a primera vista puede parecer ilógico. Sin embargo, debido al desarrollo y utilización de larga data de invernaderos en ese país, el mercado de flores cortadas fue facilitado por la avanzada industria de producción de vidrio. Los invernaderos proveen los medios para el cultivo intensivo de la tierra, lo que ocasiona un mayor rendimiento de cosechas de un producto estándar.

Otros sectores bien desarrollados e íntimamente ligados a la colecta de flores cortadas en los Países Bajos son una fuerte industria agrícola (fábricas de productos lácteos, agronomía), productos de horticultura (fertilizantes y pesticidas), educación y entrenamiento hortícola, y un sector logístico innovador desarrollado a mediados de los noventa que permitieron el transporte de productos perecederos alrededor del mundo. El cluster comprende una gama de productos y servicios, desde consultoría sobre horticultura y empaque innovador para el transporte global de flores, hasta sistemas logísticos de punta, fertilizantes y pesticidas, y vitrales para los invernaderos.

Usted puede preguntar: “¿Y por qué necesitamos de nuevos formatos organizacionales, en primer lugar? A mi empresa le va muy bien, gracias”. Una muy buena razón, particularmente si usted tiene una pequeña o mediana empresa, **es la escala**. La escala es crítica simplemente porque le proporciona mayores eficiencias operativas y competitividad a las otras empresas. Es decir, a ellas les irá mejor que a usted, tal vez aún no ... ¡pero observe como pronto entran en su mercado! Enfrentemos los hechos, en muchas economías, el tamaño de sectores enteros es inferior al tamaño de una única empresa en algunas partes del mundo, particularmente en el Hemisferio Norte. Si usted está en una economía menor y quiere competir, precisa encontrar nuevas maneras de lograr escalas –incluso artificialmente–. En este sentido, un informe reciente de la consultora Booz Allen Hamilton propone el concepto de escala “virtual”, que permite que compañías más pequeñas “compitan con gigantes de la industria uniendo sus recursos con los de socios cuidadosamente elegidos”.⁵ Esta es una idea interesante, pero depende mucho de la habilidad que tengan las compañías para constituir alianzas fuertes y duraderas. El nuevo conglomerado, ahora de mayor escala, sólo sobrevivirá si existiera una estructura de capital y financiamiento capaz de mantenerlo unido cuando los negocios se pongan difíciles, lo que seguramente ocurrirá, como veremos.

También existe el tema del efecto de retornos decrecientes, que ocurren cuando se produce mayor cantidad de lo mismo, como se ilustra en los primeros dos niveles de la figura 9.1. Reinventar la organización, aún utilizando los sofisticados principios de alineación descritos en capítulos previos, tiene sus limitaciones, principalmente relacionadas con el tiempo para ejecutar el plan. Por lo tanto, tenemos que buscar formatos organizacionales más radicales.

¿Por qué son necesarios los formatos radicales? ¿No serán demasiado peligrosos? Pienso que no, es más, creo que son esenciales. Durante mucho tiempo, las empresas han segmentado su base de clientes por medio de parámetros institucionales, geográficos o internos. Ello “desconecta” inmediatamente a aquellas operaciones logísticas que no tienen contacto directo con el cliente, de las personas más importantes: los propios clientes. ¡Con razón que no tienen una clara visión de qué quieren los clientes! La idea de tejer múltiples cadenas de suministro dentro del modelo de negocios de la empresa todavía es un concepto extraño. Además, los mecanismos que están por detrás de la resistencia cultural a los cambios son aún, en gran parte, un misterio para ejecutivos educados en un mundo funcional, donde las especializaciones son deseadas y recompensadas. La interacción funcional parece demasiado difícil para ser considerada. ¿Podemos entender porqué han prevalecido los viejos modelos de cómo hacer negocios!



▲ **Figura 9.1.** Desempeño / capacidad continua
 Fuente: adaptado de la figura 1.1 en Gattorna (2003), p.xi

Pero soy optimista. Las empresas vencerán inevitablemente aquellos factores que han retrasado la formación de nuevos modelos de negocios y las futuras cadenas de suministro. Pero precisan tener cuidado con dos cosas que pueden ser un obstáculo: la **falta de voluntad por parte de la dirección/gerencia** para aceptar los cambios inherentes a los nuevos modelos, y la falta del conocimiento de lo que está en juego, tanto para bien como para mal. Profundizaremos en este tema en las páginas que siguen a continuación. En última instancia, su objetivo final es llegar al nivel 3 en la figura 9.1. Esto supondrá desmontar y reconfigurar la organización existente de alguna manera, pero haciéndolo en conjunto con socios que tengan la capacidad de complementar las de su organización. Llamo a esto el *efecto Humpty Dumpty*.

Lo imperativo en los nuevos modelos operacionales para la próxima generación de *supply chains*

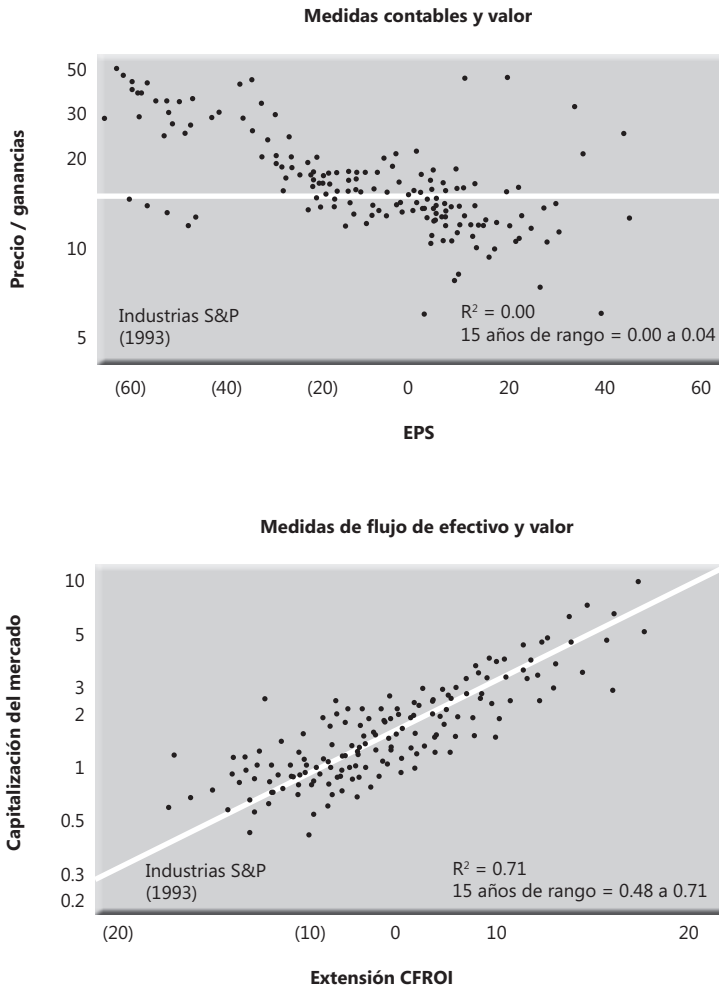
Usted debe tomar una acción decisiva cuando quede claro que precisa re-alinear radicalmente las necesidades de su mercado con su capacidad interna. De forma similar, un enfoque fundamentalmente nuevo es necesario cuando una empresa no consigue quebrar la barrera de las capacidades para realizar sus propias estrategias.

Pero adoptar nuevos modelos operacionales no es una tarea fácil para los actuales ejecutivos de nivel C. Muchos son conservadores innatos, y esto es reforzado por el rigor con el que son examinados por sus inversores y analistas. Actualmente, la comunidad inversora de hoy mira con ojos muy críticos los planes y las estrategias respecto de su crecimiento, rentabilidad y los retornos sobre inversión proyectados. Los ejecutivos sénior deben convencer a los inversores sobre su habilidad para “ejecutar lo planeado”. Y si están proponiendo un nuevo modelo operacional, precisan mostrar que éste será, con seguridad, una manera más eficiente de aplicar el capital de los accionistas. ¡La valla a saltar está cada vez más alta!

Y no podemos esperar que la situación cambie en un futuro próximo. Inclusive, el examen minucioso por parte de los accionistas deberá aumentar cada vez más. Y como las *supply chains* responsables por más del 80 por ciento del capital invertido en la empresa y alrededor del 50 por ciento del capital de giro (circulante)⁶, serán objeto de escrutinio casi diario por analistas financieros de todo el mundo. Es por lo tanto imperativo que la dirección encuentre nuevos modelos operacionales de *supply chains* que sean más eficientes desde el punto de vista del capital⁷, y menos exigentes respecto de los requisitos de inversión inicial. Uno de los desarrollos recientes más excitantes ha sido la amplia aprobación de la métrica de Rendimiento de Flujo de Fondos sobre la Inversión (Cash Flow Return on Investment, CFROI)⁸ desarrollada por la Boston Consulting para medir la salud y la respectiva riqueza de una empresa. El banco de datos de CSFB Holt's ValueSearch donde constan el flujo de fondos y las tasaciones de decenas de miles de compañías en todo el mundo, detectó que existe una correlación significativa entre la evolución de las cotizaciones de las acciones en los mercados (expresado como la capitalización del mercado) y el CFROI como fue descrito por Joel Litman y Mark Frigo en su reciente artículo⁹. Es sobre esta base que aparentemente esa métrica financiera es superior a otros enfoques contables más tradicionales, como se ilustra en la figura 9.2; el CFROI descubre los disfraces y expone lo que realmente está ocurriendo dentro de las operaciones de la compañía.

Efectivamente, si examinamos algunas compañías líderes de la última década, su desempeño del mercado se combina con su CFROI. Nokia –una de las historias de cambio más grandes de los últimos 25 años– ha tenido un aumento espectacular en su CFROI. En su transformación de empresa maderera a uno de los líderes mundiales en productos de alta tecnología, Nokia ha asegurado que estén disponibles las reservas suficientes para mantener los altos niveles de inversión en recursos competitivos, lo que hizo que sus acciones tuvieran un desempeño superior a la cotización promedio del mercado. Li & Fung es otra empresa que se ha transformado de una pequeña sociedad mercantil¹⁰ a una empresa global de alto desempeño, que provee con éxito todo tipo de soluciones para la supply chain. A decir verdad, el HSBC declaró en el Wall Street Journal que la ac-

tual métrica de ganancias de Li & Fung, EBIT/ Ingresos (3.4 por ciento en 2004), es inferior que el desempeño legítimo de la empresa, pues cuando se mide como EBIT/Ganancias Brutas, llega al 36.9 por ciento en el mismo año¹¹. En el otro extremo se encuentra Enron, cuyo fracaso era probablemente predecible si se tiene en cuenta que por 18 años consecutivos su CFROI no consiguió batir su costo de capital. Ésto podría ser atribuido en parte a la manera en que el liderazgo de Enron respondió a las presiones para presentar continuamente mejoras de desempeño en los informes trimestrales. Compare ésto con el estilo más europeo de liderazgo de Nokia, donde el énfasis ha sido puesto en satisfacer a todos los partícipes clave para lograr un negocio sustentable.

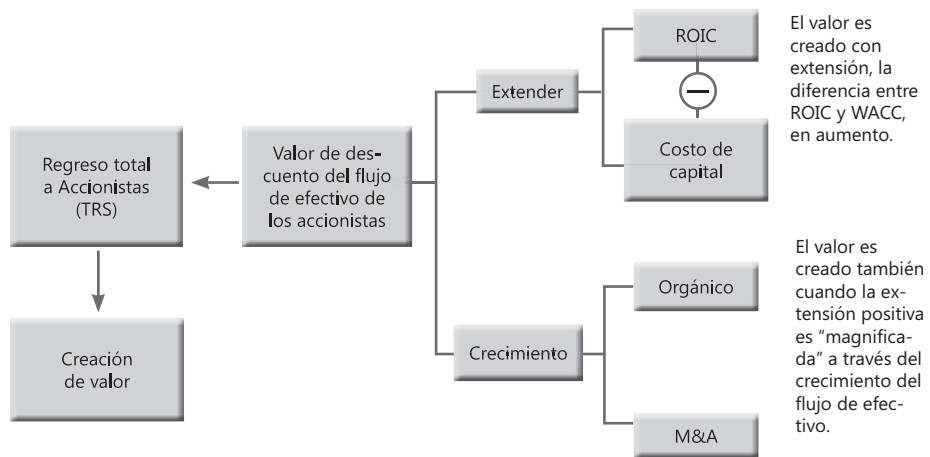


*CFROI = [(Flujo de efectivo de operaciones/capital empleado) - Costo de capital]

▲ **Figura 9.2.** CFROI y mediciones contables tradicionales
 Fuente: CSFB Holt

La métrica de CFROI nos da un mecanismo que ayuda a prever el desempeño futuro de las compañías con acciones negociadas en bolsa. No debe sorprendernos que las empresas con los mejores desempeños en la bolsa de acciones en el mundo presenten CFROIs relativamente altos en un período de cinco años, y tengan una alineación superior con sus mercados respectivos. Eche un vistazo a BMW, a Gillette y a Wal-Mart –todos ejemplos de este fenómeno¹². Ellas también tienen operaciones de *supply chains* rentables, apoyadas por fuertes programas de inversión en recursos. Pero otras compañías también muy conocidas –muchas de ellas marcas mundiales- tienen dificultades para conseguir niveles aceptables de desempeño; y probablemente no pueden darse el lujo de invertir el tiempo necesario para adoptar una visión de largo plazo en cuanto a mejoras de desempeño. Es este grupo último el que precisa buscar nuevos modelos de negocios que mejoren rápidamente su desempeño, a fin de que sus empresas puedan aunque sea, sobrevivir.

Sin embargo, como el CFROI es una ecuación complicada, algunos analistas prefieren usar el Rendimiento sobre el Capital Invertido (Return on Investment Capital, ROIC), el lucro económico (Economic Profit, EP) y el Rendimiento Total para Accionistas (Total Return to Shareholders, TRS). La combinación de estas tres métricas provee poderosa interpretación respecto del desempeño operacional de una empresa –y su capacidad para proporcionar retornos a sus accionistas –como vemos en la figura 9.3.



▲ **Figura 9.3.** Hoja de ruta para la creación de valor
 Fuente: Hoja de ruta para la creación de valor de Accenture, copyright 2005

El ROIC es calculado como Rentabilidad Operativa Neta menos Ajustes Impositivos (Net Operating Profit Less Adjusted Taxes, NOPLAT), (o $EBITA * (1 - \text{impuesto}) / \text{Capital Invertido}$), y es en resumen, la medida del desempeño de una empresa en términos de generación de beneficios operacionales a partir del capital invertido. Cuando restamos los costos asociados con la inversión de este capital, también conocido como el Costo Medio Ponderado de Capital (Weighted Average Cost of Capital, WACC), llegamos al

lucro económico adicional, que representa el verdadero valor generado por un negocio a partir de sus operaciones. Actualmente, el lucro económico es considerado como la métrica más importante cuando se analiza la capacidad que tiene una empresa para crear valor. Además, fueron realizados varios estudios sobre la correlación de EP y TRS a lo largo de los años, indicando un fuerte R^2 , es decir, dando pruebas de que para mejorar la rentabilidad de los accionistas, los directores deben concentrarse en optimizar su lucro económico. Sin embargo, es importante notar que ese EP es calculado utilizando el flujo de caja histórico de una empresa, y por lo tanto no es apropiado para calcular el precio por acción actual o futura¹³.

¿Y por qué le estoy ofreciendo todo este detalle? Si usted cree, como yo, que las *supply chains* son la empresa, como resaltamos en el Capítulo 1, entonces es lógico examinar el desempeño global de la empresa en su conjunto para ver cuán bien están funcionando sus *supply chains*.

¡Todo ha sido dolorosamente lento!

Los nuevos modelos de negocios en *supply chains* fueron seriamente considerados, por primera vez, allá por 1996 cuando Accenture¹⁴ inventó y registró el concepto de Fourth Party Logistics, más conocido como 4PL[®]. Accenture originalmente definió el modelo de 4PL[®] como un “integrador de la cadena de suministro que agrupa y administra los recursos, las capacidades y la tecnología de su propia organización juntamente con los recursos, capacidades y tecnologías de proveedores de servicios complementarios, para entregar una solución completa para la cadena de suministro”¹⁵. La motivación para esta innovación organizacional se originó a partir de la frustración que venían sintiendo diversas empresas en el mundo en relación con sus operadores logísticos 3PL. Esta categoría de proveedor tercerizado surgió a mediados de la década de 1970 aproximadamente, de aquellas compañías de transporte unimodal y de servicios de almacenamiento. Lamentablemente, pocas de estas compañías han sido capaces de realizar con éxito la transición satisfaciendo a sus clientes, como demostró en 1994 una encuesta realizada en Gran Bretaña entre 250 compañías de varios sectores de la industria¹⁶. Solamente un tercio de la muestra sentía que sus expectativas estaban siendo satisfechas de manera consistente; y los otros dos tercios insatisfechos. ¡Difícilmente una aprobación para celebrar!

¿Puede usted recordar el raciocinio que impulsó el surgimiento de los 3PLs? Hace unos 20 años, algunas compañías –predominantemente de consumo masivo (FMCG)– hicieron sus primeros y vacilantes pasos hacia la subcontratación (outsourcing) de su distribución. Casi siempre por razones equivocadas, como por ejemplo para cortar con asuntos de relaciones laborales. Sin embargo, existían por aquella época razones genuinamente fundamentales que son dignas de recordar:

1. **Estratégicas:** se pensó que el management senior sería liberado para concentrarse en las competencias principales. Sin embargo, fue descubierto luego, aún después de tercerizar, buena parte del tiempo de dicho management todavía era requerido para coordinar y evaluar el desempeño de los 3PL.
2. **Financieras:** se creía que una reducción de los costos totales y de capital de giro asociados serían un resultado natural de la tercerización, pero la experiencia mostró que la reducción continua de los costos operacionales era mínima después del período de “luna de miel” inicial, que duraba entre 6 a 12 meses.

3. **Operacionales:** se esperaba un clima de relaciones industriales más simplificado, pero en realidad la acción industrial sólo fue transferida a la nueva organización 3PL, y este factor continuó afectando los negocios de los clientes durante varias décadas.

Uno de los mayores factores que venía socavando el éxito del outsourcing –y quizás el más inesperado– fue la resistencia interna. Personas dentro de la empresa del cliente se oponían enérgicamente al outsourcing, y ello inevitablemente hizo la vida difícil para ambas partes. En otras palabras, los competidores más grandes de los primeros 3PLs fueron, a decir verdad, competidores internos, y esta situación aún hoy continúa.

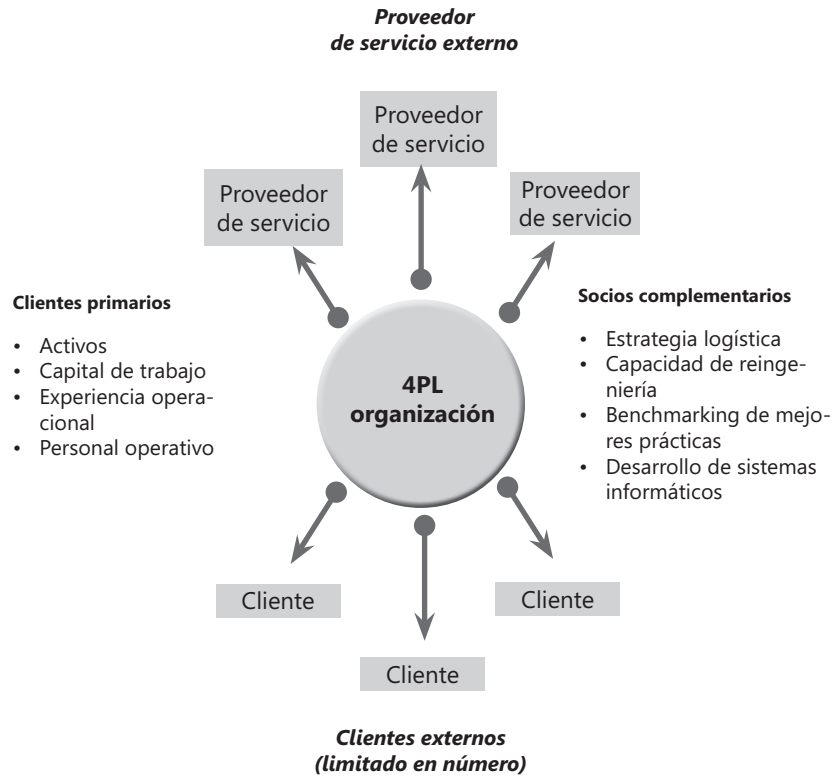
Pero quizás el mayor problema para las nuevas organizaciones de 3PL entre 1970 y 2000 haya sido su incapacidad para desarrollar las “soluciones creativas” tan esperadas por los clientes. Evidentemente estas nuevas organizaciones de servicios logísticos carecían del gen de la innovación necesario para el éxito. Ese defecto podía atribuirse a su falta de talento y pensamiento estratégico, que a su vez, era un retroceso a sus raíces operacionales. Actualmente DHL está invirtiendo recursos importantes en el tratamiento de este mismo asunto. En las tres décadas siguientes, mucho ha cambiado en el mercado 3PL global, regional y local; hoy, organizaciones mayores, más sofisticadas y en menor número llenan este espacio, y hubo una reducción discernible de la brecha original entre las expectativas de los clientes y su percepción de la capacidad de los 3PL para atender esas expectativas.¹⁷

El modelo de negocio 4PL[®], que se constituyó en una combinación selecta de socios principales con algunos minoritarios dotados de competencias especiales, nació como el resultado directo de la duda que acompañó el desarrollo inicial de los 3PLs. Pero también ha tenido sus problemas, aunque de un modo diferente; el concepto del diseño original y la filosofía operacional por detrás de la versión de 1996, que se ilustra en la figura 9.4, han sido perdidos en gran parte o se han confundido en la última década.¹⁸ De hecho, la combinación de diversos factores urgieron la realización de compromisos: un tiempo relativamente largo en la fase de negociación; la escala del nuevo modelo de empresa propuesto; y la aparente rigidez del diseño de 4PL[®]. Muchas versiones actuales de 4PL[®] no se parecen en nada con el diseño original.

Sin embargo, aproximadamente unos 20 genuinos 4PL[®] fueron diseñados y desarrollados en diversos sectores en todo el mundo, y la figura 9.5 nos da una muestra de ello. Estos prototipos de 4PL[®] nos enseñaron muchas lecciones valiosas sobre lo que funciona y lo que no funciona en el diseño y la puesta en práctica de nuevos modelos de negocios en la cadena de suministro. Estas lecciones, que serán discutidas con mayor detalle más adelante, precisan ser consideradas cuando nos traslademos a la próxima generación de modelos de negocios.

Los primeros en adoptar los modelos de negocios 4PL[®] originales han disfrutado de mejoras financieras y de operacionales significativas:

1. Thames Water Utilities (Reino Unido): reducción de un 10 % en costos de la cadena de suministro; 40% de reducción de stocks; 70% de reducción en pedidos atrasados; alcance del 97% de desempeño en niveles del servicio.

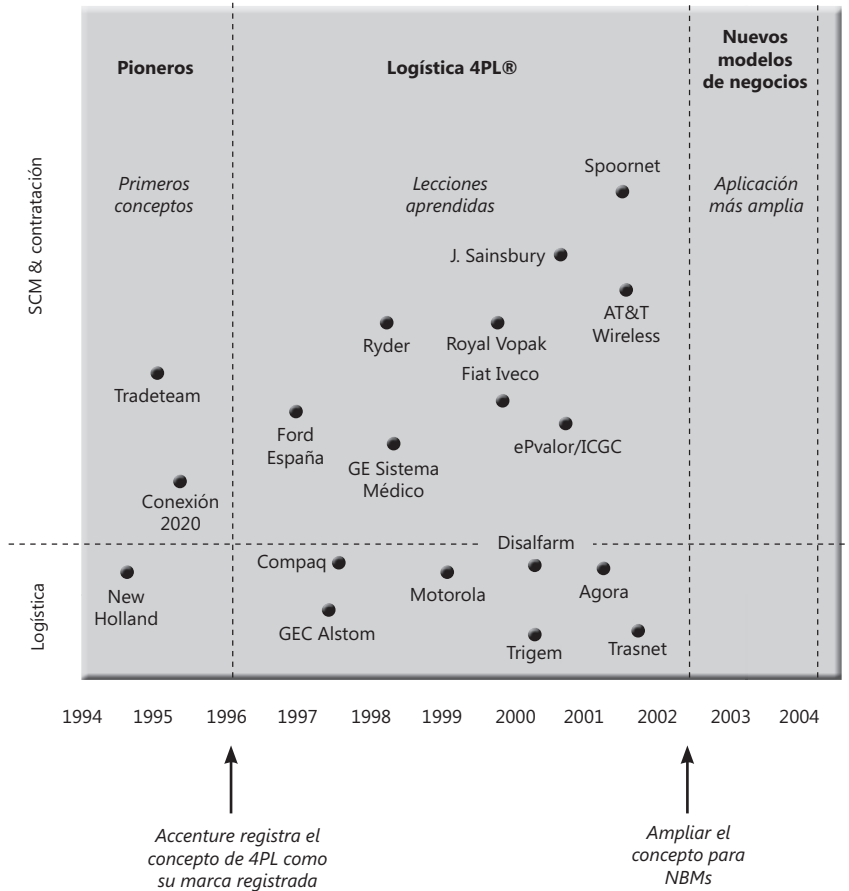


Características claves de nuevos modelos de negocios

- Organización híbrida - formada de un número diferente de entidades.
- Típicamente establecido como un joint venture - entidad separada legalmente de propiedad y dirigida por al menos dos clientes primarios y sus socios.
- Alineación de metas de los socios y clientes a través de compartir beneficios.
- Responsable de la dirección y operación de la cadena de abastecimiento completa.
- Flujo continuo de información entre los socios y la organización 4PL®.

▲ **Figura 9.4.** Nuevo modelo de negocios de un 4PL clásico
Fuente: adaptado de la figura 27.4 en Gattorna (1998), p.43

2. New Holland Logistics (Italia): US\$ 67 millones ahorrados en los primeros siete años de operación; este emprendimiento fue nuevamente comprado por la New Holland. Estos ahorros fueron logrados a través de una reducción 20 % en stocks, 15 % de ahorro en fletes, y más de 90% de de satisfacción del cliente.
3. Ford Clasa (España): una reducción anual continua en los costos operacionales de la *supply chain* de US\$ 6.7 millones, con un aumento de la flexibilidad y el mix de montajes y la reducción del stock en planta.



▲ **Figura 9.5.** Evolución histórica de los nuevos estilos de modelos de negocios 4PL®

Estos ejemplos son compatibles con mi propia experiencia en la construcción de casos de negocios para una gama de 4PL®. En casi todos los casos, los costos operacionales anuales fueron reducidos en hasta un 40 por ciento, además de la economía en inversiones de capital. Otro aspecto de igual importancia es que el grado de dificultad para implementar

ese tipo de transformación es menor que aquel para cambiar una organización existente o su legado, de dentro hacia afuera. Lamentablemente, esto no es intuitivamente obvio.

El diseño de 4PL[®] original fue específicamente estructurado para superar la mayoría de los problemas con que se tropezaron los primeros 3PLs:

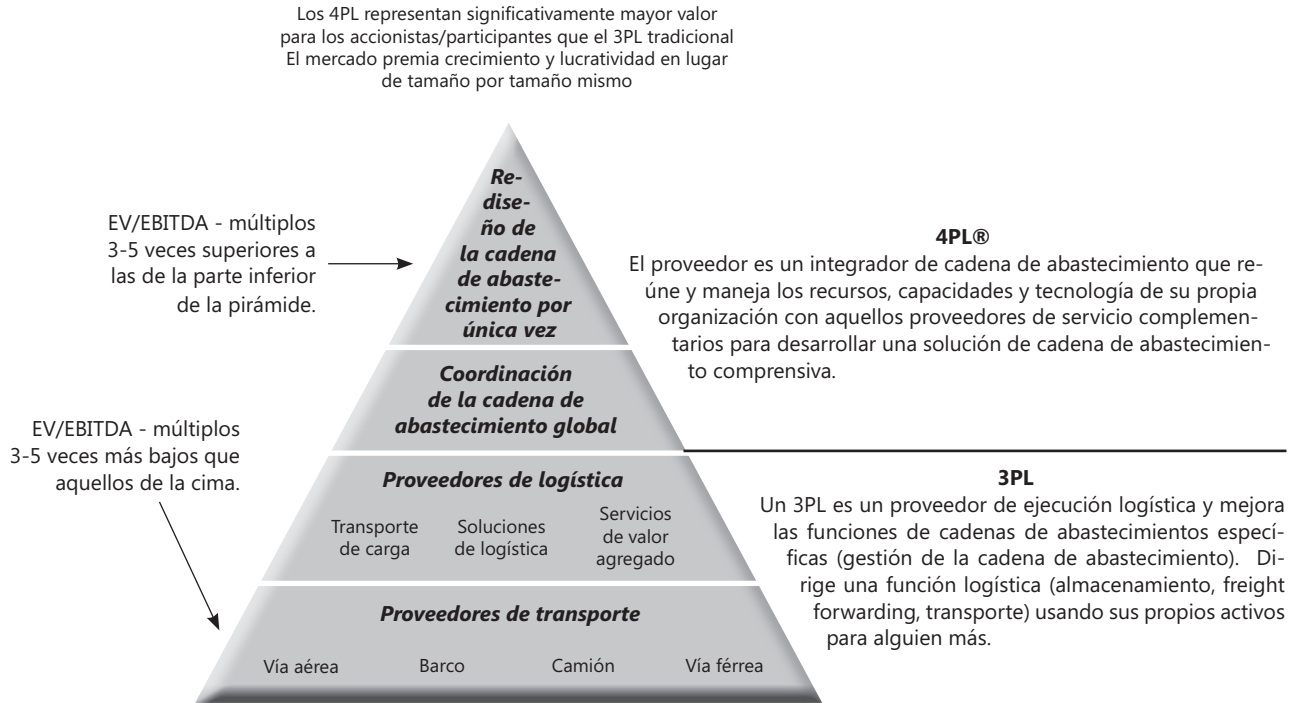
1. **Estratégicos:** un solo punto de contacto para todas las necesidades de la supply chain, diseñado para reducir el tiempo requerido sobre el management senior
2. **Financieros:** mejora continua y renegociación permanente de los Acuerdos de Nivel de Servicio (Service Level Agreements, SLAs) como una característica principal de la nueva organización 4PL[®]
3. **Operacionales:** el simple acto de establecer una entidad completamente nueva significó que tanto el personal como el top management podían ser seleccionados cuidadosamente, reduciendo una posible resistencia sindical y de cultura interna.

A pesar de los éxitos duramente conseguidos por el modelo 4PL[®], ha sido difícil mantener la integridad del diseño original. A decir verdad, no es poco común en estos días oír a las compañías pedir cotizaciones (Request for Quotation, RFQs) para proveedores 4PL[®], como se hacía en la época en que los 3PL eran invitados a presentar RFQs para contratos específicos¹⁹. En el proceso, algunos de los elementos esenciales que diferenciaban a los modelos 3PL y 4PL[®] se han ido perdiendo. Una cosa es segura: ¡usted no puede simplemente pedir una cotización de 4PL[®]!

Tal vez la única investigación independiente²⁰ publicada sobre el valor comparativo creado por un modelo de negocios 4PL[®] verdadero reveló que el EV/EBITDA²¹ obtenido por un 4PL[®] genuino fue algo entre tres y cinco veces mayor que aquel generado por proveedores 3PLs estándar y de transporte unimodal. Vea la figura 9.6 para más detalle.

Algunas empresas unimodales desarrollaron variaciones del modelo 4PL[®] para operar en paralelo con su actividad principal (core business). Por ejemplo, Spoornet, la división de carga de la empresa de ferrocarril sudafricana South African Railways, viene trabajando hace tres años en varios modelos de colaboración en el sector. Estos modelos involucran el desarrollo de portales de negocios personalizados para proveedores y compradores en varios sectores importantes, y la creación de una empresa virtual del estilo de 4PL[®] para coordinar la tarea de entregar los productos, que es físicamente desempeñada por otros 3PL y transportadoras unimodales. El éxito de esta empresa aún está siendo evaluado, pero esta configuración podría ser la precursora de futuros modelos de solución para las *supply chain* (vea la figura 9.7). Otro ejemplo nos llega de Nueva Zelanda, con la compañía de productos primarios (commodities) M-co, que opera globalmente en mercados de gas y electricidad y telecomunicaciones²².

La mayor lección que surgió de la experiencia de los modelos de negocios 4PL[®] en sus formas varias durante los últimos diez años es que se precisa de una tremenda fe ciega de parte de la dirección para adoptar un diseño organizacional tan radicalmente diferente de las experiencias previas. Pero, a fin de cuentas, eso es lo que define al liderazgo. Sin embargo, los ejecutivos de nivel C no se sienten cómodos participando y adoptando nuevos estilos organizacionales que han sido relativamente poco probados bajo las distintas condiciones operativas; especialmente dado el incremento en la presión del mercado por un mayor control y precisión en la rendición de cuentas además de los resultados.



▲ **Figura 9.6** La rentabilidad relativa de de proveedores de servicios logísticos
 Fuente: Adaptado de Dr. Jochen Vogel, Lehman Bros Report, marzo de 2001

Normalmente, la salida fácil ha sido aceptar la “norma” y emprender transformaciones de larga escala en estructuras organizacionales existentes. ¿Y si esa misma mentalidad hubiera sido adoptada en el área de desarrollo de producto? La respuesta es: habría poco o ningún progreso. Por eso es tan difícil conciliar el lento progreso hecho en sus modelos de negocios de supply chain por muchas compañías globales como Philips, Samsung y Sony, comparado con la velocidad de innovación de sus productos. ¡Quizás debamos colocar algunos ejecutivos de desarrollo de producto en áreas de logística y *supply chain*, y ver qué consiguen hacer en poco tiempo!

Las dificultades para ejecutar los diseños originales de 4PL® me llevaron a buscar nuevos diseños más flexibles durante los últimos cinco años. Curiosamente, durante el mismo período ha ocurrido un progreso significativo en la adaptación de conceptos y principios 4PL® para el sector de servicios, como se describe en el estudio de casos a continuación, que trata de un proveedor de servicios logísticos para el sector de salud británico, NHS Logistics.

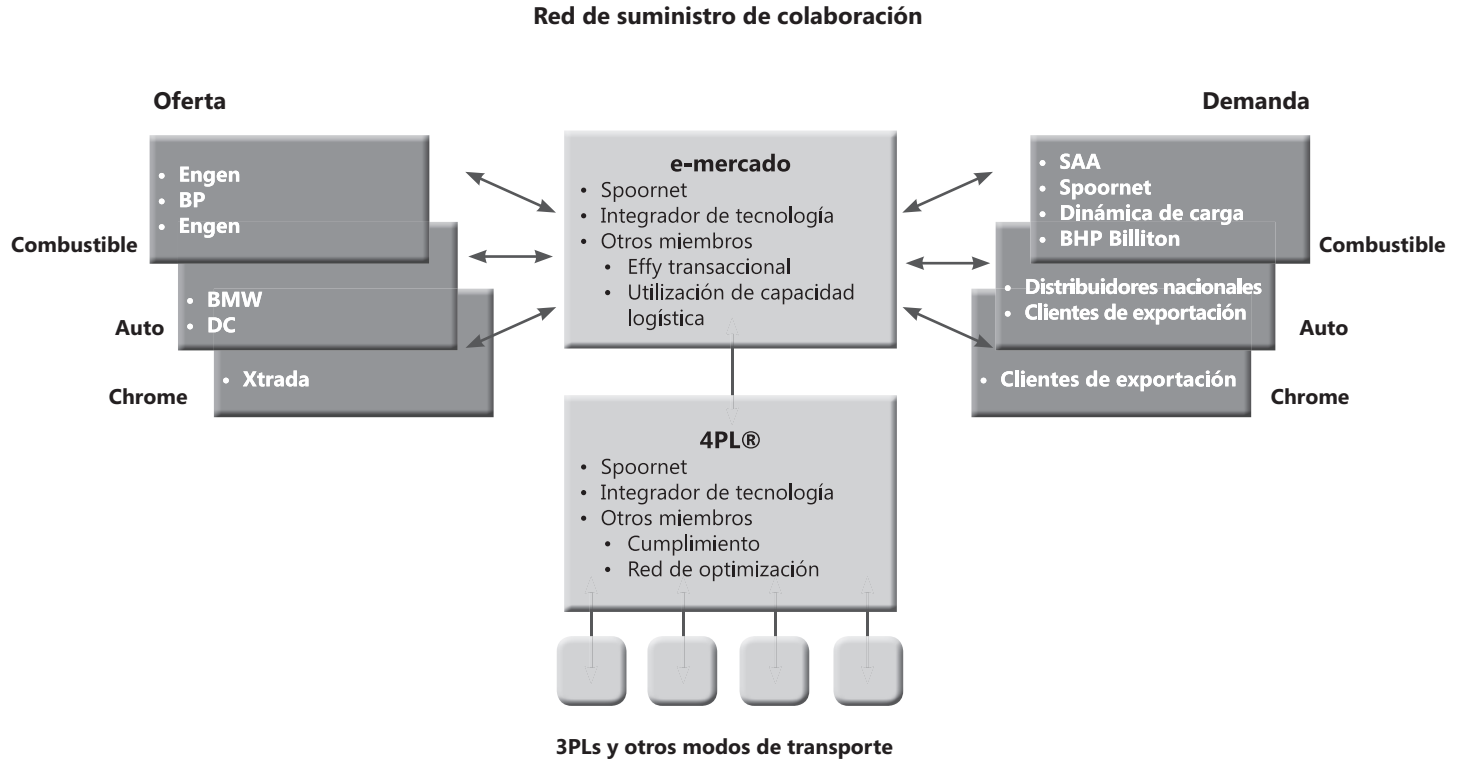
NHS Logistics

Este estudio de caso describe cómo una operación de logística interna sin fines de lucro, dentro del Sistema de Salud Nacional Inglés (National Health System, NHS) se transformó en un exitoso proveedor interno de servicios de la cadena de suministro. ¿El resultado? NHS ha conseguido el reconocimiento internacional en múltiples sectores industriales, tanto en Gran Bretaña como Europa. En el corazón de esta transformación original se encuentran los principios de 4PL® adaptados del modelo original de Andersen Consulting (hoy Accenture), pero el resultado final es un formato organizacional híbrido, considerado más apropiado para el complejo contexto proveedor/cliente en el sector de salud del Reino Unido.

Antecedentes

NHS Logistics tiene sus raíces en la División de Ventas Mayoristas de una organización abastecedora anterior, que prestaba servicios de compra y venta para la NHS inglesa. La NHS es una confederación de más de 600 organizaciones de salud, en la cual cada una funciona como una entidad legal independiente, con autonomía para comprar y abastecer bienes y servicios. NHS Logistics recibió su formato actual en el año 2000, pasando a ser la gestora interna del canal de abastecimiento para la NHS, como un negocio sin fines de lucro y autofinanciado, dentro del ambiente totalmente competitivo del sector de la salud.

El desafío fue convertir una organización de venta al por mayor tradicional en un proveedor de servicios exitoso. El viaje empezó en el 2001 con la llegada de un nuevo CEO, que vino del sector de servicios públicos y tenía experiencia previa colaborando con Accenture en modelos de 4PL® en el área de servicios públicos.



▲ **Figura 9.7.** Un ferrocarril tratando de transformarse a sí mismo

Estrategia

La definición de Accenture de un 4PL® fue adoptada como la base estructural para la transformación. La evaluación inicial identificó que muchas de las características requeridas para un 4PL® ya existían en la organización de una forma u otra, como muestra la tabla comparativa a continuación:

Principios de 4PL®	Corresponde	Comentarios
1 Ecosistema definido	√	Área de Salud
2 Modelo de clientes múltiples	√	Pero con oportunidad de expansión
3 Programa de transformación por varios años	?	Necesario, pero precisa ser acelerado
4 Asociación con clientes	√	- Bien fundadas, pero con oportunidad de mejorar
5 Asociación con 3PLs	√	Sí, pero necesitan ser extendidas
6 Capital de financiación	×	Disponibilidad limitada, pero no un factor que obstaculiza
7 Ganancias sobre resultados compartidas	√	Sí, con clientes, proveedores y socios

Punto de partida: Año 2001:

El modelo de 4PL® identifica cuatro competencias principales: arquitecto/integrador, sala de control, informe diario de la *supply chain* y proveedor de recursos. Fue desarrollado y estimulado un programa para reforzar esas áreas.

Arquitecto/integrador:

Se estableció una consultora de *supply chain* con un equipo de siete personas altamente capacitadas y con mucha experiencia en diversos sectores, apoyado por 35 consultores externos, desde especialistas autónomos hasta consultoras internacionales. Este grupo realizó una evaluación completa de la cadena de suministro, creó soluciones y ofreció servicios de gestión de proyectos e implementación para toda la *supply chain*, estableciendo:

- El NHS Centro de Conocimientos de *Supply Chain* (www.supplychain.nhs.uk) para captar las mejores prácticas de todos los sectores, promover su adopción y proveer las herramientas, las técnicas y el abastecimiento;
- Un *Supply Chain Forum* que proporciona un foro de debate que lidere el programa de desarrollo a lo largo de toda la NHS, con el apoyo de académicos y líderes de otros sectores;
- El único club de benchmarking logístico en el Reino Unido (www.logmark.org) para establecer métricas comparativas entre los sectores y promover la introducción de las mejores prácticas.

Sala de Control:

- Permitted que la *supply chain* total suministrara la visibilidad electrónica completa para todos los involucrados
- En particular, se concentró en los acuerdos con proveedores para integrar procesos y compartir datos clave, especialmente en las áreas de desempeño, inventarios y previsión de demanda, mediante un portal electrónico comercial (web based) para proveedores.
- Colocó a la organización en una posición neutral, con una verdadera sociedad (partnership) con el resto de las partes involucradas y compartiendo los mutuos beneficios.

Infodiaro de la Supply chain:

- Permitted que la supply chain proveyera electrónicamente informaciones gerenciales de clase mundial para todas las partes de la cadena de suministro.
- La información fue utilizada para estimular un programa de mejora continua para todas las partes involucradas.
- Datos en tiempo real para la excelencia operacional.
- Datos e informaciones gerenciales cubriendo toda la demanda de clientes, independientemente del proveedor.

Proveedor de Recursos:

- Recursos operacionales flexibles por medio de empresas tercerizados, pero que operan bajo una sola marca.
- Canales de abastecimiento múltiples establecidos para cumplir una amplia gama de exigencias de servicios.
- Recursos disponibles de manera compartida, lo que puede ser utilizado para lograr mejores acuerdos.

Resultados

A continuación, presentamos una selección de KPIs que apuntaron a un cambio de la organización en cuatro años, hasta el 2005.

Oferta de Clientes/servicios:

	2001/02	2005/06
Segmentación de clientes	Sólo NHS	NHS Proveedores del sector privado Salud área Militar Salud en prisiones
Tipo de producto	10,000	43,000
Servicios profesionales	Mínimo	Consultorías Administración de contratos Gestión de servicios Soluciones de E-commerce Entrenamiento Servicios de apoyo a emergencias

Excelencia en el Servicio:

	2001/02	2005/06
Entregas a tiempo	97.4%	99.4%
Disponibilidad del producto	97.7%	98.5%
Satisfacción del Cliente	73%	88%*
Satisfacción del Personal	51%	63%*

(últimos datos *2004/05)

Mejora continua en eficiencia interna:

	2001/02	2005/06
Comisión por servicios	11.7%	9.7%
Gestión de Inventarios (giros por año)	11.5	16.5
Costo por cada £100 en ventas	£7.68	£7.11

Crecimiento en niveles de actividad:

	2001/02	2005/06	Cambio
Valor de Ventas (millones de £)	559	780	+39%
Líneas de pedidos (millones)	26.5	33.2	+25%

La tabla anterior muestra el valor de venta directa, pero en general NHS Logistics es responsable, actualmente, por £1.2 mil millones en gastos con productos de cuidado de la salud, via su brazo de adquisiciones.

Reconocimiento de los sectores de la industria

Durante el 2004-05, NHS Logistics ha ganado ocho premios nacionales e internacionales, incluyendo la Supply Chain del Año tanto en el Reino Unido como en la Unión Europea.

Conclusión

La empresa NHS Logistics transformada está generando ahorros acumulados de £110 millones por año para sus clientes internos, además de beneficios adicionales de alrededor de £10 millones por año. Como es una empresa sin fines de lucro, esos ahorros vuelven a los proveedores por medio de menores precios y comisiones por productos y servicios, y un retorno financiero especial cuando se logran ahorros excepcionales.

Los proveedores también se benefician del rol intermediario neutro y totalmente transparente de la NHS Logistics. Procesos, datos y conocimientos se comparten

de forma colaborativa junto a los proveedores para mejorar la eficiencia y eficacia de la *supply chain* en su totalidad. El enfoque de partnership con proveedores, así como con los clientes, asegura que los beneficios sean compartidos.

La creencia común de que el modelo de 4PL® funciona mejor dentro de un ambiente de comercial con fines de lucro fue revertida con esta experiencia en el área de la salud, una vez que los principios de 4PL® parecen funcionar igualmente bien en un contexto de servicio sin fines de lucro. La experiencia de la NHS Logistics nos muestra que es posible que otro formato organizacional siga los principios de 4PL® y de las mejores prácticas comerciales, aunque en este formato todos los beneficios se comparten entre todos los involucrados, en lugar de entre los accionistas solamente. Ésta es una distinción importante.

El modelo de organización híbrida es particularmente bueno para el sector público, donde hay un interés tanto de quienes pagan sus impuestos como del público de asegurar que el mayor número posible de beneficios se encamine a la prestación de servicios. Además de ello, es un modelo que funciona bien cuando el intermediario está trabajando en una cadena de suministro compleja con miles de proveedores y decenas de miles de clientes, pero no tiene una base con mandato de poder. En este escenario, el intermediario depende de la confianza, la franqueza, la transparencia y los beneficios compartidos a lo largo de la *supply chain*. El modelo accionista motivado por la ganancia, con el poder conferido a la asociación de empresas participando del modelo 4PL®, puede crear tensión entre los socios que trabajan en ese tipo de contexto debido a la dinámica de poder y a las incumbencias acerca de objetivos potencialmente opuestos. Un modelo 4PL® de partes sin fines de lucro como describimos aquí aborda dichas incumbencias a través de la participación inclusiva de todas las partes, apoya el trabajo en sociedad y provee el potencial para maximizar los beneficios en toda la *supply chain* en este tipo tan particular de contexto. ¡Realmente un resultado único en esta época de juegos de suma cero!

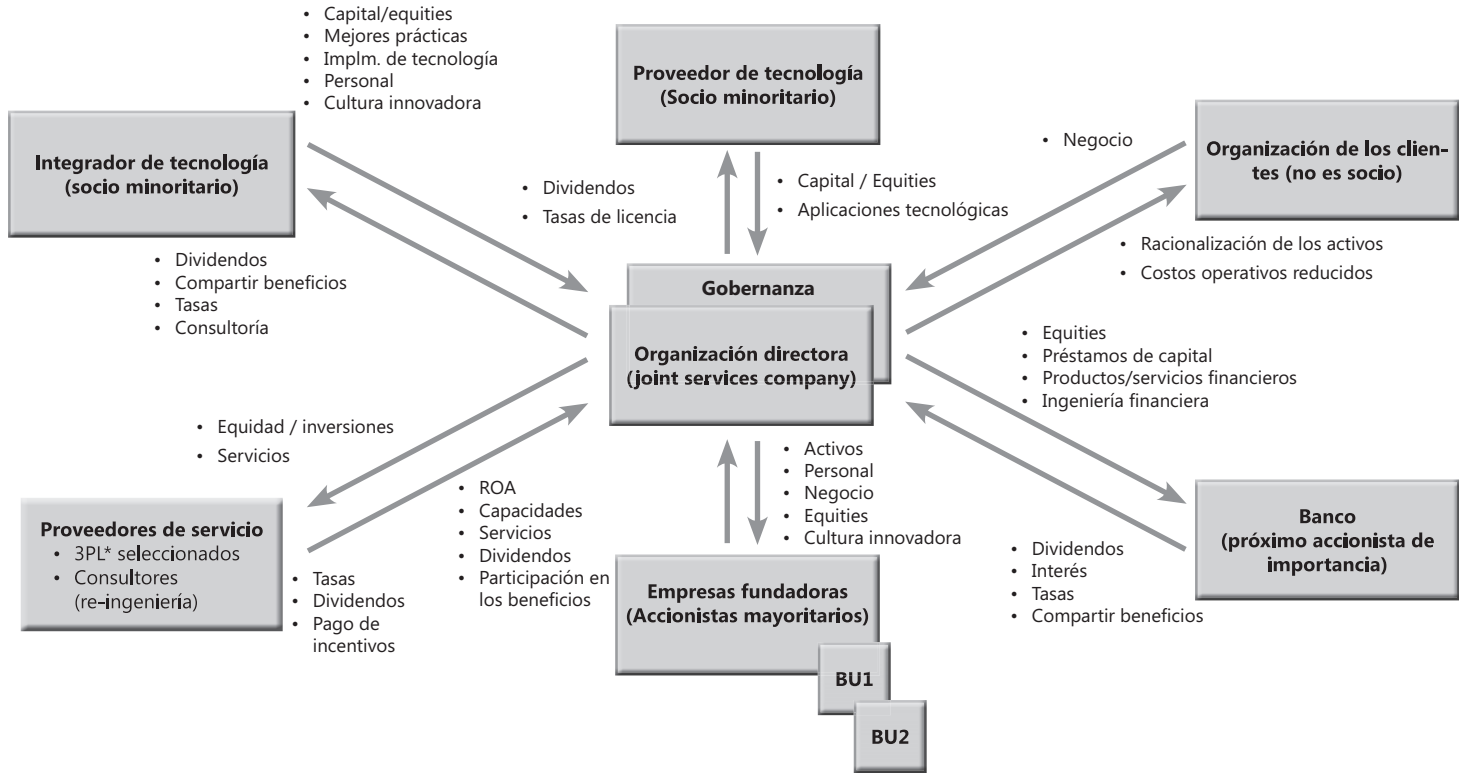
Outsourcing en el siglo XXI – entendiéndolo correctamente

No me gusta utilizar el término “outsourcing” porque tiene demasiados significados diferentes, y ha sido devaluado ampliamente al ser asociado con fracasos famosos en el pasado. La experiencia de Marks & Spencer en 1998, cuando la empresa volvió su espalda a sus proveedores locales del Reino Unido y decidió tercerizar todo el material para la fabricación de indumentaria en mercados distantes en el Lejano Oriente, es un buen ejemplo de cómo la ciega búsqueda por un ahorro en los costos tuvo un resultado totalmente opuesto. Hablaremos más del “outsourcing” en el Capítulo 10.

A estas alturas, prefiero describir los nueve principios que deben ser seguidos para desarrollar y operar la próxima generación de modelos de negocios en la cadena de suministro:

1. Asegure que la propiedad y administración de la nueva empresa de servicio sean conjuntas; esto mantiene a los distintos miembros del consorcio juntos y los motiva para lograr objetivos compartidos. Este es un criterio que ha sido pasado por alto en muchos nuevos modelos de negocios probados durante y después de la era del e-commerce, cuando vimos muchos modelos de mercado surgir unilateralmente, para luego enseguida fracasar²⁵. Yo prefiero ir hasta el fondo y desarrollar soluciones de supply chains que involucren la participación de ambos lados de un determinado sector. Los argumentos contra este enfoque abierto serán discutidos más adelante, en este capítulo.
2. Facilite la concreción rápida de beneficios (ahorros de costo, rentabilidad y la generación de ingresos); los inversores y analistas no tolerarán más los beneficios atrasados. Esos días se terminaron para siempre.
3. Amenice los riesgos de implementar nuevas tecnologías de sistemas y otros procesos operacionales; esto ayuda a ganar la confianza de la comunidad de inversores.
4. Aproveche cualquier recurso de última generación disponible de otros participantes especializados; simplemente no hay tiempo suficiente para desarrollar recursos, competencias y capacidades de manera orgánica en los principales mercados competitivos.
5. Reduzca gastos iniciales de implementación mediante prácticas de ingeniería financiera y la elección cuidadosa de sus socios en el consorcio. Esto disminuye la inversión necesaria e intensifica la eficiencia de los recursos.
6. Infunda una subcultura de innovación y mejora continua por medio de ingeniería genética corporativa consciente. Esto es esencial para el éxito del emprendimiento, y muy viable si usted comprende la fuerzas comportamentales internas en juego.
7. Integre KPIs predeterminados e incentivos correspondientes (para todas las partes) en el nuevo diseño organizacional. Cada parte involucrada debe tener retornos justos para que el consorcio sea un éxito. Vea la figura 9.8 para los típicos acuerdos comerciales.
8. Reconozca todos los riesgos involucrados en este nuevo estilo de modelo de negocios, y enfréntelos con la frente en alto y sin rodeos.
9. Sea más rápido que las *supply chain* de sus competidores, con la velocidad concentrada tanto en la toma de decisión como en la acción.

El resultado es un tipo de modelo totalmente nuevo que va a generar escala rápidamente y, paradójicamente, con menores riesgos que las iniciativas de cambio tradicionales. ¿Por qué? Como viene siendo argumentado a lo largo de este libro, es el factor humano el que determinará el éxito o el fracaso de una transformación importante, y todo lo demás en última instancia se destiñe en la insignificancia. Pienso que al unir los mejores entre los mejores recursos y capacidades en una estructura de tipo consorcio también se superarán los aspectos negativos del desempeño observados en fusiones y adquisiciones (mergers & acquisitions, M&A) de la última década –y que también estaban en la búsqueda de escala!–. Un artículo de Accenture²⁶ documenta una parte de la destrucción de valor ocurrida durante la búsqueda de escala por medio de actividades de M&A, y concluye que: “la perspectiva guiada por la escala no carece de méritos; simplemente está incompleta”.²⁷ Yo estoy de acuerdo con este punto de vista, y sugiero que hemos encontrado la pieza que faltaba en el rompe-cabezas; las empresas de servicios asociados (joint services company, JSC).



* uno puede ser dado posición de accionista minoritario

▲ **Figura 9.8.** Cómo cada miembro de una compañía de servicios comunes (JSC) gana un ROI

La próxima generación de modelos de negocios

¿Cómo será la próxima generación de *supply chains*? El Nivel 3, cadenas de suministro virtuales, ilustradas en el continuum desempeño/competencias (ver la figura 9.1, pág 174), pinta un futuro que involucra nuevos modelos de negocios configurados de maneras diferentes. Hemos actualizado versiones del 4PL® original y modelos de negocios más recientes como operaciones de *supply chains* dirigidas (Managed Supply Chain Operations, MSCO), empresas de servicios asociados (JSC) y la Red Virtual de Consorcios (Virtual network Consortia, VNC) también conocida como *Supply Chains* en Red. La rapidez con la que estos modelos serán adoptados se encuentra, en gran parte, en manos de los dueños de la mercadería en cuestión. Ellos precisan asumir el liderazgo y conducir la selección de los distintos niveles de socios – en términos de participación y competencias– necesarios para convertir a tales modelos en un éxito para todas las partes involucradas. Para ello, se precisa una cultura emprendedora (o de negociación) en el nivel de definición de la organización, pero las recompensas potenciales son enormes. Por ejemplo, participé de un emprendimiento en una empresa del sector petrolero donde los socios principales ahorraron un 36% de sus costos operativos de base, principalmente por medio de la racionalización de las terminales y la capacidad de transporte. Antes de esto, los socios eran competidores. Los beneficios que pueden ser conquistados por intermedio de estos nuevos modelos son tantos que su potencial no podrá ser ignorado por mucho tiempo, independientemente de preconceptos y preocupaciones previas.

La buena noticia es que están surgiendo indicios de que operadores de servicios logísticos (logistics service providers, LSP) globales y regionales ha *cerrado la brecha de capacidad* significativamente, brecha que fuera tanto real como percibida por sus clientes durante los últimos años.²⁸ Por ejemplo, la red global de correos alemana Deutsche Post Worldwide Network (DPWN), que con su adquisición de Exel Logistics, dispone ahora de una gama completa de capacidades logísticas y de *supply chain* bajo una única marca, DHL.

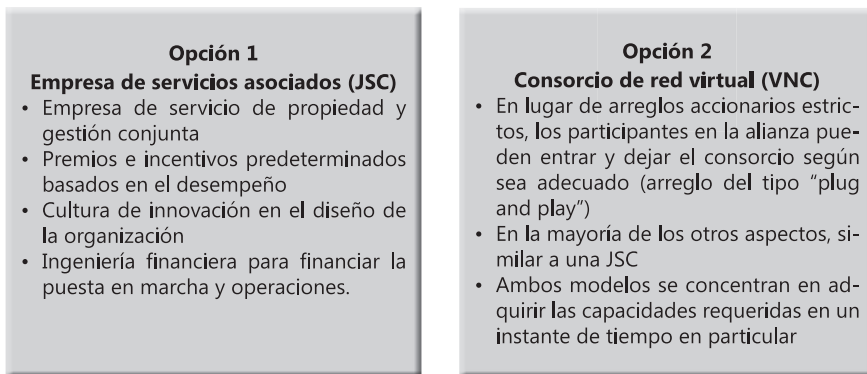
Por lo tanto, nos encontramos en un momento oportuno para el surgimiento de una nueva generación de modelos de negocios, que sean mucho más flexibles que las versiones anteriores. Éstos tendrían las siguientes cinco características, además de las nueve previamente listadas:

1. **Cláusulas con fecha de término preestablecidas** (sunset clauses) que provean de mayor flexibilidad a los miembros del consorcio para entrar y salir de la asociación de empresas conjuntas cuando fuera necesario.
2. Los principales accionistas tendrían **la opción de continuar o liquidar la entidad luego de un período prefijado** (digamos siete a diez años), y de reincorporar las competencias de acuerdo con una fórmula previamente acordada.
3. Debe prestarse mayor atención a la inclusión **a ambos lados de una industria** (compradores y vendedores) en la empresa de servicios asociados (JSC) propuesta; éste es un ingrediente esencial para el éxito futuro. Acuerdos que tienen en cuenta apenas un lado, simplemente no despegan –nunca–.

4. **Bancos y otras instituciones financieras precisan ser animados a hacerse socios del JSC como socios con participación minoritaria.** Para ellos también hay un atractivo adicional de captación de todos los otros servicios de gestión financiera requeridos por los miembros del consorcio.
5. Debe prestarse mayor atención a las exigencias de los organismos reguladores de gobierno, con relación a las fusiones, monopolios, competencia y otros asuntos similares, como por ejemplo la Comisión de Fusiones y Monopolios del Reino Unido, o la Comisión de Comercio en Nueva Zelanda. Estos organismos estatutarios deben ser idealmente incluidos en la discusión en una etapa inicial del diseño. Esto ayudará al proceso de aprobación, pues las autoridades verán de cerca el lógico fundamento con base en los costos de las nuevas estructuras organizacionales. Es improbable que las fusiones y adquisiciones directas sean tratadas con la misma consideración.

La mayor probabilidad para introducir esta nueva generación de modelos será en Europa y en el Asia-Pacífico, con el cúmulo de presiones competitivas, pero esta es una cuestión genuinamente internacional. La presión por el cambio terminará condicionando la velocidad y el lugar donde estos modelos serán adoptados.

La única diferencia entre el modelo de negocios JSC propuesto y la más avanzada red virtual de consorcios, es que la segunda hará aún más fácil la entrada y salida para los miembros del consorcio de la gestión virtual de la compañía, prácticamente como en una base "enchufe y juegue" (*plug and play*). Estas diferencias son resumidas en la figura 9.9.



▲ **Figura 9.9.** Modelos de ejecución consiguen cambio a velocidad y escala

Un trabajo de investigación doctoral sobre esta categoría de modelos "conectados en red" se encuentra en marcha para determinar si la eficacia de las operaciones puede ser intensificada por medio de una configuración todavía más informal que la propuesta por las redes virtuales de consorcios²⁹.

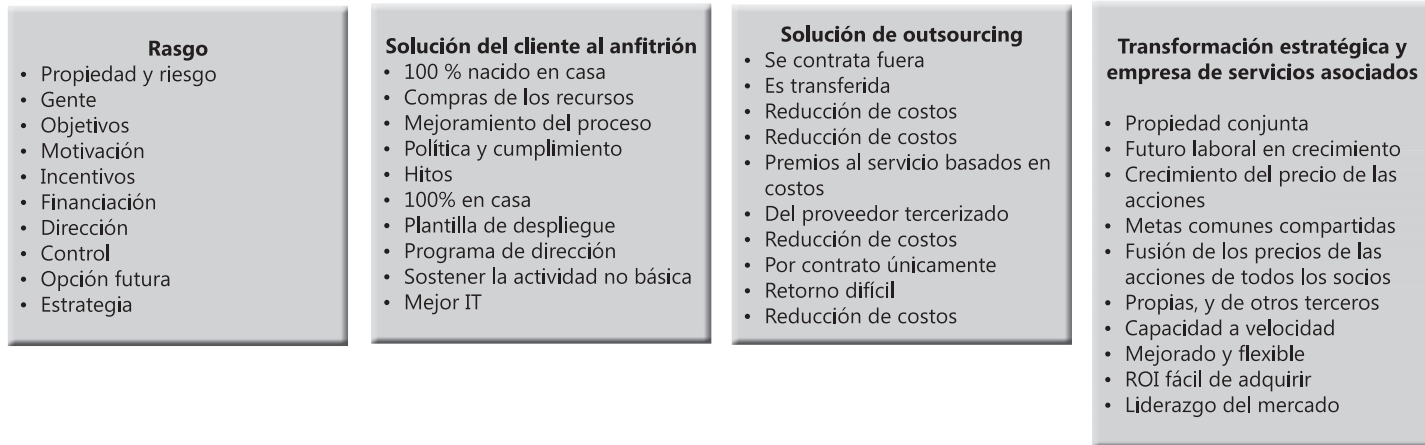
¿Cuál es la gran diferencia de este modelo de empresas de servicios asociados?

He evitado el uso del término “outsourcing” en la mayor parte de este capítulo porque el término evoca normalmente acuerdos contractuales fallidos, en los cuales una de las partes pasa a la otra parte un negocio a realizar para sí, generalmente sobre condiciones legales rígidamente expresadas. ¡Con frecuencia, las medidas de desempeño se convierten en profecías de fracaso! A los dos o tres años, el negocio vuelve a ser realizado internamente y la 3PL descartada. Hemos sido testigos de esta situación muchas veces en las últimas décadas, pues ni el CEO (dueño del negocio en cuestión) ni el proveedor 3PL consiguieron encontrar el equilibrio correcto entre la capacidad, el precio, la innovación y el nivel de servicio.

La propuesta de empresa de servicios asociados es muy diferente. La estructura de la organización, sus sistemas de motivación y recompensa y los acuerdos de financiación de fondos son proyectados para unir a las partes que tengan el conjunto necesario de competencias para una determinada tarea. Estos ingredientes son críticos para el éxito. Los contratos uno-a-uno hechos con los 3PLs han fallado en todas menos en la más común de las situaciones operativas. A medida que los clientes se tornan más exigentes, particularmente en los sectores de bienes de consumo, automotriz y electrónico de alta tecnología, los proveedores buscan soluciones que están más allá de sus propios recursos y de los recursos de sus contratistas de 3PL inmediatos. Estas soluciones requerirán la combinación única de determinado conjunto de competencias para una tarea específica que sólo será posible con la participación de varias empresas. Seleccionar y juntar a tales empresas, mantenerlas motivadas y recompensadas por un período importante (digamos siete a diez años), es el desafío que se le presenta hoy a muchas compañías multinacionales. Aunque existan tres opciones principales (y variaciones de cada una), la que tiene una mayor probabilidad de lograr una mejora significativa en el desempeño es el modelo de negocios JSC, como muestra la figura 9.10.

Con base en los parámetros de la figura 9.9, parece casi intrépido 1) embarcar en grandes programas de cambio y asumir todo el riesgo inicial mientras se espera que aparezcan los beneficios prometidos (consultoría tradicional), o 2) perder el control de determinadas funciones de la empresa en búsqueda de una reducción de costos a corto plazo (outsourcing tradicional), cuando existe una tercera opción. Esa opción es el desarrollo de un modelo con propiedad y gestión conjunta, en el cual la capacidad es rápidamente construida y ejecutada para suministrar resultados casi inmediatos a los accionistas. Es esto lo que los centros financieros globales quieren, y esa es la manera de darles lo que buscan. La paradoja es que este enfoque es técnicamente más fácil y menos peligroso en términos de gestión de cambios. Proporcionará resultados superiores, más rápidos y mejores que el camino de la gestión de cambio interno, aparentemente más seguro y lento. Al final, son *las fuerzas de la oscuridad* de la cultura interna las que destruirán los planes de transformación mejor proyectados, como ha ocurrido tantas veces. Entendamos que sin embargo hay riesgos en el enfoque sugerido, los que ahora consideraremos con más atención.

La estructura, motivación y opciones de financiación que definen los programas de transformación estratégica colocan claramente a la luz del día entre el valor de su enfoque comparado tanto con el estilo tradicional de contrato de tercerización como con el estilo de servicios de consultoría de los años noventa.



¿Por qué una compañía debería embarcarse en un programa de cambio fundamental y también (a) tomar todos los riesgos y los costos adelantados mientras espera por los beneficios (consulta tradicional) o (b) perder el control de las funciones del negocio en la búsqueda de la reducción de costes a corto plazo (outsourcing tradicional) cuando hay un modelo de ejecución de co-propiedad capaz de construir capacidad para impulsar el valor de los accionistas con resultados inmediatos?

▲ **Figura 9.10.** Comparación de las tres opciones de tercerización

Los riesgos asociados con la formación de una JSC

Evidentemente, la formación de cualquier nuevo modelo de negocios trae su parcela de riesgos. Pero en el caso de 4PL[®], muchos de estos riesgos, si no la mayoría, fueron descargados durante la era del prototipo, de 1994 a 2004. La manera de reducir los riesgos es estudiarlos en detalle y considerar las soluciones.

1. Socios fundadores

La primera tarea, y tal vez la más difícil, es encontrar por lo menos dos socios fundadores con una mentalidad parecida para la JSC. Los socios principales pueden ser traídos del mismo sector, o de un sector relacionado. La clave es encontrar dos empresas, preferentemente de gran porte en el sector, que tengan productos con *características de manipulación iguales o parecidas*, y/o cuyos destinos de entrega sean similares. Si dos partes de este tipo no son encontradas, o si no estuvieran dispuestas a reunir sus empresas en busca de un aumento significativo en la escala, entonces no será posible lanzar esta clase del modelo de negocios. En otras palabras, ¡ni lo intente!

Sin embargo, usted puede buscar en las grandes industrias de procesos donde las empresas vienen reduciendo su tamaño desde hace varios años, y las cuales están abiertas a nuevas oportunidades para continuar reduciendo gastos. Ellas ofrecen una fuente potencial para emprender sociedades. Otro origen podría ser aquellos sectores fragmentados donde existen pocas empresas grandes, y una gran cantidad de pequeñas y medianas empresas, por ejemplo, la industria farmacéutica. En ambos casos, una configuración de JSC traerá beneficios muy importantes tanto a las partes mayoritarias como minoritarias (complementarias) que se unan al emprendimiento original.

A propósito, es frecuente que en ese momento la idea sea reprimida por altos ejecutivos, que utilizan argumentos como “no estamos preparados para dejar nuestra ventaja competitiva en logística”, o, “creemos de verdad que éste es el camino, pero no queremos ser los primeros en transitarlo”. Curiosamente, cada vez que escucho estos comentarios contrarios a la formación de una JSC, veo que provienen de ejecutivos en empresas cuyo desempeño logístico y de *supply chain* se encuentra, en primer lugar, lejos de ser “competitivo”. Estos ejecutivos simplemente están en un estado de negación.

2. Estructura propietaria

Una vez que los dos (o tres, máximo) socios principales han sido identificados y están de acuerdo con establecer una nueva compañía de gestión para dirigir sus operaciones logísticas conjuntas, se torna indispensable llegar a un acuerdo sobre la estructura de participación. Los socios principales tendrán participación mayoritaria. La próxima tarea es decidir cuáles son las capacidades específicas necesarias para atender al negocio conjunto, y de dónde provendrán los recursos para dichas competencias. Lo principal aquí son las *capacidades*, y éstas deben provenir de empresas de “mejores prácticas”, que de este modo se convierten en socios complementarios o de participación minoritaria en el nuevo emprendimiento. **La participación** es esencial para todos los miembros activos del consorcio, porque provee la motivación básica para mantenerse unidos y ayudarse los unos a los otros en un contexto no-contractual. La otra parte de la motivación su-

ministrada con la determinación de objetivos de desempeño e incentivos/recompensas correspondientes, que todas las partes comparten de acuerdo con su participación. Estos elementos del diseño organizacional harán una gran diferencia cuando la situación se ponga difícil. Este apoyo no existe para el proveedor 4PL® instituido por medio de un proceso de licitación. Aún así, varias empresas han intentado seguir ese camino³⁰.

3. Independencia percibida

Un equipo de directores y ejecutivos debe ser formado para operar la nueva entidad con el propósito de que la JSC recién modelada sea percibida como independiente de sus accionistas mayoritarios. La independencia puede convertirse en un asunto vital si más tarde usted decide abrir el capital de la empresa públicamente y lanzarla como una proveedora de supply chains por derecho propio. Tal escenario habría sido impensado hace unos años atrás, pero es probable que ocurra en varios países cuando la presión de los márgenes llegue a niveles intolerables.

4. Transferencia temporaria del mejor talento

Usted debe utilizar o transferir de una vez los mejores talentos de las empresas fundadoras a la nueva empresa de gestión (virtual). Esto es un ingrediente importantísimo para el éxito de la nueva empresa. Transferir personal puede ayudarle para que eluda la acostumbrada resistencia interna al cambio, ubicando apenas aquellos individuos que quieren estar involucrados en el nuevo emprendimiento de forma apasionada. Es importante minimizar las diferencias culturales entre personal en la JSC, e inclusive, formar rápidamente una nueva cultura. El diseño de la estructura organizacional será un factor importante para el éxito, y debe ser enfocado usando los principios delineados en los Capítulos 5 al 8.

5. Ciclo de vida de la organización

Los accionistas principales precisan alcanzar un acuerdo inicial sobre el tiempo de vida de la organización, con un mínimo de siete años, pero preferentemente diez años, en la primera fase. Para disminuir la preocupación en la etapa de formación se recomienda que una cláusula "pre-nupcial" sea aceptada entre todas las partes estableciendo que, al final del tiempo de vida previsto para la entidad, los participantes tengan una opción de comprar nuevamente sus respectivos negocios o recursos de acuerdo con una fórmula predeterminada inicialmente. Por otro lado, si los participantes están de acuerdo, el arreglo puede ser extendido para otro término, al término del cual se realizará una evaluación y decisión similares. Esta cláusula provee una flexibilidad que no existía en previas versiones de 4PL®, y esa ausencia puede haber contribuido para que el modelo, demorase en ser aprobado.

6. Alcance de las operaciones

En la etapa inicial de desarrollo de la JSC, usted precisa definir y llegar a un acuerdo entre todos los socios respecto del alcance exacto de las operaciones, además de los roles específicos de cada uno de esos socios en la empresa. El principio es que ningún socio

debe ser parte de la JSC a menos que contribuya con uno o más recursos o capacidades únicas exigidas para la ejecución del emprendimiento.

7. Ingeniería financiera

Uno de los papeles más esenciales es el de la ingeniería financiera del nuevo emprendimiento. Los estados financieros deben hacer con que la JSC sea inmediatamente viable, y es aquí donde instituciones financieras importantes (FSIs) tienen una oportunidad de liderazgo. Desgraciadamente, demasiados de nuestros FSIs modernos no están preparadas para ello, y pierden oportunidades gigantescas de captación de futuros flujos de ingresos; pero las FSIs deben asumir algunos riesgos al inicio, para cosechar luego los frutos. Creo energícamente que hay menores riesgos para bancos y otras instituciones financieras al involucrarse en este tipo de modelo de negocios. Como socio principal, tendrían invariablemente un lugar en la junta de directorio, pudiendo influir en la dirección de la nueva entidad en lugar de quedarse de pie a un lado como un observador externo y/o corredor de hipoteca.

Cierta actividad ya comienza a ocurrir en esta área de ingeniería financiera, como la GE Commercial Finance (GECF) y el Barclays Bank tomando la delantera. GECF se ha combinado con DHL para lanzar un nuevo producto de propiedad de inventarios llamado Servicios de Distribución de Comercio. Este producto es diseñado para atender las preocupaciones de los fabricantes con sus ciclos de efectivo cash-to-cash y el impacto resultante sobre su capital de giro. Bajo el acuerdo propuesto, la GECF se convierte en la propietaria de los inventarios de productos terminados desde el punto de envío del vendedor hasta el punto de compra just in time del comprador. GECF posee los inventarios y DHL los gestiona mientras están en tránsito entre el vendedor y el comprador. Hay beneficios en este acuerdo para todas las partes involucradas, por lo que probablemente veremos más del mismo cuando otras empresas reconozcan los beneficios potencialmente disponibles, a un riesgo relativamente bajo. Mientras tanto el Barclays Bank ha constituido un grupo dedicado a la logística, Barclays Logistics, que busca el desarrollo de nuevos productos financieros y una participación limitada en joint ventures. Durante las etapas iniciales, el emprendimiento es tratado como "experimental".

8. La habilidad para cumplir con los objetivos de desempeño

Evidentemente, si los ahorros/beneficios deseados no son logrados en los tiempos previstos, el emprendimiento como un todo corre peligro cuando los participantes no obtengan el ROI previsto. Pero si los socios pueden cumplir con las condiciones descritas en los puntos anteriores, es poco probable que no consigan lograr los ahorros buscados. Al inicio, los directores de la JSC deben establecer metas para la vida del emprendimiento; la transparencia en las etapas iniciales es importante para la cohesión de la nueva estructura de la organización. Este enfoque fue seguido por la antigua Andersen Consulting y el consorcio de explotación petrolera North Sea en 1994, y demostró ser una iniciativa ganadora.

¿Pero cómo conseguimos la *alineación arraigada* citada al principio de este capítulo? La nueva "empresa de servicios" idealmente poseerá poco o nada de infraestructura, aparte de la tecnología, y coordinará y administrará una gama de 3PLs cuidadosamente elegi-

dos para lograr los resultados deseados. Uno de estos resultados será cumplir con todos los Acuerdos de Niveles de Servicio (service level agreements, SLAs) establecidos con los principales partícipes, propietarios y otras organizaciones externas. Ello por definición exigirá que la JSC proporcione diferentes niveles de servicios para lograr el alineamiento en la supply chain múltiple, como discutimos en el Capítulo 2. Sin embargo, lo más probable es que la nueva entidad sea capaz de proporcionar las respuestas exigidas, en paralelo y con eficacia en los costos, porque dicha entidad habrá sido diseñada específicamente para hacer esto desde un principio. Esta es en efecto la *alineación arraigada*.

Al ir más allá de los negocios que los socios fundadores traen a la JSC, se corre el riesgo de que una futura expansión sea limitada en el caso de que otras empresas del sector, especialmente competidores directos, no estuvieran dispuestos a integrarse a fondo para lograr mayor crecimiento. Podrían no tener elección si el modelo es diseñado bien desde el comienzo, pero si la economía en los costos de la JSC no fueran claramente evidentes, las otras compañías podrían decidir no unirse este tipo de solución de supply chain. Aunque este riesgo es menor de lo que era una década atrás, puede convertirse en legítimo si la JSC es iniciada sin al menos dos grandes componentes en el sector³¹.

9. Disponibilidad de los mejores 3PLs

Otro riesgo inicial en la formación de una JSC es que las mejores 3PLs en la industria de logística, y existen relativamente pocas en todo el mundo, podrían no estar inmediatamente disponibles debido a otros acuerdos contractuales de largo plazo los cuales no pueden ser fácilmente dejados de lado en el corto plazo. Tal vez sea necesario negociar sus salidas de contratos existentes, en casos cruciales.

10. Interrupciones excesivas

Siempre existe el riesgo de la interrupción excesiva a la empresa existente durante la etapa de establecimiento de la JSC. La mejor estrategia es tener previsto estas interrupciones, y ejecutarlas tan rápido como sea posible. Cuando la nueva organización se haya formado, el riesgo de la "resistencia cultural interna" será mínimo, y si los nuevos miembros del personal son seleccionados cuidadosamente, la mayoría le dará la bienvenida al paso rápido para el cambio. Hoy en día, implementar lentamente un cambio es una receta para el fracaso, porque la lentitud permite que competidores y las fuerzas internas se agrupen y monten más fuertemente sus defensas. En todo caso, es poco probable que la interrupción sea peor que lo que ocurre durante un proyecto de transformación interna. Por lo menos, en el caso de la JSC, la mayoría de la acción, por no decir toda, tiene lugar en "paralelo", minimizando así los efectos de la interrupción en la empresa existente.

11. Cultura

El desafío cultural para las JSCs es apoyar el comportamiento *emprendedor* y arraigar desde el inicio una *subcultura de innovación* en la vida de la nueva organización, mientras que al mismo tiempo estimular un enfoque sobre la mejora continua. Generalmente, la cosecha actual de 3PLs carece de estas capacidades culturales y probablemente nunca tendrá los recursos ni la mentalidad para desarrollarlas y mantenerlas por completo. Y

estas habilidades son los atributos más deseados por los clientes empresariales, pues ellos saben que con eso reducirán los gastos de un modo progresivo y sustentable en el tiempo. La “disputa” no puede ser mantenida indefinidamente; alguien tiene que ceder.

12. El riesgo de no hacer nada

El mayor de todos los riesgos, por supuesto es continuar sin hacer nada, o peor aún, adoptar prácticas de gestión de cambio tradicionales porque ellas parecen seguras y libres de riesgo. De hecho, nada podría estar más lejos de la verdad, como hemos discutido en el Capítulo 3. Transformar organizaciones es una tarea peligrosa y arriesgada en las mejores épocas, e *intentar llevar a cabo un gran cambio y al mismo tiempo dirigir la empresa es como intentar realizar nosotros mismos nuestra propia neurocirugía* – rara vez sale bien. Por lo tanto, son necesarios otros medios menos convencionales para alcanzar las mejoras significativas en el desempeño operacional y financiero, medios que se reservan a los guerreros con más coraje.

Yendo hacia adelante

Con mayor frecuencia podremos esperar en el futuro ver empresas de todo tipo experimentando con combinaciones y permutas diferentes de modelos de negocios en busca de un mejor desempeño. Aunque los riesgos vinculados con la introducción de nuevos formatos organizacionales hayan sido considerados inaceptablemente altos, la situación actual es justamente lo contrario; el riesgo de no adoptar nuevos modelos de negocios es incluso más alto, y con lo que ahora sabemos sobre las dificultades para transformar organizaciones del derecho y del revés, es fácil ver por qué esto ocurre. Sin embargo, como siempre, todo vuelve a la calidad del liderazgo ejecutivo, y su resolución individual y conjunta para innovar y alcanzar el éxito en los tiempos difíciles que seguramente vendrán.

Lecciones dinámicas

1. Existen increíbles oportunidades para aquellos que estén preparados para dar el salto e ir mucho más allá de la simple “excelencia profesional”. Debemos despertar al hecho de que de aquí en adelante, es *“supply chain versus supply chain”*.
2. Haga todo lo posible desde el inicio, para conseguir compatibilidad cultural y alineación de los objetivos con sus socios clave y otros miembros del consorcio.
3. Para conseguir el éxito, cualquier nuevo modelo precisa estar basado en la participación. Considero que este es uno de mis pensamientos más importantes de los últimos años. Ese tipo de acuerdo ayuda a mantener al consorcio unido y concentrado cuando la situación se pone difícil, como seguramente ocurrirá de vez en cuando.

CAPÍTULO 10



Entregando *supply* *chain* dinámicas

Un puente al futuro

Éste no es el final; es el origen de una nueva era en las *supply chain* dinámicas. Sabemos mucho más sobre los mecanismos, a veces misteriosos, que forman y manejan las complejas cadenas de suministro actuales. Sabemos que considerar a las cadenas de suministro como un conjunto lineal de estructuras y sistemas inanimados significa no sólo malinterpretar las *supply chain* modernas, sino además subestimar su potencial como ventaja competitiva. El conductor legítimo en las cadenas de suministro actuales son las personas; estamos lidiando con sistemas vivos, propulsado por la personalidad y el comportamiento de los individuos tanto dentro como fuera de la empresa. Nuestro modelo de alineación dinámica nos mostró como tratar la cadena de suministro como un conjunto de mecanismos dinámicos. ¡El mundo en el que vivimos no es lineal, es más complejo y está cambiando constantemente! Por primera vez, este modelo nos da una visión más clara de nuestros segmentos de clientes y nos ayuda a mostrar cómo alinear la cultura y los estilos de liderazgo de la empresa con el comportamiento de compra dominante de cada uno de estos segmentos. La estructura de alineación dinámica nos ayuda a trabajar con las dife-

rentes clases de *supply chains* posibles de afectar nuestra empresa: cómo entenderlas, administraras y sincronizarlas para nuestro provecho.

¿Cuáles piensa usted que son las mayores cuestiones estratégicas que su *supply chain* debe enfrentar? Creo que comprender el dinamismo de la cadena de suministro nos ayudará a enfrentar los grandes desafíos previstos para los próximos diez años. Indudablemente hay muchos de ellos; desde la necesidad de ser socialmente responsable y sustentable, hasta el modo para lidiar con las fluctuaciones en el precio del petróleo y su impacto sobre el abastecimiento y la demanda en toda la cadena de suministro, atrayendo talentos para las *supply chain* y pasando por la gestión de sociedades en nuevas formas de outsourcing. Cada nuevo asunto puede tener un impacto diferente en su empresa, dependiendo de su preparación –si usted analiza y prioriza los asuntos cuando éstos aparecen, o si usted deja de considerar el futuro para sólo reaccionar frente a una crisis tras de otra, zambullendo a su empresa en la incertidumbre. En este último capítulo exploraremos cómo la alineación dinámica en nuestra *supply chain* puede ayudarnos a prevenir la tormenta y hacer la vida más beneficiosa para clientes, empleados y accionistas.

Aquí vienen los Exocets

Al comprender mejor el mundo de las *supply chains* percibimos que, cuanto más descubrimos, más nos damos cuenta de lo poco que sabemos. Hicimos un largo camino en los últimos 40 años, pero hay mucho más que tenemos que aprender en la próxima década. Siempre, aún cuando sutiles, hay algún tipo de alerta de eventos futuros, y Kenneth McGee de Gartner, Inc., nos da ejemplos de Three Mile Island y el ómnibus espacial (space shuttle) Challenger, para ilustrar la cuestión.¹

Después de examinar el horizonte, seleccioné 13 desafíos, o Exocets, que pienso afectarán la manera de funcionar de las *supply chains* durante los próximos diez años. Para ayudarnos a priorizar esta lista, usaré una técnica de análisis que desarrollé en la década de los ochenta². Simple, pero muy eficaz. Efectivamente, todavía encuentro ejecutivos utilizando esta técnica aún 15 años después de habérselas presentado. Primero, sin embargo, déjeme definir un “punto en cuestión”. Un “punto en cuestión” es algo que afecta actualmente, o tendrá un impacto alguna vez en el futuro, sobre el desempeño de la unidad organizacional evaluada; en este caso, las cadenas de suministro de la empresa. Un “punto en cuestión” definido de este modo puede provenir de cualquier lugar en el contexto operacional, y es por eso que me refiero a ellos como Exocets. Pero a diferencia del Exocet real, este “punto en cuestión” podría tener una influencia positiva o negativa sobre su objetivo. Mi enfoque supone hacer una lista y una breve descripción de cada uno de estos “puntos en cuestión”, sin ningún orden en particular, y enseguida evaluar la prioridad de cada uno para la empresa, y luego colocarlos en la matriz de impacto/urgencia, en la figura 10.1. Las pautas para este enfoque son descritas en cada cuadro de la matriz de 3 x 3. Esta es, en efecto, una técnica de priorización diseñada para ayudarlo a evaluar los “puntos en cuestión”, y orientar sus decisiones respecto a dónde asignar los recursos para aliviar o intensificar su impacto.

		Impacto		
		Bajo	Significativo	Mayor
Urgencia	Bajo	Nueva entrada	Revisión periódica	Monitoreo continuo
	Significativo	Revisión periódica	Monitoreo de cerca	Planeado/ respuesta tardía
	Presionado	Monitor	Planeado/ respuesta rápida	Crisis respuesta inmediata

▲ **Figura 10.1.** Cuestiones estratégicas críticas de la matriz marco impacto/urgencia

¿Cómo aparecen en su empresa los “puntos en cuestión”? ¿Ocurren repentinamente, como una crisis? ¿O se quedan en el horizonte durante algún tiempo antes de desencadenar su fuerza en pleno? Usted puede ver en la figura 10.1 que los “puntos en cuestión” generalmente entran en la matriz desde la esquina superior izquierda, donde pasan inadvertidos. Con el pasar del tiempo, se pueden mover por la matriz y continuar desapercibidos hasta alcanzar proporciones de crisis, y aparecer en la esquina inferior derecha. Entonces se hace necesario una “gestión de la crisis”. Muchos ejecutivos gastan sus vidas haciendo nada más que reaccionar ante asuntos que se convirtieron en crisis. La idea de la matriz de impacto/urgencia es la de ampliar los límites, estudiar los “puntos en cuestión” en el momento que aparecen de manera que usted pueda salir del modo de crisis. Es interesante notar que los puntos son como ondas de radio, están en el aire que nos rodea pero sólo podemos hacer algo sobre ellos con anticipación si estamos sintonizados con la longitud de onda correcta. Es decir que, en cuanto un “punto en cuestión” es identificado y sus implicaciones probables son comprendidas, podemos decidir controlar su progreso o tomar medidas de acción inmediata o más mesuradas. Si la matriz es examinada regularmente (digamos cada tres o seis meses), el movimiento de los “puntos en cuestión” puede ser monitoreado y la acción puede ser tomada de una manera proactiva. El objetivo siempre es evitar las crisis adicionales.

Recuerdo trabajar con John Rickard, Group Chief Executive de las Industrias Hooper Bailie, un mini-conglomerado australiano, a mediados de la década de los ochenta. Su problema radicaba en que la Junta de Directores estaba adquiriendo diversas empresas, muchas veces sin involucrarlo; por ejemplo, curtiembres, viñedos e interiores de oficina. John estaba siempre en una “crisis”. Un día, un año después de clasificar y gestionar sistemáticamente los detalles de sus varios negocios, me comentó, ¡siento que hay algo mal... parece que no hay ninguna crisis en estos días...” o algo parecido! Lo que ocurrió fue que la técnica de gestión de “puntos en cuestión” lo ayudó a actuar antes de la crisis y anticipar los eventos, de manera que ahora tenía más tiempo para cumplir con su tarea de Ejecutivo-en-Jefe: liderar el conglomerado, proveer directrices y trabajar sistemáticamente para modelar su portfolio de empresas para lograr el desempeño deseado.

Temas estratégicos críticos a nivel mundial que afectarán las *supply chains* del futuro

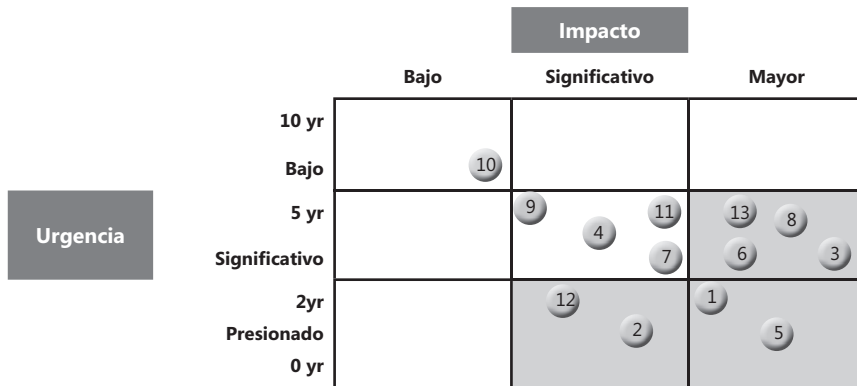
Los trece temas estratégicos que probablemente causarán impacto sobre el desempeño de sus *supply chains* en los próximos diez años están listados a continuación. No los he puesto en ningún orden en particular –y así los mantuve– porque es importante mantener la mente abierta y evitar sacar conclusiones precipitadas. En lugar de eso, queremos valorar sinceramente cada uno de ellos. Los temas están brevemente resumidos a continuación. Un análisis más detallado será hecho más adelante.

1. Sustentabilidad de las cadenas de suministro teniendo en cuenta las presiones por la responsabilidad ecológica, social y corporativa.
2. El impacto del precio del petróleo sobre el costo del servicio.
3. Prácticas futuras de subcontratación (outsourcing), en todas sus formas
4. Adopción de los “principios” de *supply chain* por las empresas de servicio.
5. Vulnerabilidad de las *supply chains*; diseños con elasticidad integrada.
6. Surgimiento de la colaboración genuina en las *supply chains*.
7. Extracción de talento dentro y fuera de las empresas.
8. Aprender a diseñar y dirigir múltiples formatos organizacionales.
9. Lidar con la amplitud nacional y regional y mundial de las redes de cadenas de suministro.
10. Adopción del modelo de mentalidad holístico de empresa en la gestión de operaciones de *supply chains*.
11. Colaborar con el enemigo.
12. Innovación, diseño de producto y ciclo de vida del producto.
13. Aprender a administrar la complejidad inherente de las cadenas de suministro.

¿Ésa es una prioridad? Evaluando dónde ubicar los esfuerzos

Su empresa podría estar operando en un ambiente relativamente único y, por lo tanto, tener temas estratégicos diferentes a aquellos listados previamente. Basado en mi experiencia he clasificado estos temas en una gama de sectores amplia, y les asigné a cada uno de los temas un específico nivel de prioridad, como muestra la figura 10.2.

Hablaré de cada uno de los temas prioritarios, haciendo un comentario breve sobre cómo los principios de alineación dinámica pueden ayudar a resolverlos. Empezaré con los temas 1 y 5; luego el 2 y 12; y finalmente 3, 8, 6 y 13. Éste es el orden de prioridades sugerida para su empresa, hasta que se agoten los recursos.



▲ **Figura 10.2.** Evaluación de los principales problemas estratégicos que enfrentan las empresas cadenas de suministro

Sustentabilidad de las cadenas de suministro

La sustentabilidad es un tema muy importante, que está ganando un espacio e importancia cada vez mayor en la mente de los dirigentes de empresas de todo tipo, públicas y privadas. La creciente presión de la comunidad en relación a los derechos humanos y la globalización colocaron la sustentabilidad en evidencia en los años noventa. Las empresas fueron forzadas a “prestar más atención al desarrollo sustentable, particularmente en su dimensión social”, escribe Charles Holliday en su libro *Walking the talk*:

Compañías como Shell, Nike, y BP no estaban preparadas para la capacidad de los clientes para llevar sus preocupaciones a la junta de directorio. En un mundo globalizado y transparente, administrar la reputación de una empresa se torna un elemento central en la gestión de una corporación³.

La sustentabilidad es, por lo tanto, un concepto relativamente nuevo, aunque uno complejo. Cuando las *supply chains*, que tampoco se encuentran totalmente desarrolladas como concepto aún, son añadidas a la mezcla, la complejidad aumenta. Un informe sobre sustentabilidad en las cadenas de suministro señala, “que es en este tema, sin embargo, donde la empresa, la creación de valor y la sustentabilidad se deparan con la realidad; en *supply chains* cada vez más globalizadas y difíciles de administrar. La sustentabilidad en la *supply chain* significa fundamentalmente identificar las cuestiones sociales, ambientales y de seguridad e higiene que son problemáticas, evaluando sus impactos y riesgos, para luego tratar de mejorarlas”.⁴

Inversores y administradores de fondos de inversión no investigan solamente el desempeño de las *supply chains* de las empresas, como fue discutido en el Capítulo 9, sino que también están de ojo en su desempeño respecto de la sustentabilidad, incluyendo el medio ambiente, los derechos humanos, la seguridad y salud ocupacional, la ética y la responsabilidad social. La administradora de fondos de inversión australiana AMP Capital Investors es una de estas empresas. El analista de investigaciones Dr. Ian Woods examina el desempeño de la compañía en contraste con criterios de sustentabilidad para deter-

minar si recomienda la inversión en tales compañías. El motivo de esta posición es claro, dice Woods: "al final, las empresas sustentables tendrán un mejor desempeño en relación a las otras".⁵ AMP en conjunto con otras firmas, montaron el llamado Sustainable Future Funds Research para descubrir si hay algún riesgo asociado con la inversión en este tipo de empresas, más allá de los riesgos financieros normales. Un artículo reciente en la revista Fortune parece reforzar la tendencia de mirar más allá de las conclusiones típicas y exigir la Responsabilidad Social y Corporativa de las primeras 100 empresas en su lista de Fortune Global 100⁶. ¡El asunto está de moda!

Aplicar políticas de sustentabilidad y divulgar públicamente los resultados está valiendo la pena para empresas como BP, BT, Intel, Procter & Gamble y Tesco. Todas ellas fueron reconocidas y admiradas por su posición acerca de la responsabilidad social corporativa.⁷ Es curioso que todas ellas tengan un alto desempeño en sus supply chain integradas a sus negocios. No trato de sugerir que haya un enlace causal aquí, sino que el pensamiento saludable que llevó a estas empresas a perseguir políticas de crecimiento sustentables probablemente sea el mismo que guía su enfoque para con sus cadenas de suministro. Esto demuestra una habilidad para pensar y actuar ante la complejidad. El enfoque de la empresa farmacéutica Novo Nordisk para la gestión de su cadena de suministro sustentable está firmemente arraigada a los principios de valores de la compañía y su gestión de riesgos. La compañía ha desarrollado su propio programa de evaluación, el cual aplica a sus proveedores, y exige que éstos se sometan a auditorías sociales y ambientales si así fuera necesario. Una compañía que parece ver las cosas un poco de manera diferente es IKEA. Goran Carstedt, ex ejecutivo senior de Volvo y de IKEA, piensa que el desafío de liderazgo "es dejar de tratar a las compañías como máquinas que tienen que ser dirigidas", y como escribió su amigo Arie de Geus hace siete años en *The Living Company* (la compañía viviente), "aceptar que una empresa es una comunidad con todas las complejidades de un organismo vivo"⁸. Su actitud respecto de la sustentabilidad se puede resumir de la siguiente manera: "Es muy triste cuando las personas piensan que el objetivo de una empresa es apenas el valor de los accionistas. Es igual que decir que la intención de la vida es el oxígeno. Por supuesto que es necesario, pero son los clientes, el personal y la posición de la empresa en la sociedad que crean ese valor, y es por eso que ellos que deben venir primero".⁹

La sustentabilidad genera costos reales en términos financieros y de recursos humanos, sin perspectiva de retornos inmediatos. Mientras tanto, se está convirtiendo en un requisito comercial, así como hoy la seguridad e higiene ocupacional hacen parte de la empresa. Las compañías que no tomen iniciativas en relación a la sustentabilidad serán, al final, forzadas a ello por medio de políticas gubernamentales. Si esperan hasta ser forzadas, el riesgo es que se encuentren muy por detrás de sus competidores. Las compañías líderes están actuando para asegurarse el estar un paso adelante de las regulaciones. Observe las políticas ambientales que hoy se convirtieron en prácticas comunes –requisitos en cuanto a emisión de contaminantes para mejorar la calidad del aire, evaluaciones de impacto ambiental para nuevos proyectos e informes de emisión de gases de efecto invernadero–. Curiosamente, una compañía que no figura alto en la lista de responsabilidad social y corporativa es Wal-Mart; aunque, luego de ser criticada por sus prácticas operativas, ha desarrollado un nuevo conjunto de prioridades que señalan un cambio substancial (para bien) en su postura respecto de los temas sociales y ambientales¹⁰. Ninguna empresa es lo suficientemente grande para hacer caso omiso de la creciente demanda respecto de prácticas más sustentables.

Algunas compañías están empezando a extender los principios de sustentabilidad por su cadena de suministro. Nestlé Filipinas Inc. (NPI) lanzó una iniciativa llamada Greening of the Supply Chain o GSC (convirtiendo en verde a la cadena de suministro) que involucra 42 de sus socios a lo largo del canal de abastecimiento.¹¹ La iniciativa GSC significa también educar a los socios comerciales respecto de la gestión ambiental. La iniciativa mejoró el desempeño y la relación entre la NPI y sus proveedores. Adidas-Salomon, empresa de calzados e indumentaria que terceriza la mayor parte de su producción a más de 500 fábricas alrededor del mundo, exige que todos sus abastecedores adopten una autogestión respecto del tema de sustentabilidad. Adidas-Salomon ha implementado un sistema para puntuar y monitorear el desempeño en asuntos sociales y ambientales de sus proveedores.¹² Su mayor competidor, Nike, la empresa internacional de calzados y ropas deportivas, fue la primera industria que divulgó su base de proveedores en su informe de responsabilidad social y corporativa. Nike cree que “los beneficios potenciales para la industria y los operarios superan los posibles riesgos competitivos”.¹³

La cuestión no va a desaparecer; por el contrario, se vislumbra que crecerá más en la próxima década y por lo tanto, se hará más difícil para las empresas que se queden atrás en este área. La puesta en práctica de los principios de alineación dinámica nos ayudará para que ubiquemos con precisión y comprendamos más aquellas áreas donde existan desalineaciones entre todos los involucrados, particularmente en las *supply chains* industriales y de manera más amplia –recuerden en general, la alineación dinámica se aplica primera y principalmente a las empresas como un todo, y no apenas a las cadenas de suministro de las cuales son partícipes–. Sin embargo, puede ser utilizado para guiar la formulación de estrategias que permitan eliminar las brechas identificadas donde el tema central es la sustentabilidad, y los beneficios que surgirán a partir de esa acción habrán de variar entre los partícipes involucrados.

Vulnerabilidad de la *supply chain*¹⁴

Fallas súbitas en las *supply chains* pueden ocurrir debido a una multitud de causas, incluyendo¹⁵:

- Interrupciones: desastres naturales, el terrorismo y la guerra.
- Demoras: debido a la rigidez del suministro.
- Sistemas: fallas de la infraestructura tecnológica.
- Pronósticos: los pronósticos inexactos; la falta de previsión.
- Capacidad: falta de flexibilidad en la capacidad (...) y la lista continúa.

Uno de estos tipos de falla ocurrió en marzo del año 2000 cuando un relámpago alcanzó un poste de energía eléctrica en Albuquerque, Nuevo Mexico. Esto causó una sobreten-sión en la red eléctrica de los alrededores, lo que a su vez, provocó un incendio en una fábrica local perteneciente a la Royal Philips Electronics, dañando millones de microchips. Nokia, uno de los principales clientes de la fábrica, comenzó inmediatamente a enviar órdenes de chips a otras fábricas de Philips, y también a otros proveedores japoneses y estadounidenses. Gracias a dicha respuesta y a la estrategia de contar con múltiples pro-veedores, la producción de Nokia casi no se vio afectada durante la crisis. En contraste, la L.M. Ericsson, otro cliente de telefonía móvil de la fábrica de Philips, había empleado una política de proveedor único. Por consiguiente, cuando la planta de Philips cerró después

del incendio, Ericsson se quedó sin proveedor de microchips, lo cual afectó su producción por meses. Ericsson perdió unos US\$400 millones en ventas.¹⁶

Este es un ejemplo espectacular de cómo dos enfoques diferentes en relación con el riesgo llevaron a resultados totalmente diferentes; pero los riesgos abundan en la manera en que las cadenas de suministro son diseñadas y operadas. Por ejemplo, si los principios de lean son llevados al extremo y los inventarios de componentes y productos acabados y semi-acabados reducidos a niveles muy bajos para cortar con gastos, la cadena se tornará susceptible a la menor interrupción en el abastecimiento o a la menor fluctuación en la demanda. En estas situaciones, es prudente mantener reservas de existencias a lo largo de la cadena de suministro en diferentes etapas del acabado. Esta redundancia interna tiene sus costos, que deben ser deducidos del costo de las potenciales pérdidas de ventas y clientes debido a una falta de abastecimiento.

Teniendo en cuenta el aumento del terrorismo, que ha inyectado aún más incertidumbre en la operación de las cadenas de suministro internacionales, la solución es planificar aún mejor las estrategias atenuantes de riesgo, antes de que algo ocurra. Hau Lee y Michael Wolfe sugieren seis estrategias¹⁷:

1. Rastreo y control exhaustivo –para detectar fallas de seguridad con la mayor anticipación posible–
2. Visibilidad total de la *supply chain* – para que usted pueda responder de manera significativa cuando fuera detectada la dimensión y ubicación de la falla de seguridad o algún otro tipo de disturbio.
3. Estrategias de adquisición flexibles – vimos su importancia en el caso del incendio en la planta de microchips de Philips.
4. Gestión equilibrada de inventarios – la importancia de reexaminar los “stocks de seguridad” ha vuelto como pauta, después de muchos años de cortes y recortes de inventarios para reducir gastos.
5. Rediseñar procesos y productos –esto ha tomado nueva trascendencia, llevando directamente al desarrollo de técnicas de postponement. En verdad, una de las estrategias usadas por Nokia para mitigar los problemas causados por el incendio en la planta de Philips fue el re-diseño de sus microchips con el propósito de que pudieran ser producidos por proveedores alternativos.
6. Gestión basada en la demanda –que implica influir en la demanda mediante precios y otras propuestas para actualizar el próximo nivel del producto. Dell hace esto maravillosamente.

La configuración de la cadena de suministro totalmente flexible, descrita en detalle en el Capítulo 8, ayudará a convertir a las *supply chains* en seguras en la mayoría de las eventualidades y protegerlas contra la vulnerabilidad de eventos repentinos. En particular, el diseño de la organización en clusters (grupos) y la subcultura emprendedora correspondiente son los ingredientes esenciales para el éxito en circunstancias tan implacables. De hecho, el Professor Yossi Sheffi de MIT resalta el papel de la cultura en su libro *The resilient enterprise*¹⁸ (la empresa resistente). También él cree que la elasticidad y la flexibilidad en una organización derivan en gran parte de tener la cultura apropiada.

En el contexto del modelo de alineación dinámica, una subcultura emprendedora de reacción rápida será a menudo la clave para alinear su empresa con éxito, independien-

temente de los procesos y de la tecnología. Nokia lo demostró cuando su proveedor de microchips sufrió un incendio; Dell es el epítome de la cultura de cambio rápido en una empresa de alta tecnología, así como lo es DHL en su ramo. Todos los rasgos necesarios para desarrollar una organización con capacidad de recuperación, apoyada por una subcultura emprendedora, han sido discutidos en el Capítulo 8. Yossi Sheffi ha definido elementos similares para conseguir una cultura dinámica, necesaria para una cadena de suministro totalmente flexible; estos elementos son:¹⁹

- Comunicaciones continuas entre empleados bien informados.
- Distribución de poder.
- Pasión por el trabajo.
- Entrenamiento para las interrupciones.

Cambiar y concebir una cultura con el propósito de que pueda lidiar con los eventos destructivos repentinos en las supply chain es el punto de partida clave para la preparación contra dichos eventos inesperados. Todo puede ocurrir – es tan sólo una cuestión de donde, y cuando. Por ello, tendrá que existir un mayor énfasis en el desarrollo de ambas variantes de *supply chains* totalmente flexibles en el futuro.

Impacto del precio del petróleo sobre el costo de servicio

Nadie sabe lo que va a ocurrir con el precio del petróleo entre los próximos cinco a diez años, pero casi con seguridad, los altos precios tendrán un impacto negativo sobre la economía mundial, y por lo tanto, sobre las *supply chains* que conectan a las economías nacionales y regionales. Si por ejemplo los precios del petróleo en aumento causan un cambio en los comportamientos de compra del cliente en todas las cadenas de suministro, puede ser que cada partícipe de la cadena tenga que cambiar su énfasis. Los precios del petróleo altos de más de US\$60 por barril afectarán tanto los costos de energía para la producción como a los costos de combustibles para todos los modos de transporte. Para permanecer alineadas con cualquier cambio en las preferencias del cliente, las empresas precisarán observar los mercados muy cuidadosamente, y ajustar los costos a la producción, procesos de producción y acuerdos de transporte. Si usted hace esto, logrará posponer cualquier aumento en el costo de servicio el máximo tiempo posible.

Innovación, diseño de producto y los ciclos de vida del producto

La variabilidad del suministro y la demanda son los dos villanos en las cadenas de suministros fluidas. Sin embargo, usted puede reducir un poco la variabilidad en el suministro a través de un diseño inteligente que facilite la manufactura y el ensamblado (postponement). Usted necesitará tener rutinas de evaluación de calidad, particularmente en las primeras etapas del lanzamiento de un nuevo producto. La innovación será también esencial, no sólo en la fase de desarrollo de producto, sino a lo largo de la cadena de suministro misma. Hoy muchas empresas favorecen la innovación del producto y del diseño de producto, en vez de la innovación en áreas de fabricación y sus *supply chains*. Respecto de la demanda, usted puede evitar la variabilidad mediante stocks en puntos estratégicos de la cadena de suministro, básicamente desarrollando la capacidad al frente de la demanda. Esto también implica asegurar que los fabricantes por contrato

desarrollen capacidad de fabricación y de entrenamiento de personal al frente de la demanda. Esto puede violar algunos principios lean, pero si un producto específico requiere constante agilidad, entonces tener capacidad ociosa es la única respuesta. El costo tiene que ser comparado contra la pérdida de ingresos potencial es en el caso que sean mantenidos los métodos más tradicionales de gestión de la *supply chain*. Finalmente, en algunas combinaciones de producto-cadena de suministro, la complejidad aumenta de manera exponencial más rápidamente que el crecimiento en las ventas de producto, y en esta situación una innovación significativa se requiere a niveles de proceso, tecnología y personal. Para conseguir la alineación dinámica, debe perseguirse la mejora continua y la innovación en los cuatro tipos de cadena de suministro, aunque aquí otra vez las subculturas que apoyan la innovación no se encuentran presentes naturalmente en las *supply chain* de reabastecimiento continuo y lean, y por lo tanto la tarea es mucho más difícil.

Futuras prácticas de outsourcing, en todas sus formas

Se está poniendo claro que el outsourcing no es un ejercicio simple, ya sea para el dueño del servicio tercerizado, o para quien presta ese servicio. Como resaltamos en el Capítulo 9, las empresas tercerizan por una razón principal: acceder a las competencias requeridas con un mínimo costo. Lamentablemente, la mayoría de las compañías que han hecho outsourcing sea de la fabricación de productos y componentes esenciales o de funciones logísticas, no han visto un final feliz.

La consultora Booz Allen Hamilton informó en 2001 que empresas de alta tecnología como Cisco, Sony, Palm, Compaq (hoy Hewlett - Packard), Apple y Philips encontraron que el outsourcing no había satisfecho sus expectativas y, peor aún, había causado algunos problemas en su desempeño operacional y financiero.²⁰ El informe reveló una de las grandes e inevitables fallas del outsourcing: el conflicto básico entre los fabricantes de equipos originales (Original Equipment Manufacturers, OEM) y los fabricantes de equipos contratados (Contract Equipment Manufacturers, CEM) que realmente hacían el producto. En resumen, OEMs como Cisco precisan de "flexibilidad" para cubrir los cambios repentinos en su demanda; y CEMs como Solectron y Jabil Circuits precisan "pronósticos, previsibilidad" en lugar de la flexibilidad, para sus programas de producción. ¡Nunca se pueden combinar ambas necesidades! Esto es un tema importante aún hoy, y uno que hace que las *supply chains* sean más difíciles de gestionar.

Un estudio más reciente realizado por la consultora Deloitte muestra que algunas de las principales empresas del mundo han comenzado a reconocer "los costos reales y los riesgos inherentes al outsourcing."²¹ El informe argumenta que "organizaciones que buscan soluciones de crecimiento diferenciadas deben evitar el outsourcing basado únicamente en la economía de costos". Además, las "compañías deben practicar el outsourcing solamente en las funciones de tipo commodity para protegerse de la pérdida de conocimiento, y esto por cortos plazos, y así evitar depender de un proveedor".²² Esto es lo que Zara hace en realidad; el trabajo más difícil ocurre internamente, y apenas las tareas más simples son tercerizadas.

¿Alguno de los problemas y asuntos resaltados por Deloitte le resultan familiares? Creo que el nuevo modelo de negocios propuesto en el Capítulo 9 producirá un enfoque más exitoso sobre el outsourcing para la economía y el mercado laboral actuales. El modelo une a aquellas empresas que quieren que el trabajo sea realizado a lo largo de su ca-

dena de suministro con terceros que tienen capacidades específicas para realizar mejor dichas tareas. El formato organizacional puede ser una sociedad colectiva o, aún mejor, un consorcio basado en la participación. Las partes de un consorcio deben tener buenos retornos, pero lo más importante de todo es que las partes principales (OEMs o sus distribuidores minoristas) dueños del negocio permanezcan con el control de sus empresas, y sean recompensadas por crear escala tanto en operaciones como en conocimiento. El modelo de alineación dinámica es útil en estas circunstancias porque ayuda a asegurar que la alineación rápida sea conseguida en el nuevo emprendimiento conjunto, mostrando como compatibilizar los objetivos, la cultura y el liderazgo de todas las partes involucradas.

Cuando trabajé en la consultora Accenture en Australia, nuestros proyectos con clientes indudablemente revelaron los mejores y peores arreglos de outsourcing en las operaciones de aquella época. Accenture hizo una lista de sus cinco máximas consideraciones para lograr un mejor outsourcing²³ y me parece útil hablar de ellas aquí, pues refuerzan las características del modelo de JSC del que hablamos en el Capítulo 9. Incluya estas características en su arreglo de outsourcing y verá como los beneficios comienzan a surgir.

1. Tenga un enfoque de sociedad en el outsourcing

Su selección del socio correcto es crucial, y es hoy en día considerada una de las nuevas *competencias* que las empresas deben poseer. En cuanto la selección está completa, debe existir un compromiso del tipo "matrimonio profesional", y la gestión de la relación se convierte en la clave del éxito. Es importante que tanto la cultura como las capacidades del socio sean compatibles. Los atributos esenciales para buscar en un socio son:

- *Liderazgo demostrado*, la capacidad y un histórico de buen desempeño en actividades tercerizadas;
- *Flexibilidad* en el enfoque, y la buena voluntad para firmar un contrato que funcione para ambas partes;
- Disposición para firmar un contrato que recompense los riesgos – la naturaleza estratégica de la empresa es la misma tanto para proveedor como para el comprador; y
- Disposición para ser transparente y abierto, trabajando rumbo a una confianza mutua, así como a riesgos y recompensas.

Entonces, *la flexibilidad, trabajo en equipo, confianza, objetivos compartidos y una cultura compatible* son todos ingredientes esenciales del éxito en el outsourcing. Para que ello ocurra, ambas compañías precisan compartir valores y expectativas de resultados similares. Las culturas tienen que mezclarse de forma tal que ambas partes estén de acuerdo con un resultado en común. El modelo de alineación dinámica será una herramienta útil en ese momento.

2. El uso de outsourcing para conducir el cambio estratégico

Un factor de éxito importante es el uso del outsourcing para causar un amplio impacto estratégico sobre la empresa del comprador, en lugar de conseguir costos de operación más bajos o procesos más eficaces. La relación del outsourcing debe ser usada para lograr objetivos comerciales que no pueden ser obtenidos por la organización compradora sin los puntos fuertes de la empresa prestadora de servicios.

3. Use estructuras de recompensa al riesgo para estimular el desempeño

Las estructuras de precios basadas en incentivos pagan dividendos importantes. Como de costumbre, es un caso de "cuanto mayor el riesgo, mayor la recompensa". La recompensa no es dada al prestador de servicios, a menos que éste logre el resultado deseado y especificado por la empresa compradora. El precio basado en incentivos, o estructuras de recompensa al riesgo casi siempre aparecen en los arreglos de outsourcing prósperos. Estas estructuras proveen una manera eficaz para estimular a los proveedores para que consigan objetivos desafiantes, que causarán un gran impacto en la capacidad competitiva de la empresa compradora.

Los ejemplos de estructuras de recompensa al riesgo incluyen:

- Participación en las ganancias sobre ahorros logrados sobre los costos operativos
- Recompensa por un mejor desempeño
- Una combinación de los ítems anteriores
- Recompensa por alcanzar un determinado objetivo único, como la meta para el costo del servicio o el cambio porcentual en la cotización de las acciones.

4. Adopte una estructura de trato beneficiosa

Usted debe estar preparado para invertir un período de tiempo inicial desarrollando objetivos conjuntos. Estructure el trato utilizando principios comerciales beneficiosos para ambas partes. *Due diligence* (investigación cuidadosa del socio antes de cerrar el trato) es también un paso crítico y debe ser usado para establecer la estructura de gestión, los objetivos conjuntos y la forma de pago. Usted debe también articular claramente los resultados deseados y los factores e indicadores del éxito.

Los "principios operativos" de la sociedad también tienen que ser integrados al programa. Concuere con los principios básicos que aseguren una relación de "win-win". Comparta la información abiertamente para asegurar una situación comercial robusta. Invierta tiempo para que las empresas se conozcan y se comprendan entre ellas, así como sus filosofías empresariales.

5. Evite los problemas del outsourcing

Una *due diligence* o una valoración mal hecha pueden tener un impacto negativo sobre el acuerdo de outsourcing, entre los cuales se destacan:

- Falta de preparación del comprador en las diversas etapas del proceso, por ejemplo, el desconocimiento del valor de los bienes, o la falta de recursos durante las fases de transición e implementación. Recomendación: usted tiene que trabajar con su socio en la reunión de los datos necesarios para el punto de partida, y asignar recursos suficientes y dedicados para trabajar en el trato e identificar claramente los objetivos comerciales, los resultados deseados y los riesgos potenciales.
- El comprador tiene expectativas irreales, por ejemplo, frecuentemente los compradores no comprenden sus roles y responsabilidades durante y después de la transición.

Recomendación: acuerde los principios, roles comerciales y responsabilidades desde el comienzo de las discusiones con su socio.

- El comprador comete errores de evaluación, como especificaciones de nivel de servicio inútiles, o la falta de conexión entre el contrato y los resultados comerciales. Recomendación: concuerde sobre los resultados y vincule los contratos de nivel del servicio con dichos resultados.

Aprender a diseñar y generar múltiples formatos organizacionales

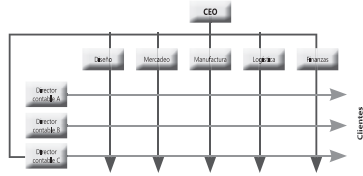
¿Qué se hace entonces respecto del diseño organizacional? Evidentemente, el formato simple y lineal de antaño no otorgará la mezcla apropiada de cadenas de suministro necesarias para dar la respuesta eficiente a lo que los clientes desean hoy día. El desempeño de una *supply chain* va a depender de su capacidad para diseñar y administrar tres o cuatro formatos organizacionales dentro de la estructura actual de la empresa. Esto suena a una tarea complicada, y lo es. Pero si aceptamos que el mercado, para la mayoría de las categorías de producto, se está fragmentando, también debemos aceptar que este cambio tendrá que verse reflejado en la manera en que las estructuras organizacionales son configuradas. Este libro ha hecho hincapié en que los clientes presentan algunos comportamientos de compra dominantes; ahora usted necesitará al menos cuatro tipos de estructuras organizacionales para lidiar con dichos comportamientos, como muestra la figura 10.3

No hay duda de que mantener la coexistencia de cuatro formatos organizacionales – muchas veces opuestos- dentro una empresa sola es algo que usted ha evitado deliberadamente en el pasado. Sin embargo, se está haciendo obvio que los antiguos formatos aislados no consiguen responder al surgimiento de los diferentes comportamientos adquisitivos de los clientes actuales. Peter Drucker, el gran pensador sobre asuntos de management, comentó algo similar hace más de 30 años. En 1974 Drucker escribió:

... una organización debería ser multiaxial, es decir, estructurada alrededor de un trabajo y tarea, resultados y desempeño, relaciones, y decisiones. Funcionaría como si fuera un organismo biológico, como el cuerpo humano con su esqueleto y músculos, varios sistemas nerviosos, sistemas circulatorio, digestivo, respiratorio, inmunológico, todos autónomos y al mismo tiempo interdependientes. Pero en las estructuras sociales todavía estamos limitados a los diseños que expresan solamente una dimensión primaria.

Así que, al diseñar organizaciones, tenemos que elegir entre estructuras diferentes, en las cuales cada una de ellas realiza una diferente dimensión y por lo tanto, tienen costos distintos, requerimientos rigurosamente específicos y limitaciones reales. No hay una estructura organizacional sin riesgos. Y un diseño que es la mejor solución para una tarea, podría ser solamente uno más entre las innumerables alternativas igualmente malas para la otra, y totalmente equivocado para un tercer tipo de trabajo.²⁴

¡Cuán proféticas fueron sus palabras!

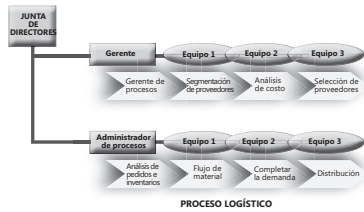
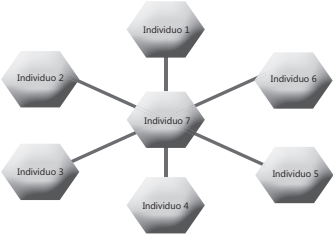


Matrix funcional

- Énfasis en ambas funciones y auto contenidos, i.e., función y producto; función y división.
- Alta comunicación y colaboración.
- Mucho mejor para medianas empresas.
- Autoridad e informes duales.

Cluster

- Consiste principalmente de equipos pequeños o individuos.
- Equipos permanentes o temporales o individuales.
- Énfasis en la innovación
- Estructura flexible sin jerarquía.
- Equilibrio de poder, cultura altamente cooperativa y contributiva.



Proceso

- Empleados organizados alrededor de procesos básicos.
- Se promueve el trabajo en equipo para los servicios más rápido y mejor.
- Uso de equipos y procesos interdisciplinarios.
- Compartir responsabilidades y decisiones por promoviendo el trabajo en equipo.

Modular

- Adecuado para una respuesta rápida.
- Centrarse en las competencias básicas.
- Unidades descentralizadas
- Pequeñas compañías pueden usar las capacidades y recursos de otras.
- Integradas virtualmente.
- Alta colaboración y cultura de equipo de trabajo.



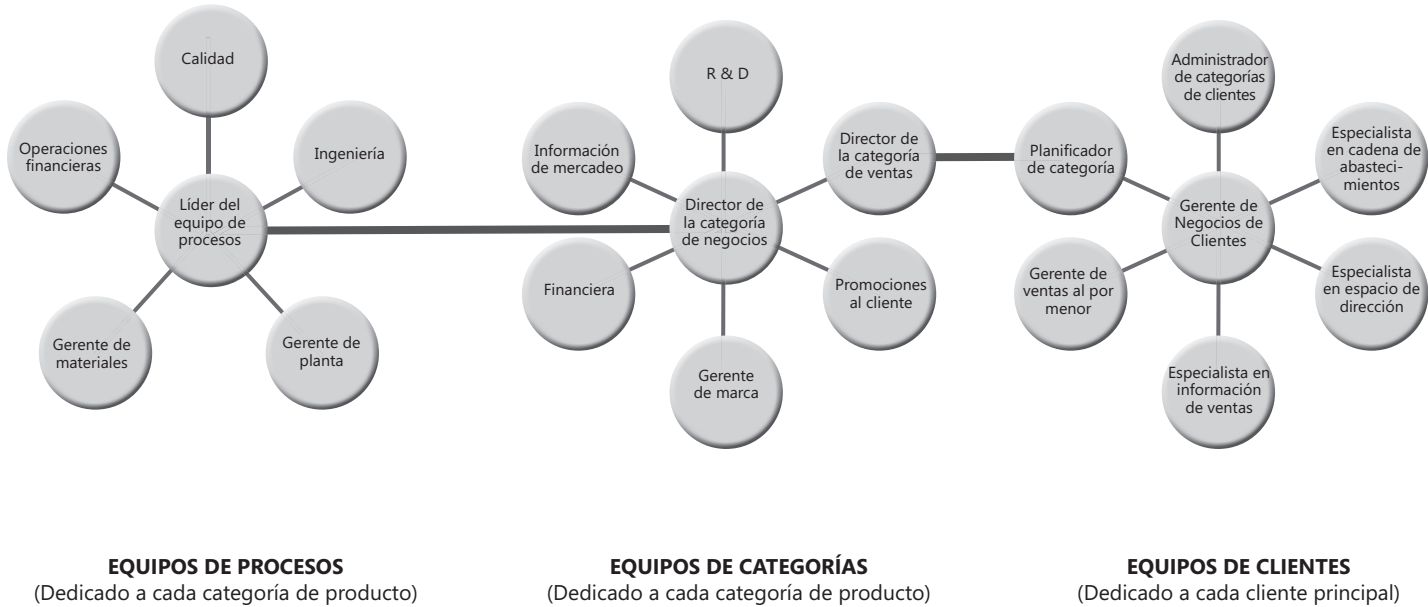
▲ **Figura 10.3.** Formatos de organización múltiple dentro de una empresa

¿Cómo ve usted las estructuras organizacionales? Yo las veo actuar como las “camisas de fuerza” en las que colocamos a trabajar a las personas; las estructuras de trabajo tienen un impacto extraordinariamente fuerte sobre el desempeño de la empresa como un todo, y sobre sus cadenas de suministro en particular. Las jerarquías han prosperado durante mucho tiempo, durando más que su propia utilidad. La mentalidad funcional que domina a tantas empresas tiene que ser derribada y dispersada en formatos organizacionales de proceso, modular y de grupo o cluster, a fin de extraer el máximo valor para todas las partes involucradas. Kraft es una de pocas organizaciones que han desarrollado algunos formatos diferentes internamente, todos conectados a maneras de trabajar prácticas. Vea la figura 10.4.²⁵

Otras variantes también son urgentemente necesarias para alinear a la empresa con un mercado que se fragmenta rápidamente. La estructura “atómica” de McKinsey²⁶, que desagregó las organizaciones en unidades menores con autonomía para tomar decisiones con el intento de forzar una responsabilidad mayor en niveles más bajos de la organización, fue examinada brevemente en el Capítulo 7. Donald Sull comenta que Haier, el mayor fabricante de electrodomésticos de China, adoptó lo que él llama de una estructura jerárquica flexible²⁷, es decir, “una forma organizacional en la cual los máximos ejecutivos establecen las prioridades para la empresa de arriba para abajo, pero permiten mucha libertad a su personal (gerentes y otros) para negociar sus objetivos específicos y autonomía para ejecutarlos”²⁸. Suena muy parecido con la combinación de los formatos organizacionales jerárquicos/funcionales y modulares ilustrados en la figura 10.3. Cualquiera sea el caso, el punto es reconocer la importancia del diseño organizacional para alcanzar la alineación dinámica de la empresa y sus supply chains con el mercado, concentrando en dicho diseño la planificación y recursos suficientes para mejorar radicalmente las prácticas actuales. Como usted seguramente habrá percibido, esta es un área esencial, en la que aún resta mucho trabajo por hacer en los próximos diez años.

El surgimiento de la colaboración genuina en las cadenas de suministro

Muy probablemente ya haya dicho más que suficiente sobre este asunto en el Capítulo 5, pero me preocupa el hecho de que las empresas vendedoras continúen colocando recursos en las empresas compradoras, en las que claramente no existe oportunidad alguna de conseguir una colaboración equitativa. Usted puede decir todo que quiera sobre confianza y administración, pero si el comprador no posee valores colaborativos profundamente arraigados, usted puede olvidarse de la colaboración. La tarea para el management en el futuro es decifrar la situación lo más temprano posible en el ciclo de relacionamiento entre comprador y vendedor, y percibir si usted se encuentra en la zona de colaboración. Mientras tanto, ¡vamos a cortar un poco con la retórica!



▲ **Figura 10.4.** Gerenciando a través de los diferentes tipos de equipos en Kraft
 Fuente: adaptado de la figura 6.7 en Christopher y Peck (2003), p.121

Aprender a gestionar la complejidad inherente en las cadenas de suministro

Dudo que usted o cualquier otro alto ejecutivo esté en desacuerdo con mi argumento de que la "complejidad" está en aumento. La complejidad aparece en varias formas, pero para mencionar algunas, tenemos la proliferación en SKUs; ciclos de vida de producto más cortos; demanda por servicios cada vez más rápidos; factores externos como el aumento en el precio del petróleo; un desequilibrio del poder en muchas industrias; y la lista continúa. ¿Dónde podemos buscar un respiro en este carrusel multifacético y cada vez más rápido que es prácticamente inevitable en nuestro mundo actual? Nuestro problema es que la complejidad definirá el mundo de hoy y el de mañana. No hay como huir.

Volvamos para la teoría científica en busca de una orientación sobre como lidiar con la complejidad. La *Ley de Ashby's sobre la Variedad de Requisitos*²⁹ es común a todos los sistemas. Parafraseando, la ley dice que cuando un sistema se vuelve más complejo por medio de un aumento en la variedad, los dispositivos para solucionar la complejidad tienen que ser igualmente sofisticados. En verdad, si queremos gestionar la complejidad en las cadenas de suministro –pues ellas son sistemas vivientes– precisamos absorber la variedad, caso contrario, es muy probable que el sistema se vuelva inestable, y peor aún, se desplome catastróficamente. Para superar esta inestabilidad potencial, los sistemas precisan ser diseñados con una redundancia interna para permitir las connotaciones inesperadas. Si tratamos de erradicar toda redundancia, en busca de por ejemplo costos siempre más bajos en las supply chains, ellas pueden volverse frágiles y fracasar. Debemos integrar a la redundancia dentro de ciertos tipos de *supply chains*, en particular las ágiles y las totalmente flexibles, a fin de que sean suficientemente flexibles y resistentes para algunos segmentos del mercado. Teniendo esto en cuenta, quizás nos hemos creado mucha complejidad a nosotros mismos tratando de apretar demasiado la configuración de nuestras *supply chains* previas. Ellas no están equipadas para lidiar con los cambios en los patrones de demanda. Esa percepción refuerza la necesidad de reconocer e implementar el concepto de alineación de las múltiples *supply chains*. Y ésta es una situación dinámica – diferentes configuraciones de cadenas de suministro tendrán que operar en paralelo o en algún tipo de combinación lineal. El futuro será parecido con esto, nos guste o no.

Controle el resto

Espero que usted descubra que los temas 4, 7, 9, 10 y 11 se encuentran en la categoría de monitoreo. Sin embargo, como todos los asuntos, es posible que algunos temas se muevan hacia otras áreas (sombreadas) de la figura 10.2 y requieran recursos y acción directa más adelante. Mientras tanto, una palabra de final sobre cada uno.

Adopción de los "principios" de las *supply chains* por las organizaciones del servicio

Las empresas del servicio difieren de las empresas de productos en un único aspecto: su producto es un servicio intangible. Todavía tienen redes de nodos, que son un poco como puntos de procesamiento, o puntos de distribución para sus servicios. Y estos

nodos donde toda la actividad tiene lugar, son generalmente relacionados con una red de información. Bancos, y en realidad todas las instituciones de servicios financieros, son ejemplos de instituciones que tienen múltiples cadenas de suministro atravesándolos. Y aún así, pocas de estas instituciones han adoptado sistemáticamente los principios de la cadena de suministro para formular sus diversas respuestas al mercado. En ese aspecto, están años atrás de las compañías de producto, y la brecha continúa creciendo. Una fenomenal oportunidad que aguarda ser descubierta.

Extraiga el talento dentro y fuera de la empresa

Cultivar o adquirir talento será probablemente uno de los principales temas de la próxima década para las empresas exitosas (y fallidas también). Para algunas, especialmente grandes consultoras internacionales, esta cuestión ya llegó a un punto crítico, y, en algunos casos, atrasa el crecimiento de las empresas. Tal vez una crisis aún mayor para las organizaciones, y para la gestión de las *supply chain*, sea cómo desarrollar el talento en los líderes para ejecutar los tipos de estrategias sugeridos en este libro. Lamentablemente, “muchos ejecutivos creen que el desarrollo de liderazgo es un trabajo para el departamento de Recursos Humanos. Ésta podría ser la concepción más equivocada posible”.³⁰ Caminar de la mano con el talento es necesario para ayudar a esas piezas clave con la gestión del conocimiento personal. Estos gerentes precisarán de ayuda para acompañar y administrar las informaciones que van a encontrar en su trabajo del día a día.³¹ Incluso, los diseños organizacionales actuales son particularmente complejos para trabajadores especializados o profesionales debido a las dificultades para mover informaciones a través de las barreras funcionales.³² John Mangan y Martin Christopher ofrecieron una evaluación exhaustiva de las áreas, competencias y habilidades de conocimiento que los gerentes de las *supply chains* del futuro precisan tener como mínimo.³³ Se parece a la descripción de un puesto de trabajo para un Gerente General. ¿Sorprendido? Creo que no.

Lidiar con la extensión nacional, regional y mundial de las redes de *supply chains*

La globalización de las operaciones de las cadenas de suministro está bien establecida para los líderes en algunas industrias, desde equipos electrónico de alta tecnología y moda a la industria automotriz y de tercerización logística. Pero para muchos otros la ola se está rompiendo sobre sus cabezas. ¿Qué hacer? Mi consejo es mirar y aprender de las experiencias de las cadenas de suministro de otras empresas que se encuentren delante suyo, independientemente de la industria.

Adopción de la mentalidad holística en la gestión de las operaciones en la *supply chain*

Esto podría parecer distante, pero espero que uno de los resultados de este libro sea que mayor cantidad de empresas perciban el valor de un enfoque holístico. Un día espero que podamos expresar el fin de una visión miope y estrecha en cuanto a las *supply chains* que ha caracterizado el desarrollo y la gestión logística y de las cadenas de suministro en las dos décadas anteriores. Quizás sea más importante la percepción de que la gestión de las cadenas de suministro hoy es una cuestión estratégica que exige la atención de la alta

directoría. Como dijo recientemente Clifford Lynch, "gurú" de *supply chains* en los Estados Unidos, en un discurso pronunciado en Atenas, "... en un ambiente comercial globalizado, sin una única nación definida, el verdadero líder en la *supply chain* de una organización es el CEO, porque nadie más tiene el control total del proceso integral, desde su cuna a su tumba".³⁴

Colaborando con el enemigo

Colaborar con competidores es difícil por dos motivos. Primero, la mayoría de los ejecutivos no logra lidiar con la ambigüedad de colaborar con un competidor en una joint venture (asociación de empresas) en la *supply chain* y competir al mismo tiempo en el mercado. Bien, acostúmbrese a ello, porque la ambigüedad tiende a crecer en la próxima década. En algunas partes del mundo, colaborar con el competidor es el único modo de conseguir escala para competir de igual a igual con grandes empresas internacionales que naturalmente poseen mayor escala a su disposición.

Y segundo, ¿dónde se encuentra el límite entre la colaboración y colusión? Esta es una cuestión difícil, especialmente cuando su reputación esta en juego en relación con prácticas comerciales "injustas" o restrictivas. En el futuro usted verá que las compañías tendrán que administrar las exigencias de varios organismos reguladores del gobierno muy estrictos, que tienen la clara intención de impedir la dominación por parte de algunas empresas en sectores de la industria sobre otras más pequeñas. Mencionamos este asunto en el Capítulo 9, pero está lejos de ser resuelto. ¡Quizás sea el momento de educar a los organismos reguladores sobre las cadena de suministro modernas! O por lo menos, conseguir involucrarlos en las etapas iniciales de la discusión sobre su diseño.

Instituciones vivientes

En lugar de terminar al comienzo, me parece acertado terminar con la evolución. En su libro *Presence* (presencia), Peter Senge y sus colegas dicen que "en ningún otro lugar es tan importante el comprender la relación entre las partes y el todo, que en la evolución de las instituciones globalizadas y los grandes sistemas que ellos han creado colectivamente"³⁵. Ellos destacan la observación hecha por Ariel de Geus en su libro *The living company* (la compañía viviente): el siglo XX presenció el surgimiento de una nueva especie sobre la Tierra —las grandes organizaciones, corporaciones notablemente globalizadas³⁶ "Esto es un desarrollo histórico" comentaron Senge et al. "Antes de los últimos cien años, había pocos ejemplos de instituciones internacionales. Pero hoy, las instituciones globales están proliferando aparentemente sin fronteras, en conjunto con infraestructuras internacionales financieras, de distribución y abastecimiento, y la comunicación que ellas claramente crean"³⁷. Estas instituciones globales requieren una capacidad de entrega, velocidad, agilidad y desempeño posibilitado por las redes internacionales de *supply chains*.

Incluso si usted no es una empresa global, sepa que ninguna organización puede aislarse de este fenómeno. Tratar de segmentar su empresa de acuerdo con un único tipo de clientes y centrarse en cada uno de ellos simplemente no es viable. Hoy más que nunca, precisamos entender cómo las personas actúan e interactúan como grupos dentro de estas cadenas de suministro extendidas. El modelo de alineación dinámica que esbozamos

en este libro trata de darle a usted una base estructural para comprender los tipos de supply chain y comportamientos de compra dominantes que podemos esperar dentro de esas redes de supply chain. Como sugiere el título del libro de Senge, *Presence*, las cadenas de suministro están siempre presentes en nuestras vidas; pueden ser invisibles y aparentemente operar de manera subliminal, pero son el apoyo a la manera en que todas las empresas entregan sus bienes y servicios, y el modo en que los clientes y consumidores los piden y reciben. Como seres humanos, nuestro comportamiento está dirigido por estas cadenas de suministro modernas; no al contrario. Si los eventos ocurren como previsto, la presencia de las supply chain dinámicas, y todo lo que ellas significan, será de suma importancia en nuestra vida por mucho tiempo.

Una palabra final

Comenzamos el libro con una alusión al golf. Terminemos entonces con una descripción más precisa del arte de la alineación:

Cuando jugamos al golf, para golpear la pelota con fuerza, exactitud y precisión, la alineación del brazo izquierdo, de la mano, del eje y la cara del palo de golf respecto de la línea de meta en el momento del impacto es crítica. Esta combinación de elementos, cuando se juntan, crea la llamada "alineación de impacto", y yo sugiero vehementemente que sea cual fuere su nivel de juego, usted siempre procure enérgicamente mejorarla y mantenerla.

Barter de Gary Barter, miembro AAA PGA de Australia
Profesor del Año de la PGA australiana - 2001
Instructor profesional, Club de Golf de Australia, Sydney

Un buen consejo de un maestro de la "alineación".

¿Así que dónde estamos cuando se trata de garantizar nuestra propia alineación de impacto? En este libro hemos atravesado un poco las antiguas maneras de pensar sobre la cadena de suministro y constatado que dejan mucho que desear. Las *supply chains* actuales son mucho más que solo depósitos, transporte y tecnología. Las *supply chains* son por naturaleza organismos vivientes; son *supply chain dinámicas*.

Comprender a las cadenas de suministro de este modo quiere decir que podemos configurar y re-configurarlas, de la misma manera que a cualquier estructura celular. Esto puede hacer que su tarea de dirigir la empresa sea mucho más simple y más gratificante en el futuro. Con su *supply chain* siendo parte de un ecosistema empresarial mucho más amplio, usted puede sobrevivir y prosperar diseñando y operando configuraciones de *supply chains* que posean una cualidad *dinámica* incorporada, a fin de facilitar la *alineación dinámica* continua entre la empresa, sus clientes y sus proveedores.

¿Cómo puede hacer usted esto? El modelo de *alineación dinámica* y las *supply chains* descritas a lo largo de todo este libro le muestran como agrupar procesos, recursos y personas en estructuras modulares o "células" que pueden ser rápidamente re-configuradas y re-alineadas conforme a los cambios en los comportamientos de compra del cliente. Como en la naturaleza, el secreto es tener componentes básicos simples que sean infinitamente re-configurables para crear "formas de vida" sofisticadas. Esto significa que su empresa precisa tener disponibles competencias clave disponibles que puedan ser combinadas, compartidas y desarmadas con facilidad y velocidad, algo parecido a la "fabricación por células".

Sólo que a diferencia de la fabricación celular, la alineación puede ocurrir en un contexto menos controlado, por lo que resulta muy difícil mantener todos los elementos en sincronía por períodos más largos. Sin embargo, si se siguen los principios de *alineación dinámica*, esto será posible. Recuerde, el éxito tiene que ver con entender los comportamientos de compra de los clientes, el desarrollo de proposiciones de valor que atiendan dichos comportamientos, y el apoyo de una estructura organizacional que sea flexible, conforme a la necesidad de sus clientes. Y todo esto puede ocurrir si el liderazgo en su empresa estuviera en armonía con el mercado. Y usted ¿está en armonía? Después de comprender al cliente, el liderazgo es el ingrediente más importante para el éxito. Con el liderazgo correcto, las mejores estrategias para identificar al cliente y hacerlo el objetivo de las varias supply chain habrán de surgir seguramente - infundiéndolo aún más vida a sus **supply chain dinámicas**.

Apéndice 1A

Diagnóstico rápido de Alineación Dinámica

Nota importante: esta herramienta de diagnóstico proveerá una evaluación global única de la alineación entre su empresa y su mercado. Sin embargo, para obtener evaluaciones detalladas de alineación contra clientes específicos y segmentos de clientes, el diagnóstico de segmentación de comportamiento "rápido" presentado en el Apéndice 2C debe ser realizado primero.

Parte 1. Instrucciones

1. Mercado

En las siguientes dos páginas hay ocho preguntas para responder acerca del mercado de su organización.

Hay dos grupos de cuatro preguntas. Las primeras cuatro preguntas tratan la "intensidad competitiva" y las segundas cuatro la "incertidumbre". Definamos cada uno de estos factores:

Intensidad competitiva, mide la concentración de agresividad del comportamiento comercial entre empresas competidoras.

Incetidumbre, mide el grado de cambio discontinuo en un mercado.

Cuando responda las cuatro preguntas que describen cada uno de estos factores, por favor piense acerca de su industria o mercado en su sentido más amplio. Por ejemplo, "servicios financieros" mejor que, decir, corretaje de seguros, "telecomunicaciones" mejor que el mercado PABX, etc. Su "primera impresión" será la respuesta correcta en cada caso. No gaste mucho tiempo en cada pregunta.

Cada pregunta está enunciada de manera que usted puede medir su acuerdo o desacuerdo con ella. Hágalo revisando o teniendo el control de cada una con la respuesta correcta. Cuando termine cada grupo de preguntas sume su puntaje y escríbalo en los "subtotales" 1 y 2 correspondientes.

I. Competitividad intensiva

	Acuerdo			Desacuerdo	
	Firmemente	Moderada- mente	Ninguno	Moderada- mente	Firmemente
a) Es muy fácil para nuevos competidores establecerse en nuestro mercado.	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
b) Nuestro mercado es muy atractivo aún para aquellas compañías que no tienen experiencia en la industria.	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
c) Nuestro producto/servicio es fácil de copiar en términos de los beneficios que suministran a los clientes.	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
d) Nuestra industria está en un último estado de desarrollo.	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
Subtotal 1					

II. Incertidumbre

	Acuerdo			Desacuerdo	
	Firmemente	Moderada- mente	Ninguno	Moderada- mente	Firmemente
a) El ambiente cambia rápido en relación con otras industrias..	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
b) Señales tempranas de cambio en nuestra industria son difíciles de identificar.	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
c) No podemos predecir cómo el cambio impactará en nuestro negocio.	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
d) La estructura de nuestro mercado puede fácilmente ser alterada por nuestros compradores/proveedores.	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
Subtotal 2					

2. Estrategia de negocios

Como la sección previa, ésta también está organizado en términos de dos grupos de cuatro preguntas.

Nos concentramos en la estrategia de negocios de su organización y los dos factores usados para describir dicha estrategia.

Riesgo y recompensa, evalúa el término medio entre los riesgos asumidos y la búsqueda de potenciales recompensas.

Postura estratégica, mide la posición estratégica pretendida por la empresa.

Realice este ejercicio con la respuesta apropiada. Cuando termine cada juego de preguntas sume su puntaje y escríbalo en "subtotales" 3 y 4 correspondientes.

III. Riesgos y recompensa

	Acuerdo			Desacuerdo	
	Firmemente	Moderada- mente	Ninguno	Moderada- mente	Firmemente
a) Decisiones importantes son usualmente tomadas con base en "tengo una corazonada"	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
b) Cuando alguien tiene una idea nueva se toman medidas antes de que todos estén de acuerdo en que tiene su mérito.	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
c) Nuestra supervivencia depende de nuestras habilidades para identificar y responder a oportunidades antes que nuestros competidores.	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
d) La creación de mercado es más importante que la porción de mercado.	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
Subtotal 3					

IV. Postura estratégica

	Acuerdo			Desacuerdo	
	Firmemente	Moderada- mente	Ninguno	Moderada- mente	Firmemente
a) Sabemos más acerca del negocio que nuestros clientes.	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
b) R&D es un factor de éxito crítico en nuestro negocio.	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
c) Nuestra postura competitiva podría ser descrita como líder en el mercado.	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
d) Calidad y respuesta son más importantes que eficiencia y bajos costos.	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
Subtotal 4					

3. Cultura organizacional

Las preguntas acerca de la cultura de la organización están dirigidas hacia dos factores:

Enfoque, mide el objetivo primario o los esfuerzos de la organización por mejorar su curso de viabilidad y bienestar continuo.

Control, mide la forma como la organización alcanza la coordinación e integración necesaria para implementar sus esfuerzos.

Cuando termine cada juego de preguntas sume su puntaje y escríbalo en "subtotales " 5 y 6 correspondientes

V. Enfoque

	Acuerdo			Desacuerdo	
	Firmemente	Moderadamente	Ninguno	Moderadamente	Firmemente
a) La dirección gasta la mayor parte del tiempo formulando planes y acciones iniciativas.	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
b) El esfuerzo de la organización está principalmente dirigido al crecimiento y la adquisición de recursos.	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
c) La rentabilidad es más importante que la gente.	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
d) Estamos orgullosos de lo que hemos logrado en el mercado	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
Subtotal 5					

VI. Control

	Acuerdo			Desacuerdo	
	Firmemente	Moderadamente	Ninguno	Moderadamente	Firmemente
a) Nuestra estructura y toma de decisiones está descentralizada.	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
b) Los trabajos son diseñados para que coincidan con las habilidades y capacidades del individuo.	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
c) La forma de tener éxito en nuestra organización es comportarse como un empresario.	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
d) Todos sabemos lo que la organización está buscando y cómo podemos contribuir.	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
Subtotal 6					

4. Estilo de liderazgo

Las preguntas acerca de la cultura de la organización están dirigidas hacia dos factores:

Orientación, mide el grado hacia el cual un gerente es sensible, hacia equipos o individuos.

Preferencia, mide el grado hacia el cual un gerente tiene preferencia por ideas o acciones.

Cuando termine cada juego de preguntas sume su puntaje y escríbalo en "subtotales " 7 y 8 correspondientes.

VII. Orientación

	Acuerdo			Desacuerdo	
	Firmemente	Moderada- mente	Ninguno	Moderada- mente	Firmemente
a) Motivamos a nuestro personal mediante metas de desempeño que les provean de desafío pero que sean realistas.	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
b) La gerencia debe acercarse a sus subordinados la familiaridad engendra entendimiento, no desprecio.	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
c) La gente no necesita sentir que realmente pertenece a una organización.	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
d) Nosotros promovemos activamente la innovación y nuestra gente responde muy bien al cambio.	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
Subtotal 7					

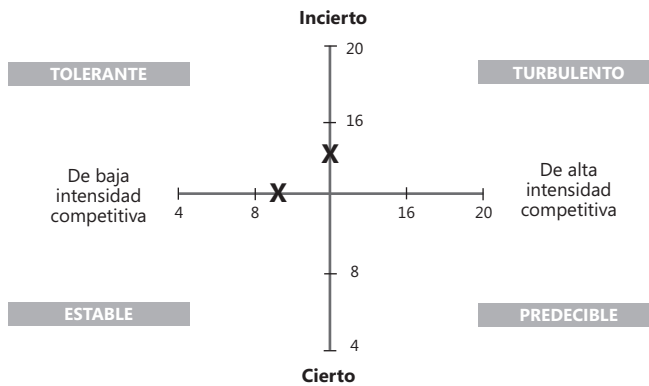
VIII. Preferencia

	Acuerdo			Desacuerdo	
	Firmemente	Moderada- mente	Ninguno	Moderada- mente	Firmemente
a) La comunicación es casi que enteramente informal en nuestra organización.	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
b) Creemos que las habilidades generalistas son más eficientes que las habilidades especialistas.	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
c) Nos concentramos en desarrollar equipos de trabajo cohesivos y efectivos.	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
d) Damos un valor más alto a la creatividad que a la objetividad.	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
Subtotal 8					

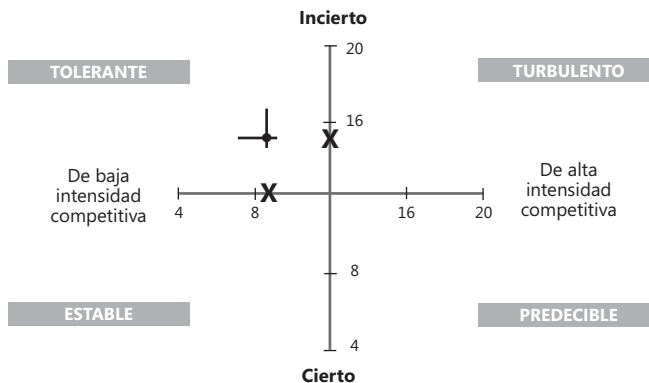
Parte 2. Instrucciones

Cada una de las cuatro secciones en la Parte 1 de este cuestionario tuvieron dos juegos de preguntas los cuales determinan la posición de cada organización relativa a los dos ejes. Ahora vamos a describir cómo se pueden trazar estos subtotales para construir un perfil de la alineación de la organización.

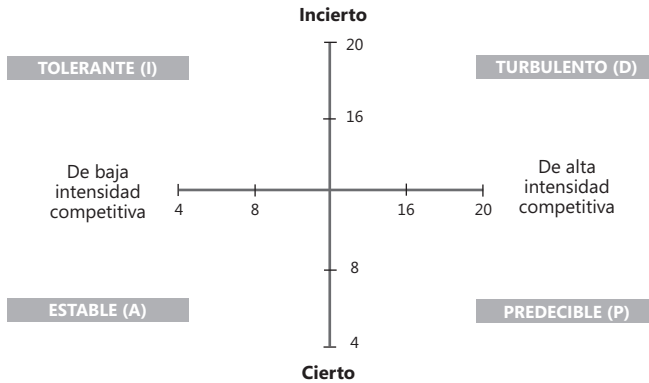
Paso 1: ubique sus resultados subtotales en cada uno de los gráficos de las siguientes páginas como el ejemplo a continuación.



Paso 2: ahora dibuje líneas hacia los ángulos derechos de los ejes X y Y como se muestra.



La intersección de las líneas indica la condición dominante de la empresa en ese determinado nivel del marco de alineación

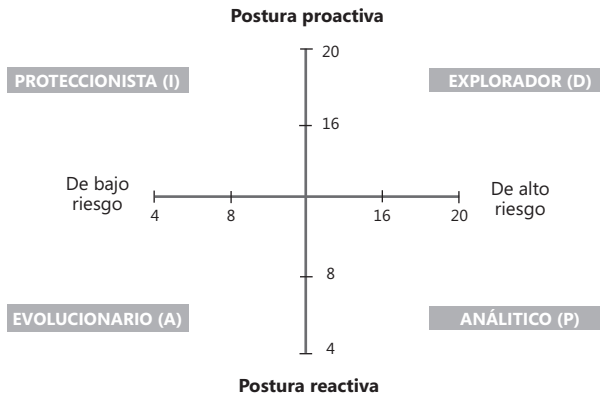


1. Mercado

Ubique el puntaje subtotal de la pregunta 1 sobre el eje horizontal.

2. Incertidumbre

Ubica el puntaje subtotal de la pregunta 2 sobre el eje vertical.

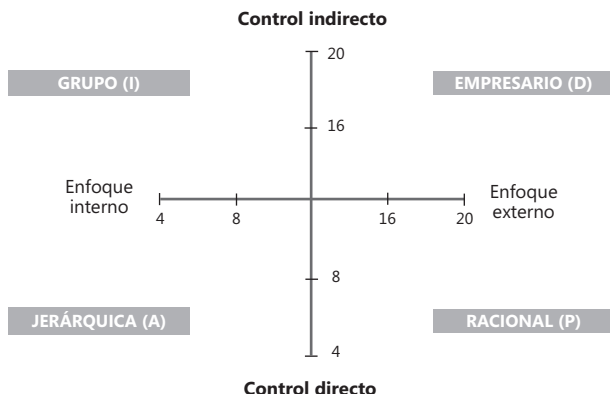


3. Riesgo

Ubica el puntaje subtotal de la pregunta 3 en el eje horizontal.

4. Postura

Ubica el puntaje subtotal de la pregunta 4 en el eje vertical.

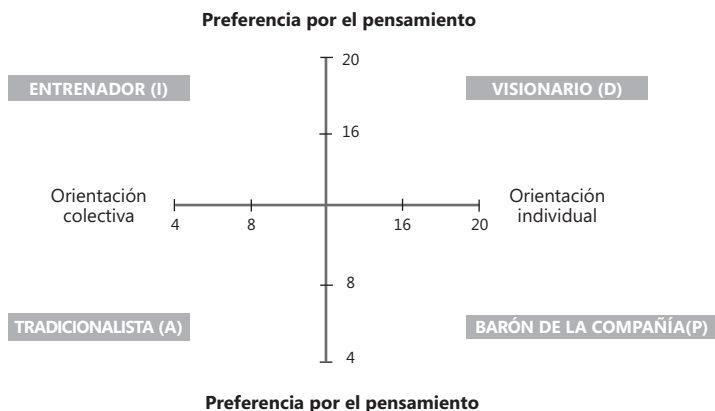


5. Objetivo

Ubique el puntaje subtotal de la pregunta 5 en el eje horizontal.

6. Control

Ubique el puntaje subtotal de la pregunta 6 en el eje vertical.



7. Orientación

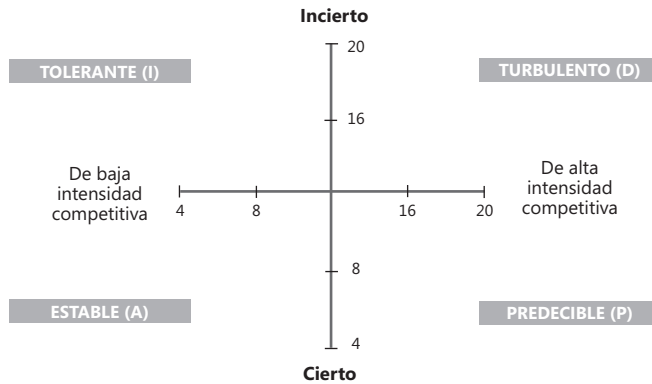
Ubique el puntaje subtotal de la pregunta 7 en el eje horizontal.

8. Preferencia

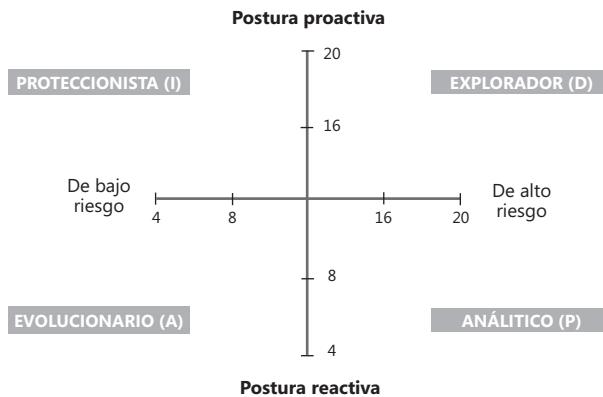
Ubique el puntaje subtotal de la pregunta 8 en el eje vertical.

Diagnóstico "rápido" de alineación dinámica

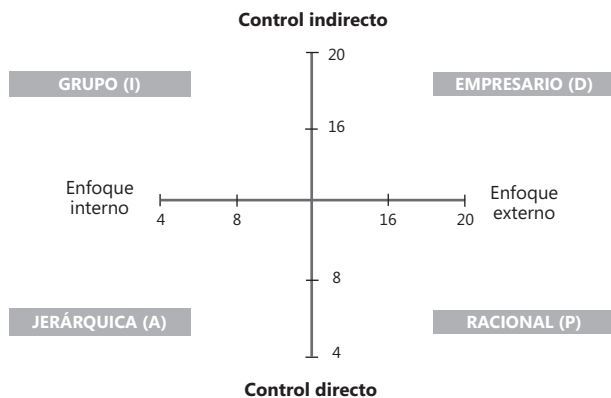
Mercado



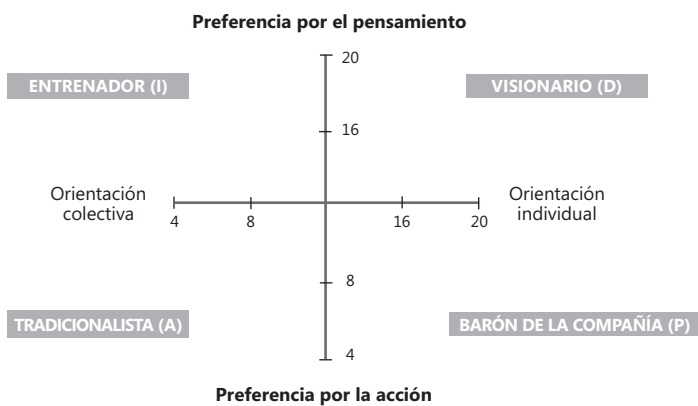
Estrategia de negocio



Cultura de organización



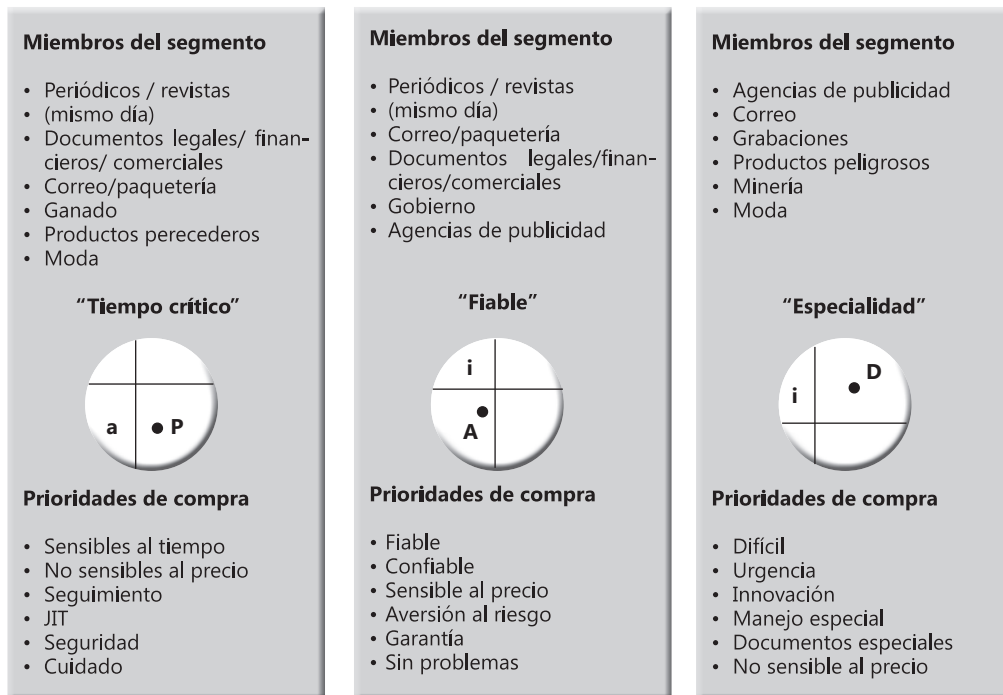
Estilo de liderazgo



Apéndice 2A


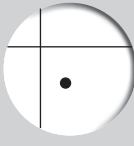
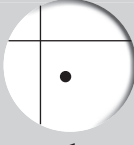
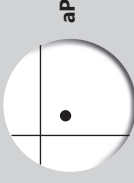
Categoría Producto / Servicio

ILUSTRATIVO



Envío express de paquetes pequeños

ILUSTRATIVO

<p>Miembros del segmento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kodak • Hewlett-Packard • LL Bean • Chrysler • Bechtel • Polygram <p>"Colaborativo"</p>  <p>Prioridades de compra</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asociaciones - relaciones • Fiabilidad > precio • Presupuestos • Calidad y seguridad • Estabilidad 	<p>Miembros del segmento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hoechst • Westinghouse • 3M • Nissan Nth America <p>"Trato justo"</p>  <p>Prioridades de compra</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fiabilidad "a tiempo" • Calidad y servicio garantizado • Dirigido al cliente • Negociaciones justas • Costo efectividad 	<p>Miembros del segmento</p> <ul style="list-style-type: none"> • AMP • J&J Medicos • Banco de América • New Hampton Inc. • Camiseria Paul Fredrick • Equipo de Comunicaciones Mobile Telesystems <p>"Eficiencia"</p>  <p>Prioridades de compra</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fiabilidad > velocidad • El costo es el criterio final de evaluación • Acceso a la información • Información oportuna y precisa 	<p>Miembros del segmento</p> <ul style="list-style-type: none"> • General Motors • AT&T • Software IQ • Motorola Inc. • Lilian Vernon <p>"Premium"</p>  <p>Prioridades de compra</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fiabilidad > velocidad • Disponibilidad de producto • Flexibilidad • Comunicación • Precio competitivo
---	---	---	---

Logística expresa

ILUSTRATIVO



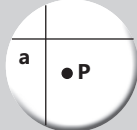
"Jubilados - Retirados"

- Activo fuerte
- Efectivo disponible
- Confiable y seguro
- Retirado
- Precio consciente



"Turistas"

- Familias jóvenes
- Seguridad
- Principalmente nacional
- Estadia en apartamentos
- Cuidadosos con los precios



"Yuppies"

- Doble ingreso
- No la edad
- No exótico
- Busca experiencias
- Lugares premium
- Cuidadosos con los precios



"Exploradores"

- Jóvenes
- Nuevas experiencias
- Exploración
- Cuidadosos con el precio
- Destino específico
- Mochilas

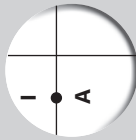
Viajes de placer

ILUSTRATIVO



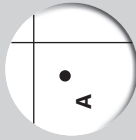
"Entendidos"

- Relaciones
- Valor del dinero



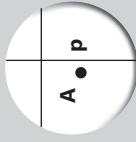
"Primero seguridad"

- Marca
- Fiabilidad
- Relaciones
- Calidad de despacho
- Personal de seguridad
- Sentirse confortable
- Tradición
- Reducción de riesgo



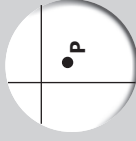
"Buscadores de precios"

- Sensibles al precio
- La gasolina es un producto básico
- Compra escatimando el centavo
- Autoservicio



"Conveniencia"

- Disponibilidad
- Valor por el dinero
- Facilidades de servicio
- Fiabilidad
- .



"Locos del petróleo"

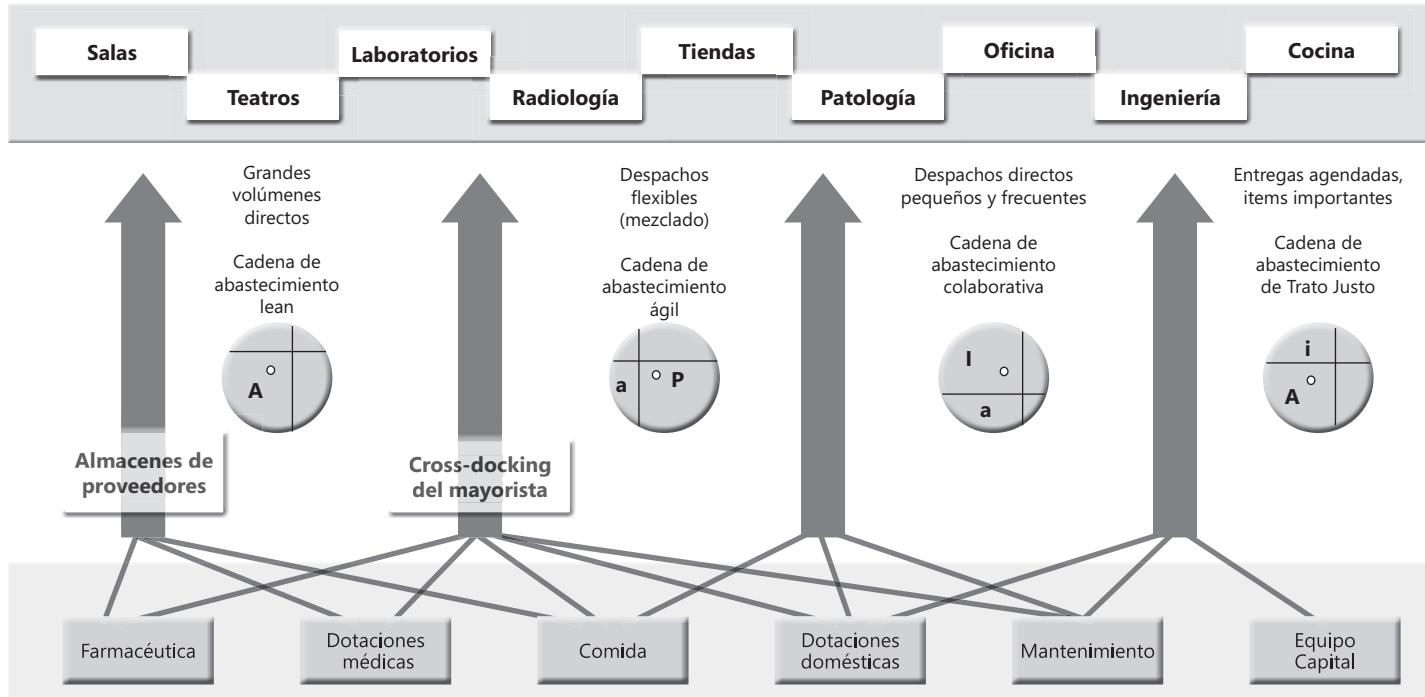
- Rendimiento
- Exigentes
- Facilidades de entrada/salida

Gasolina

Apéndice 2B

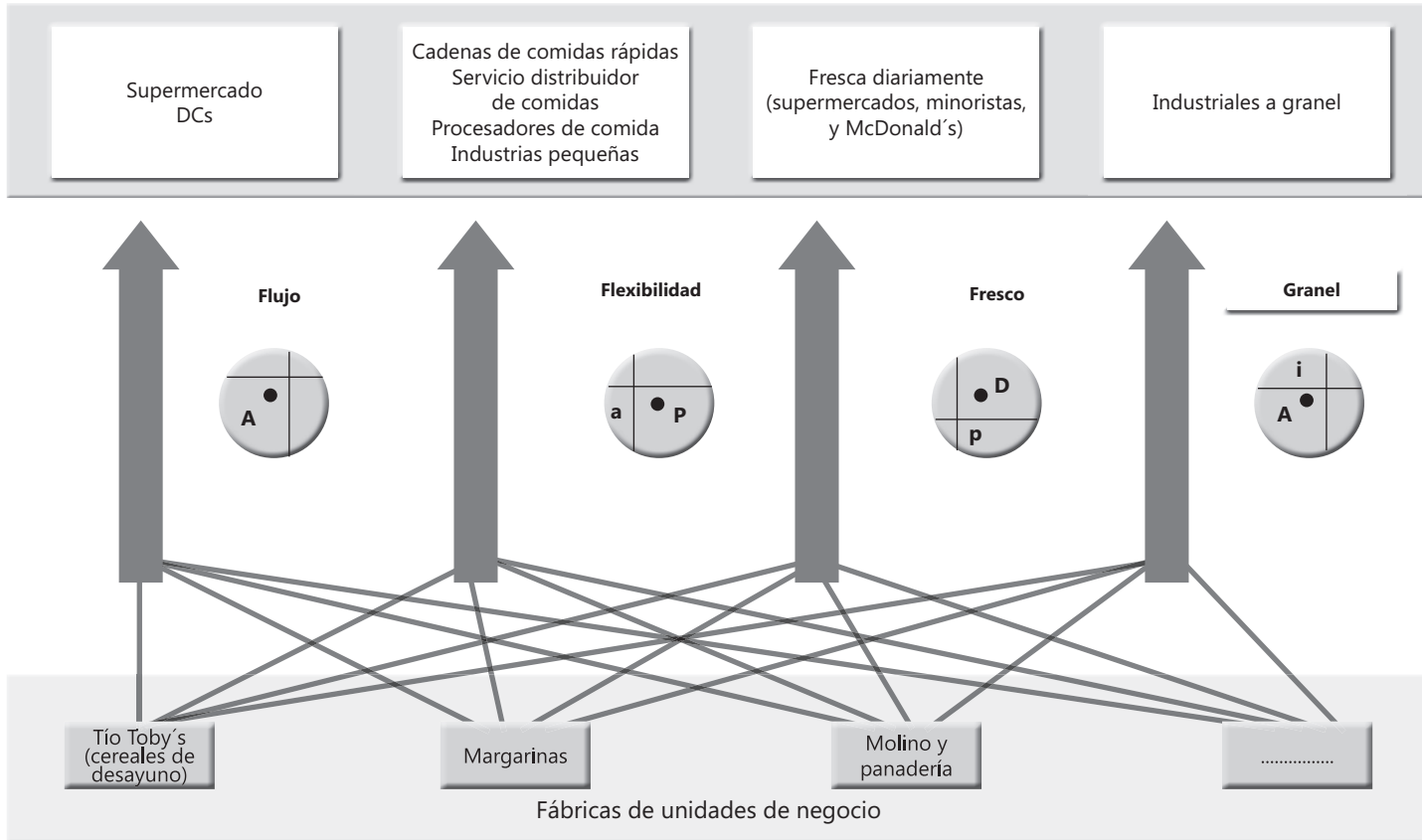
Múltiples Cadenas de Abastecimiento

ILUSTRATIVO



La industria de la salud

ILUSTRATIVO



Fabricante de alimentos procesados Goodman Fielder

Apéndice 2C

Diagnóstico "rápido" de segmentación de comportamientos

Ejercicio para descubrir el "comportamiento de compras" o "lógica" evidente entre su base de clientes

Instrucciones

1. Liste varios clientes los cuales compran/usan los productos/servicios de su negocio.
2. Para cada cliente de la lista anterior, dé cuatro o cinco *descriptores*, i.e., palabras o frases sus clientes podrían utilizar para describir sus necesidades/requisitos a cualquier proveedor del producto/servicio deseado.
3. Codifique a cada descriptor según P,A,D,I (usando las siguientes directrices).
4. Evalúe la lógica dominante para cada individuo cliente/cliente.
5. Identifique cualquier patrón evidente en estas lógicas/cliente, y llegue a una segmentación probable.

CLIENTE 1: _____

•

•

•

•

DOMINANT LOGIC

CLIENTE 2: _____

•

•

•

•

DOMINANT LOGIC

CLIENTE 3: _____

•

•

•

•

DOMINANT LOGIC

CLIENTE 4: _____

•

•

•

•

DOMINANT LOGIC

CLIENTE 5: _____

•

•

•

•

DOMINANT LOGIC

CLIENTE 6: _____

•

•

•

•

DOMINANT LOGIC

<ul style="list-style-type: none"> • Empatía • Cuidado • Interacción • Gastar tiempo con sus problemas • Confort • Trabajo en equipo • Participación • Armonía • Sensibilidad • Calidad • Empresas conjuntas • Socios • Baja sensibilidad al precio • Leal <p style="text-align: center;">Compréndame</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Innovación • Flexible • Creativo • ¿Qué hay de nuevo? • ¿Qué hay diferente? • No estructurados • Ideas • Doblar las normas • Nueva tecnología • Les disgustan las formas y procedimientos • Individualidad • Libertad • Baja sensibilidad al precio • ¿Por qué? • Mejor forma de hacer las cosas <p style="text-align: center;">Sorpréndame</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Exactitud • Sin adornos • Fiable • Consistente • Predecible • Rutina • Regular • Planeado • Descuentos • Reducir costos • Precio muy sensitivo • Enfocado en la eficiencia • Ahorros • Estándares • Servicio de posventa • Administración contable • Ninguna sorpresa desagradable <p style="text-align: center;">Sea coherente</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Exigentes • Sentido de urgencia, acción, energía • Sensibles al tiempo • Problema resuelto la primera vez • Problema resuelto rápidamente • Querer una persona para resolver los problemas • Querer pronta atención • Fallas/averías • Querer el mejor negocio posible • Conocimiento del precio / parte del paquete • Competitividad • Estilo de "comparar de tienda en tienda" • No leales • Sólo tan buena como la última actuación • Resultados más que procedimientos • "Mueven los hilos" <p style="text-align: center;">Responda</p>



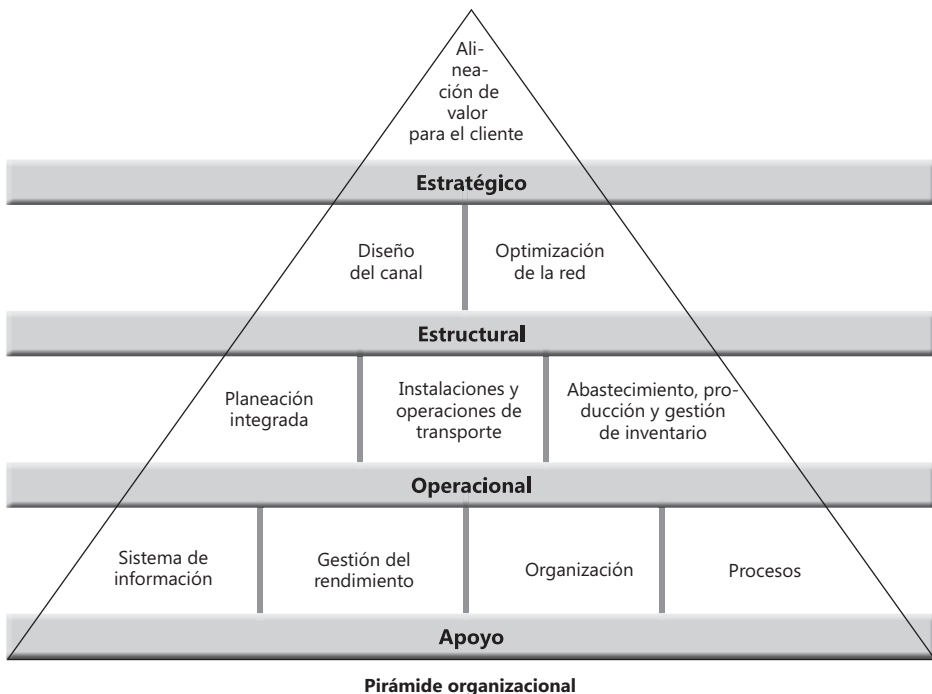
Hay típicamente un factor dominante

- En la práctica, cualquier cliente tendrá características en cada uno de los cuadrantes.
- Sin embargo, siempre habrá una "lógica dominante" - i.e., el rasgo más característico del cliente que conduce a su subsecuente comportamiento.

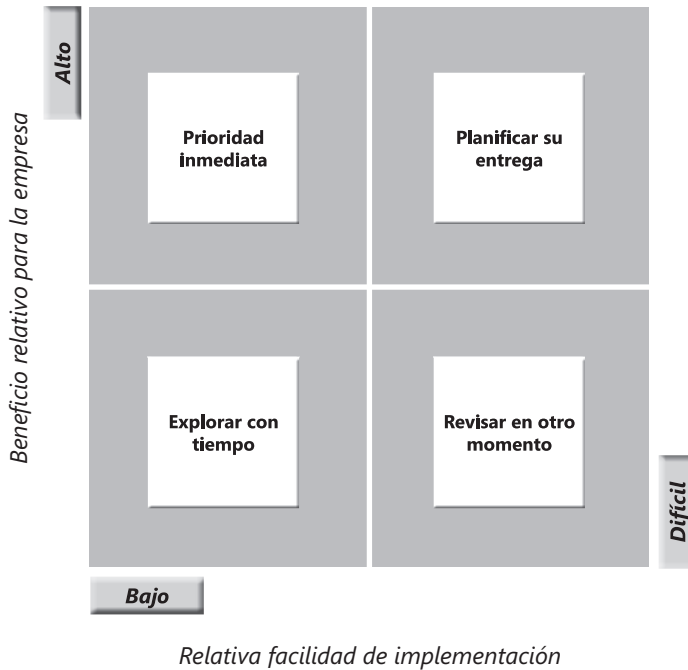
Apéndice 2D

“Rápido” diagnóstico comparando estrategias “actuales” versus “ideales”

- Concrete sus puntos de vista y los segmentos de comportamiento identificados más previamente.
- Liste las correspondientes estrategias ideales en términos de la forma en que los productos/servicios deberían ser empacados y despachados a cada uno de estos tipos de clientes.
- Documente la orientación general de sus estrategias “actuales”.
- Busque discrepancias entre sus estrategias “actuales” y las “ideales” para identificar dónde se encuentran las desalineaciones significativas y por lo tanto la “desubicación” de los recursos.
- Use el marco siguiente para identificar y priorizar las iniciativas potenciales.
- Un número de herramientas y armazones tales como la pirámide organizacional a continuación, le proveerán de un camino lógico desde la estrategia hacia la ejecución operativa.
- Cada elemento de la pirámide es examinado y los problemas, necesidades y falta de capacidad son documentadas.
- Considere cada tema y proponga los correspondientes planes de acción.

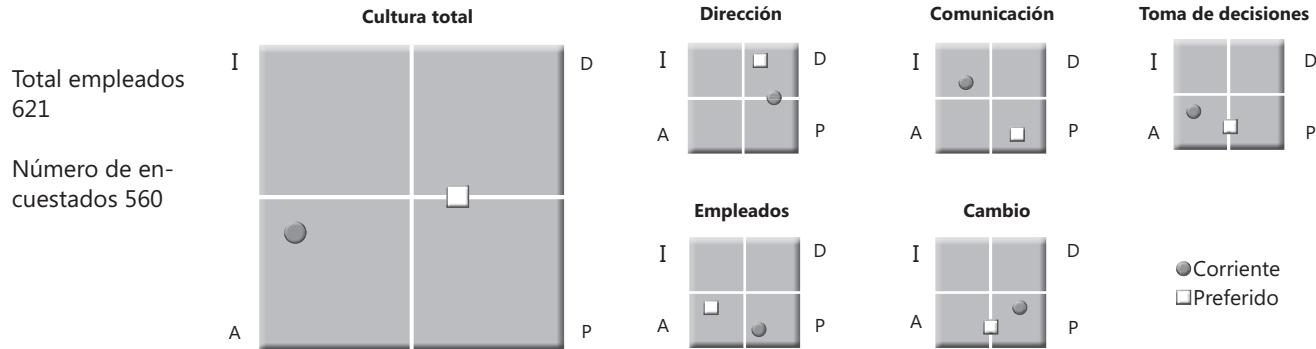


- Cada iniciativa es asignada en la matriz de acuerdo con el beneficio relativo que brinda a la empresa y su relativa facilidad de implementación.
- Este proceso es en sí mismo una forma extremadamente efectiva de promover la discusión concentrada, interactiva y válida entre el equipo de top management (TMT).



Matriz de prioridades

Apéndice 3A Mapas Culturales Típicos

ILUSTRATIVO


Cultura actual es "Ai"

Enfoque general es en el seguimiento de reglas y procedimientos, tomando decisiones por consenso, donde la información es restringida a aquellos que pertenecen a grupos específicos.

- Gerencia "PD" - Los gerentes se enfocan al desempeño, resultados y la futura dirección de la organización y sus oportunidades de crecimiento.
- Empleados "Pa" - A los empleados se les dan objetivos específicos que deben realizar y se espera que trabajen eficientemente mediante el seguimiento de reglas y procedimientos preestablecidos.
- Comunicación "Ia" - Comunicación cerrada, con información disponible sólo a miembros o grupos en particular y sobre una base de "precisa saber".
- Cambio "Pd" - El cambio es aceptado cuando la gente entiende las razones para tener que hacer las cosas de manera diferente, y se convierte en la forma de vida de la organización.
- Toma de Decisión "Ai" - Los individuos precisan buscar la aprobación del gerente para sus decisiones, desde que haya consenso.

Cultura preferida es "DP"

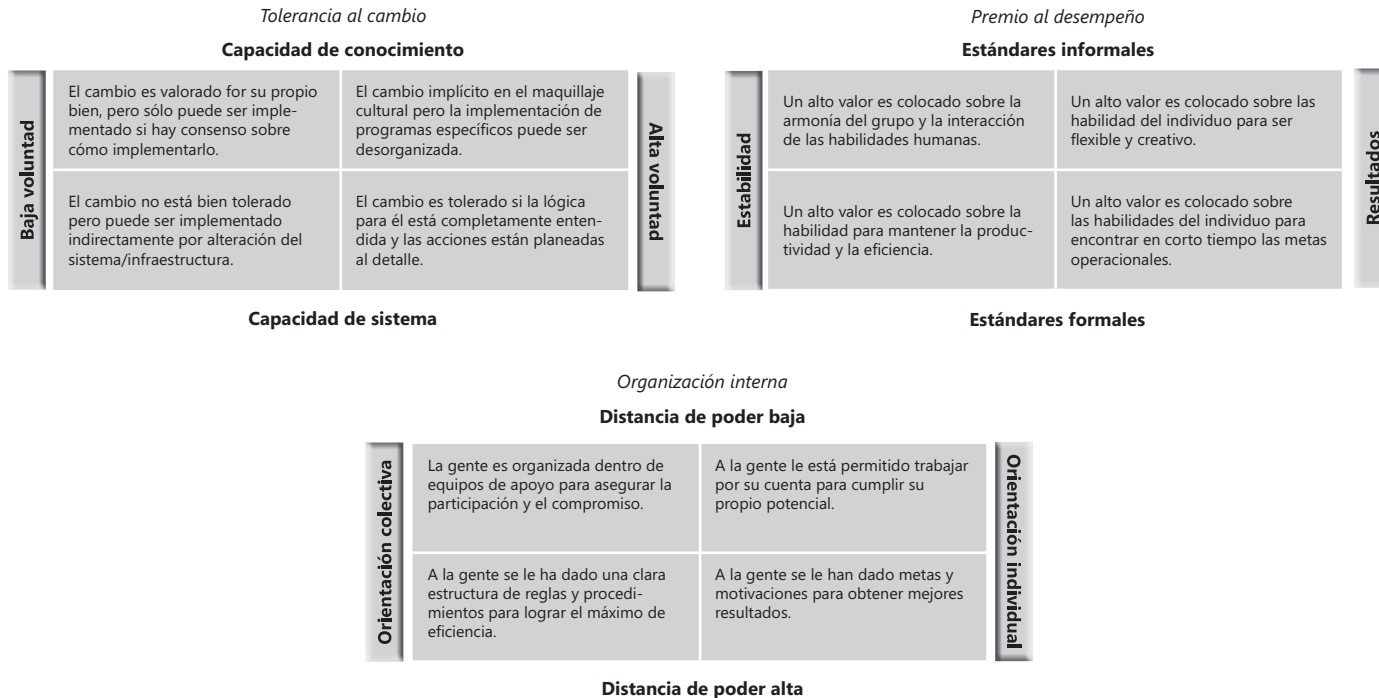
La cultura preferida es aquella donde el enfoque principal es la la dirección futura y las oportunidades para el crecimiento, desempeño y resultados.

- Gerencia "Di" - Se prefiere a los gerentes enfocados al futuro y a las oportunidades de crecimiento, construyendo equipos y apoyándolos.
- Empleados "Ai" - Los empleados prefieren trabajar de acuerdo con reglas y procedimientos donde la contribución de cada uno al equipo sea valorada.
- Comunicación "P" - Los empleados prefieren la comunicación abierta, con información compartida ampliamente y disponible a todos.
- Cambio "PA" - Aunque los empleados están dispuestos a aceptar cambios cuando las razones son bien comprendidas, prefieren que la implementación de dicho cambio sea implementada con nuevos sistemas y procedimientos.
- Toma de Decisión "PA" - Los empleados gustarían de tener suficiente autoridad para tomar decisiones que les permita lograr sus objetivos.

Fuente: Preparado para John Gattorna por el Grupo Ryder Self, 2005

Apéndice 3B

Dimensiones de la cultura



Fuente: Desarrollado de datos de Hofstede.

Control
Subjetivo

Comportamientos	El control es logrado por adherencia colectiva para un equipo de valores comunes y creencias.	El control es logrado por el compromiso individual para compartir una visión del futuro.	Resultados
	El control es logrado de conformidad con reglas explícitas y procedimientos.	El control se logra mediante las normas de rendimiento individual negociado y acordado.	

Objetivo

Comunicación
Estilo informal

Sistema cerrado	Participativo, basado en equipo, continuo, información accesible pobre a los miembros del grupo, pero que comparten intergrupo.	Espontáneo, interactivo, irregular, la información debe ser descubierta por el individuo.	Sistema abierto
	Sistematizado, directivo, regular información compartida basado solamente en lo que "necesitan saber".	Planeado, impersonal, regular, información ampliamente compartida y fácilmente accesible.	

Estilo formal

Cómo hacerle frente

Expresivo

Se evita la incertidumbre	La organización trata a las oportunidades comparando su compatibilidad con su propio valor.	La organización trata a las oportunidades.	Se acepta la incertidumbre
	La organización trata a las oportunidades como amenazas y tiende a protegerse a sí misma como amenazas e intentos para protegerse a sí mismo.	La organización trata a las oportunidades tratando de vencer a la oposición y superar los obstáculos.	

Instrumental

Fuente: Desarrollado de datos Hofstede.

Identidad

Subjetivo

Basado en seguridad	Basada en un sentido de "pertenencia" a un grupo del cual comparte un conjunto de valores.	Basado en un sentido de pertenencia con el papel de liderazgo de la organización.	Basado en logros
	Basado en un sentido de protección por establecer una historia y tradición.	La autonomía es mínima, específica a la tarea y limitada por la necesidad de tomar decisiones según una fórmula probada y de confianza.	

Objetivo

Autonomía

Emancipadora

Tarea	La autonomía está limitada por la necesidad de obtener consenso acerca de la forma como se deben hacer las cosas.	La autonomía está limitada solamente por la respuesta de creatividad del individuo a los ideales organizacionales.	Rol
	La autonomía es mínima, específica a la tarea y limitada por la necesidad de tomar decisiones según una fórmula probada y de confianza.	La autonomía está limitada por la necesidad de realizar los objetivos y probar la validez de las decisiones.	

Dependencia

Conflicto

Alineación del valor

Resolución cerrada	El conflicto surge con la falta de consenso en valores aplicables. Usualmente fue resuelto a través de la formación de una nueva coalición.	El conflicto surge frecuentemente como resultado de expresividad individual pero resuelto usualmente rápido y fácilmente.	Resolución abierta
	El conflicto surge cuando hay desvíos de los procesos; es suprimido y sólo resuelto por la fuerza.	El conflicto surge cuando los individuos perciben barreras en el logro de objetivos, y usualmente son resueltos por negociación.	

Alineación del comportamiento

Fuente: Desarrollado de datos de Hofstede.

Apéndice 3C

Diagnóstico "Rápido" de mapeo cultural

Cada pregunta tiene cuatro declaraciones. Lea cada pregunta primero y luego haga un ranking de las cuatro declaraciones colocando 1, 2, 3 o 4 a cada declaración para indicar cuán a menudo esa situación ocurre en su lugar de trabajo. Sólo puede utilizar cada número (1,2,3,4) una vez por pregunta. Debe rankear las cuatro declaraciones.

Nota: 4 = muy a menudo, 1= no a menudo

- | | Actual |
|--|--------|
| 1. Gerencia/Dirección: | |
| a. Nuestros gerentes están enfocados en colocar objetivos de desempeño y resultados | |
| b. Nuestros gerentes están enfocados en el análisis, planificación y presupuestos | |
| c. Nuestros gerentes están enfocados en la dirección futura de la compañía y las oportunidades de crecimiento | |
| d. Nuestros gerentes están enfocados a construir equipos y un ambiente de apoyo | |
| 2. Empleados | |
| a. A cada uno de nosotros se le dan objetivos específicos para lograr | |
| b. Tenemos claras reglas y procedimientos para seguir | |
| c. Como individuos, se espera que trabajemos para desarrollar nuestro propio potencial | |
| d. Valoramos la contribución que todos hacen al equipo | |
| 3. Comunicación | |
| a. La información es abiertamente compartida y fácilmente disponible | |
| b. Recibimos la información sobre la base de "necesidad de saber" | |
| c. Tropezamos con la información cuando la necesitamos | |
| d. Todos aquellos que forman parte de un grupo en particular tienen acceso a la información | |
| 4. Cambio | |
| a. Los cambios funcionan mejor cuando todos entienden las razones para hacer las cosas de manera diferente | |
| b. Los cambios funcionan cuando nuevos sistemas, reglas y procedimientos se implementan para hacer las cosas de manera diferente | |
| c. El cambio es la forma de vida de nuestra organización | |
| d. Los cambios son aceptables cuando todos coincidimos en cómo se llevará a cabo | |
| 5. Toma de decisión | |
| a. Podemos tomar decisiones que nos permitan lograr nuestros objetivos | |
| b. Sólo podemos tomar decisiones con la aprobación de la gerencia | |
| c. Somos libres para tomar cualquier decisión | |
| d. Podemos tomar decisiones siempre y cuando todos coincidan con ellas | |

Por favor, coloque su puntaje en la próxima página.

Mapa cultural - Auto puntaje

Instrucciones

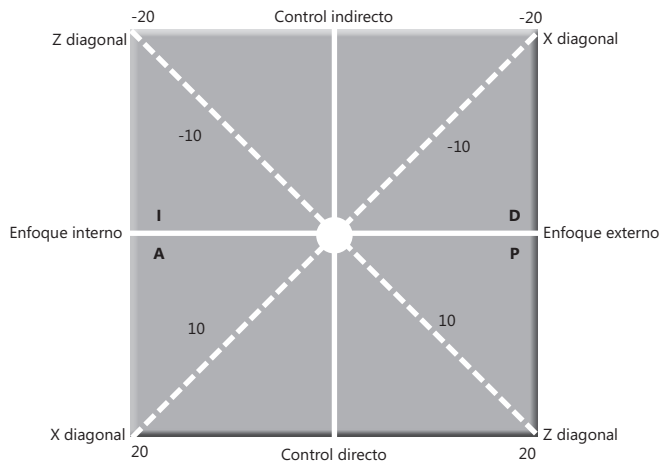
1. Realice una transposición de sus rankings en cada pregunta en el cuestionario, y vuélquelos en la siguiente página de puntaje:

	Q1 Dirección	Q2 Empleados	Q3 Comunicación	Q4 Cambio	Q5 Toma de decisiones	TOTAL
P - Producción	1a	2a	3a	4a	5a	
A - Administración	1b	2b	3b	4b	5b	
D - Desarrollo	1c	2c	3c	4c	5c	
I - Integración	1d	2d	3d	4d	5d	

2. Sume sus repuestas a lo largo de la tabla, y escriba el puntaje total por cada línea en la columna "TOTAL"
3. Escriba los puntajes totales en el cálculo debajo para obtener sus puntajes para la diagonal Z y X.

Total P ___ menos Total I ___ = Z _____

Total A ___ menos Total D ___ = X _____
4. Realice una marca en la diagonal Z para representar el puntaje. Si es un valor positivo, esta marca debería estar en algún lugar en el cuadrante P. Si fuera un valor negativo, la marca se encontrará en algún lugar del cuadrante I.
5. Realice una marca en la diagonal X para representar el puntaje. Si es un valor positivo, esta marca debería estar en algún lugar en el cuadrante A. Si fuera un valor negativo, la marca se encontrará en algún lugar del cuadrante D.
6. Dibuje una línea en los ángulos derechos de su marca en Z y X. Donde estas líneas hagan intersección, allí se encuentra la "subcultura" dominante.



Apéndice 3D

Cambio Evolutivo

Opción 1: Consolide la posición actual

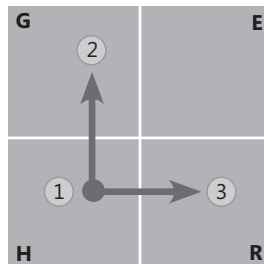
- Mejore la coherencia cultural
- Remueva influencias climáticas negativas
- Mida la productividad de las unidades de negocios; premie la eficiencia
- Coloque el énfasis en logros pasados
- Defina una declaración de "cómo hacemos las cosas"

Opción 2: Múdese hacia una cultura de Grupo

- Construya equipos multifunción y multinivel
- Introduzca planificación "de abajo hacia arriba"
- Reduzca el poder-distancia; modelo tipo TMT
- Descripción de puestos conjunta con sus pares
- Entrenamiento en habilidades de interacción personales

Opción 3: Múdese hacia una cultura Racional

- Resultados individuales - basados en diseño de la posición
- Mida desempeño contra objetivos
- Premie los logros y la velocidad de respuesta
- Delege y descentralice la toma de decisión
- Instale una fuerza de trabajo para procesos de resolución de problemas



Opción 1: Consolide la posición actual

- Mejore la coherencia cultural
- Remueva influencias climáticas negativas
- Mida por objetivos; premie el desempeño
- Coloque el énfasis en logros presentes
- Defina una declaración de "por lo que estamos peleando"

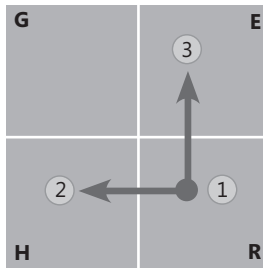
Opción 2: Múdese hacia una cultura Jerárquica

- Dirija sus objetivos hacia la eficiencia, productividad, sobre una base colectiva
- Centralice la toma de decisión que considere "importante"
- Defina puestos de trabajo por método

- Desarrolle manual de políticas; premie adherencia a ellos
- Controle flujos de información

Opción 3: Múdese hacia una cultura Empresarial

- Asigne problemas con final abierto; premie aquellas soluciones creativas
- Coloque el énfasis en la visión de desempeño "estratégica" a largo plazo
- Premie el experimentar, y las ideas
- Modelo TMT - Tolerancia de riesgo y error
- Remueva todas las barreras sistemáticas al cambio
- Evalúe capacidad de conocimiento y gaste (lujosamente) en el desarrollo individual



Consolide la posición actual

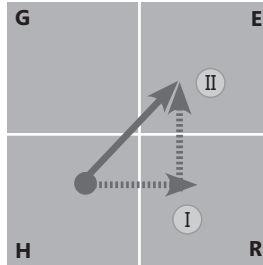
- Nutra cualquier signo de momentum adecuado
- Identifique barreras de resistencia sistémicas
- Construya una base de poder de cambio
- Eleve el estatus de la función R&D (Investigación y Desarrollo)

Fase I: Redirija el enfoque a sistemas

- De reglas a "guías"
- Coloque objetivos relacionados con el mercado para cada puesto de trabajo
- Descentralice la estructura
- Investigue y comunique la presión por el cambio
- Capacite a todo el personal en habilidades de marketing- servicio al cliente interno
- Simplifique los procedimientos administrativos y de informes
- Mida el impacto sobre el mercado; premie individuos
- Modelo TMT- gran energía

Fase II: Afloje los mecanismos de control

- Reclute individuos con capacidades "DP"
- Introduzca la construcción de escenarios de simulación "qué ocurre si.." en sus procesos de planificación
- Reduzca el poder-distancia; achate la estructura
- Convierta a los individuos en responsables
- Impulse y premie "buenas ideas"
- Formule estrategias de gestión de recursos humanos apropiadas



Consolide la posición actual

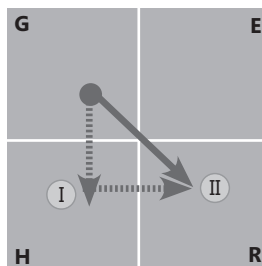
- Nutra cualquier signo de momentum adecuado
- Identifique barreras de resistencia filosóficas
- Seleccione y convierta afiliados al cambio
- Eleve el estatus de las funciones de marketing y operaciones

Fase I: Haga los valores explícitos

- Defina valores, y desarrolle manuales de políticas basados en dichos valores
- Formalice prácticas de comunicación y reuniones
- Defina líneas de autoridad y toma de decisión
- Mida y premie la productividad y la eficiencia
- Cierre posibles escapatorias al control, especialmente en las descripciones de puesto
- Capacite en sistemas, métodos y gestión de tiempos

Fase II: Redirija los mecanismos de control

- Reclute individuos con capacidades "AP"
- Introduzca sistemas y procesos adecuados
- Campaña de comunicación de concientización al mercado
- Restruccione hacia una matriz de producto/mercado
- Introduzca responsabilidades individuales en procesos de planificación de desempeño de abajo hacia arriba
- Formule estrategias de gestión de recursos humanos orientadas al desempeño



Apéndice 4A -

Formulación de una declaración de visión

La tarea de formular una declaración de visión es bastante intimidatoria. Efectivamente, raramente se logra llevando a ejecutivos a un lugar de retiro un fin de semana y allí debatir sobre el futuro de la organización. Nuestra experiencia a lo largo de los años de trabajo empírico con equipos de top management es que se requiere de un formato patrón para embarcarse en este proyecto. Ello, combinado con un ambiente de facilitación en tiempo real, es la única forma de lograr una declaración de visión que tenga sentido y sea práctica. Hemos desarrollado un formato de visión luego de trabajar con cientos de equipos de management por más de una década; tiene cuatro componentes que los indicamos a continuación, esenciales todos ellos.

1. Contextual

El primer componente de nuestro formato de visión es el contexto en el cual la unidad organizacional en particular está funcionando. Los líderes deben considerar el rol o la contribución única que dicha unidad hace a la organización en general. La idea es probar si la organización tiene o no un rol continuo en el que la visión es de hecho adecuada. En muchos casos las organizaciones luchan con dificultad para pasar esta primera valla, y consecuentemente dudas se ciernen respecto de la viabilidad a largo plazo desde el principio. Típicamente, las contribuciones internas de las supply chains serán en términos de generación de efectivo, reducción de capital de trabajo, propiedad de la cadena a través de las cuales los productos se mueven al mercado y custodia del inventario.

2. Definición del Negocio

En este segundo componente, la organización precisa describir claramente cuál es el negocio de la organización actualmente y cuál sea posiblemente en el futuro. Muchas declaraciones de visión fracasan en este punto pues describen el negocio en términos de lo que la organización hace el día a día, y eso puede cambiar. Sin embargo, hay una sola forma de describir el negocio o los límites de la organización, y es en términos de las necesidades que la organización se ha propuesto satisfacer, tanto para clientes externos como internos. Si las organizaciones siguen este método, su definición de negocio se mantendrá constante en el tiempo. Contrariamente a la opinión popular, las necesidades fundamentales del cliente no cambian en el tiempo; sólo la forma en que las organizaciones satisfacen dichas necesidades es que cambia. Y esto tiene que ver con los cambios en tecnologías, por ejemplo. Sin embargo, la tecnología y la geografía, combinada con las necesidades de los clientes, puede también ser utilizada como parte de los "límites" de la definición. Entonces, la declaración de la visión puede ser pensada como una declaración de "límites" o de "posicionamiento". Este punto de vista es consistente con el concepto de alineación dinámica que hemos usado para anclar todo nuestro trabajo sobre supply chains. También es consistente con nuestro punto de vista que las organizaciones tienen supply chains plurales y no sólo una, como han visualizado otros autores. Para entender este concepto, piense en términos de cintas transportadoras recorriendo toda la organización, todas a diferentes velocidades y con características operativas diferentes. El mismo producto puede transitar por cualquier cinta transportadora o camino.

3. Competencia distintiva

Competencia distintiva es el tercer componente de nuestro formato de declaración de visión y es tal vez el más difícil de comprender y operar. Interno a la organización, la competencia distintiva intenta identificar capacidades, habilidades y recursos esenciales sobre los que se basan el éxito actual y futuro. Involucra identificar aquello que la organización hace particularmente bien comparada con sus competidores en el mismo dominio. Generalmente, una verdadera competencia distintiva no es fácil de copiar o emular en un corto o mediano plazo.

Claramente, usted debe buscar las potenciales competencias distintivas entre las fortalezas de su organización. En nuestra experiencia, la mayoría de las organizaciones carecen de esta "esencia" o "hilo de plata" recorriendo su negocio, y esta es una de las razones por qué siempre parecen estar luchando para lograr ventajas diferenciales en su mercado; competencias distintivas son la base de ventajas diferenciales.

Si la conclusión es que tal competencia única no existe, entonces trate de definir el tipo de competencia que usted quiere construir y comenzar el largo proceso de hacerla crecer orgánicamente dentro de su negocio. En la rara ocasión en que se descubra una genuina competencia distintiva, las acciones requeridas que le siguen son las que nutren dicha competencia. Desafortunadamente, ha habido muchos casos en las últimas décadas donde competencias distintivas han sido ignoradas y perdidas por negación, muchas veces como el resultado de adquisiciones.

Una competencia distintiva, de acuerdo a Quinn, Doorley y Paarquette (1990) del Harvard Business Review, usualmente deriva de un profundo conocimiento en habilidades humanas, capacidades logísticas, bases de conocimiento, lealtad a las marcas y otros intangibles que los competidores no pueden replicar fácilmente, y que lleva a un valor demostrable al cliente.¹ En cualquier evento, las competencias distintivas pueden bien crecer orgánicamente con el tiempo o ser compradas como parte de una adquisición, aunque con el debido cuidado en el último caso. Las competencias distintivas más difíciles para competir en contra son aquellas que son cualitativas más que cuantitativas, por ejemplo, la cultura de una compañía, or conocimiento tácito. En ambos ejemplos, la competencia se encuentra enraizada profundamente en la organización y es casi imposible de extraer.

Finalmente, distinto de otros activos físicos, Prahalad y Hamel (1990) han observado, una competencia distintiva puede ser utilizada simultáneamente en varias aplicaciones, no se gasta y puede ser combinada de varias maneras para crear nuevas oportunidades.² En efecto, una competencia distintiva puede ser usada para filtrar nuevas oportunidades que estén siendo consideradas y, de esta forma, ayuda a que la organización mantenga su enfoque.

4. Indicadores futuros

Este componente final en formato de declaración de visión es diseñado para darle un carácter dinámico a la declaración general, pues es el único de los cuatro componentes posible de cambiar materialmente de año a año. Los indicadores futuros son diseñados para dar un sentido de dirección futura y respecto de aquellas iniciativas que posiblemente se sigan en el mediano plazo. En efecto, los indicadores futuros son un catálogo de las mayores estrategias de la organización y son lo suficientemente importantes

para ser incluidas en la declaración de visión. Con el tiempo, la organización modificará gradualmente estas declaraciones direccionales al mismo tiempo que se hace camino a través de su contexto operacional.

Así completamos el formato patrón. Como indicamos, la “personalidad” de la organización se captura mejor en la declaración de su visión, y dicha declaración debería reflejar idealmente la lógica dominante del contexto operacional. Por lo menos cuatro declaraciones son posibles, y la que se elija estará enraizada en la cultura predominante de la organización.

Ejemplos de declaraciones de visión en la supply chain

Los grupos de supply chain de varias grandes organizaciones en Australia y Nueva Zelanda han desarrollado declaraciones de visión para sus supply chains. Dichas declaraciones ilustran la profundidad del pensamiento involucrado en la formulación de dicha visión. Mientras que les ha tomado relativamente largo tiempo al principio, recuerde que una vez logrado el arduo trabajo de formular la declaración y la visión ha sido internalizada por aquellos involucrados, la declaración puede ser acertada. Mediante este proceso, la gente pensará sobre el peso completo y el contenido de la declaración más larga cada vez que vean el slogan. Ambas compañías involucradas en los ejemplos de 1994 que se describen a continuación han cambiado desde entonces debido a una adquisición.

Visión de la supply chain de las Tiendas Myer Grace (MGDS)

La función logística en MGDS es la custodia de la supply chain que relaciona a los clientes con sus proveedores. A la supply chain se le encarga la gestión profesional de todos los recursos considerables que participan en la compleja tarea de mover mercadería a través de la cadena (por ejemplo instalaciones, sistemas, personal y capital). La mercadería actual en la cadena permanece “propiedad” de la función mercancías, pero somos los facilitadores. En efecto, la Supply Chain es el contratista interno, que tiene el potencial para influir significativamente en las ganancias del Grupo de Tiendas en general mediante la optimización de la ecuación costo/servicio. La función Supply Chain tiene varios interesados, y al satisfacer sus necesidades respectivas podemos definir efectivamente nuestro negocio. Por ejemplo:

Proveedores: vean a la Supply Chain para completar aquellos elementos del arreglo de sociedades estratégicas con la función mercancías con el propósito de lograr ganancias mutuas.

Función Mercancías: es un cliente interno que requiere que la Supply Chain acorte los lead-times estratégicos en los que los inventarios de mercancías se encuentran en los depósitos. La gestión de estos lead-times tiene una palanca en la ganancia general del grupo. Nosotros colaboramos con el personal de mercancías en la interfase con los proveedores y gestionamos la mercancías en su nombre desde ese momento en adelante.

Función Tiendas: es otro cliente interno que requiere que Supply Chain entregue las mercancías a cada tienda de acuerdo con los niveles de servicio previamente acordados, y en algunos casos realizar la entrega final e instalación en los lugares que los consumidores finales determinen. También tocamos un abanico de temas que interesan a las gestión de

las mercancías, como embalajes, colocación de precios, ubicación, almacenaje, diseño de instalaciones y prácticas de manejo de materiales por puerta de entregas. Finalmente, es nuestro objetivo final el contribuir a la satisfacción del cliente mediante la colaboración con todas las funciones internas, así como los proveedores. Nuestro lugar de operaciones es Australia y Nueva Zelanda. Supply Chain es dueña de las metodologías y procedimientos que facilitan el flujo costo-efectivo de las mercancías desde los proveedores a las tiendas y finalmente al consumidor. Estas metodologías incluyen sistemas de información y físicos de vanguardia, apoyados por una orientación logística de todo nuestro personal. Porque somos responsables de la operación de tal red de instalaciones, podemos hacer que “las cosas funcionen”. En el futuro, la función de Supply Chain pretende desarrollar e implementar una huella para el cambio que llevará a MGDS al frente de las prácticas de supply chain en sus tiendas, a nivel mundial. Para lograr este objetivo debemos instituir y gestionar cambios mayores en la forma en que hacemos las cosas. Nuestra tarea es asegurar que ningún competidor trabaja mejor que MGDS en términos de supply chain, que el stock en la cadena es administrado eficientemente y que la cadena de abastecimiento en su totalidad (incluyendo el componente proveedor) se encuentre bajo nuestra influencia –todo lo que aumenta la ventaja competitiva para MGDS en el punto de venta. Estamos determinados a realizar la mayoría, si no todos, de los ahorros potenciales disponibles a través de mejores prácticas de supply chain.

Por esta razón sistemas de medición y los correspondientes estándares serán establecidos a lo largo de la cadena de abastecimiento. La tecnología será apropiadamente aplicada en la forma de software y hardware. En relación al software, modelos de optimización y otros sistemas de apoyo a decisión serán prioridad, así como enlaces por medio de internet con los proveedores. Somos conscientes que Supply Chain maneja importantes elementos dentro de los activos de la compañía, y es por ello que buscaremos asegurar tasas de retorno aceptables sobre dichas inversiones. Como un incentivo adicional, proponemos operar la función como un centro de ganancias, ofreciendo a los diversos interesados niveles de servicio pre-acordados por un costo predeterminado.

Visión de DHL Airways Express Logistics

DHL Airways Express Logistics existe para elevar y complementar los negocios actuales de DHL, y para las nuevas oportunidades emergentes en el mercado de distribución express internacional. DHL está comprometida a expandir su oferta de servicio a clientes selectos y tenemos un papel fundamental en este programa de expansión. Durante el proceso, DHL Airways Express Logistics aumentará en sofisticación –que resultará en un avance positivo en su negocio principal, incrementará competitividad, construyendo lealtad del cliente y contribuyendo a las ganancias de la corporación: Sin embargo, es importante que nuestra gerencia se mantenga totalmente consciente del impacto que las operaciones logísticas tendrán en la red de instalaciones existentes y en otros recursos clave que sirven al negocio principal.

Nuestro interés es facilitar el movimiento del producto de manera costo-efectiva y en tiempo a través de las supply chains de nuestros clientes, mundialmente. En esto, efectivamente reducimos el riesgo y la complejidad para nuestros clientes, permitiéndoles así concentrarse en sus respectivos negocios. De nuestra parte, es esencial que ganemos conocimiento en profundidad de los negocios de nuestros clientes y adoptemos un acercamiento de ventas más del tipo consultivo, apoyado por tecnología de apoyo a decisión

de avanzada al formular la(s) respuesta(s) apropiada. Tal acercamiento cambiará las reglas en el mercado, y diluirá la preocupación actual con las tarifas del transporte.

Tenemos una compañía verdaderamente global a nuestra disposición, proveyendo una red internacional de envíos express y capacidades de recolección y entrega todas interconectadas con una reserva de conocimiento local sobre mercados en países individuales a nivel mundial. También tenemos una cultura adaptativa, capaz de ofrecer respuestas flexibles a las necesidades del cliente y el deseo de acceder mayores competencias relevantes a nuestro negocio (por ejemplo, gestión de las relaciones de otros proveedores de servicios especiales en la supply chain).

Para el futuro, es importante que posicionemos DHL Airways Express Logistics en aquella parte del espectro general de los servicios de los operadores logísticos de manera que mejor proteja y eleve sus competencias clave. Esto involucrará una cuidadosa segmentación del mercado y, en última instancia, la selección de clientes con requerimientos genuinamente internacionales – que sentimos que podemos satisfacer en medio de las limitaciones de recursos especificados – y cuyos productos tengan características de mercado y manipulación alineados con nuestras capacidades. El desarrollo de nuestro portfolio de servicios logísticos evolucionará, y será consistente con nuestra curva de experiencia. Es importante que evitemos la “trampa de adaptarse a cada cliente” y en su lugar desarrollemos un portfolio de productos de servicio estándar que sean capaces de combinarse de forma única para satisfacer las necesidades individuales de nuestros clientes.

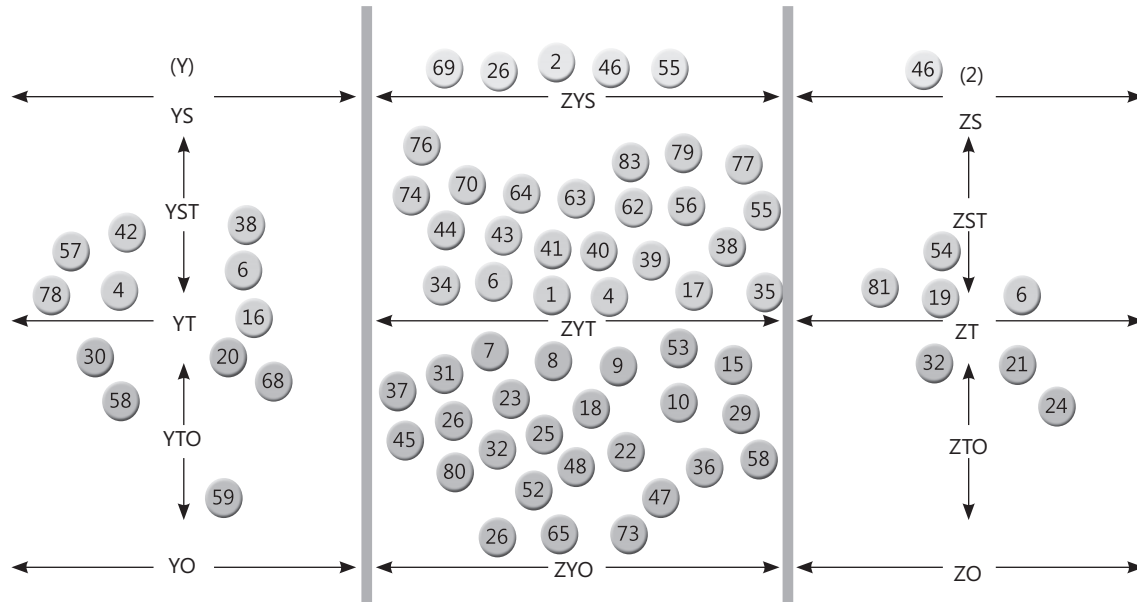
Para ellos es posible que necesitemos entrar y tener un rol líder en el desarrollo de relaciones estratégicas con nuestros proveedores clave, y así continuar desarrollando nuestras capacidades de administrar relaciones y fuentes de suministro.

Notas

- 1 Quinn, James Brian, Doorley, Thomas L and Paquette, Penny C. (1990) “Beyond products: services-based strategy”, *Harvard Business Review*, Marzo/Abril, Vol.68, No.2, pp.58-67.
- 2 Prahalad, C.K. and Hamel, Gary (1990) “The core competence of the corporation”, *Harvard Business Review*, Mayo/Junio, Vol.68, No.3, pp.79-91.

Apéndice 5A

Los “Posibilitadores” de relaciones en la Cadena de Abastecimiento

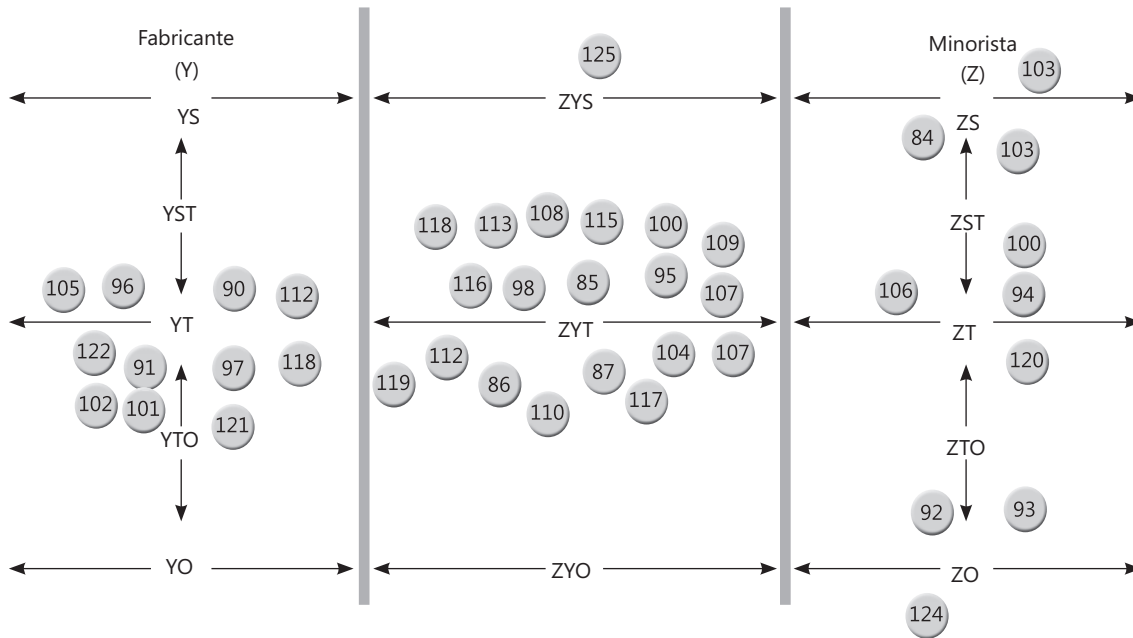


Fuente: Barratt, Mark A. (2002). *Explorando relaciones e intercambio de información en la cadena de abastecimientos de comestibles*, Tesis PhD inédito, Cranfield School of Management, Universidad de Cranfield, UK

ESTRATÉGICO	OPERACIONAL
2 Diálogo de Junta	7 Objetivos y metas comunes
26 Múltiples niveles de relaciones	8 Filosofías comunes
46 Compromiso de alta dirección	9 Comunicación
55 Estrategia comunicable	10 Mecanismos de comunicación
69 Curso de diálogo a nivel de junta	15 Identificación de canales de comunicación
	18 Plan SC integrado
	20 Comunicación interna
TÁCTICO	
1 Notificación de problema avanzado	21 Entendimiento interno
4 Capacidad de compartir información	22 Reposición de las decisiones conjuntas
6 Colaboración / información basada en cultura	23 Definir conjuntamente los procesos
16 Masa de información crítica	24 Reunión a largo plazo
17 Calidad de información	25 Qué quieren decir
19 Reconocimiento de la interdependencia	26 Múltiple nivel de relaciones
34 Entendimiento mutuo	30 Honestidad mutua
35 Procesos de mutuo acuerdo	31 Reconocimiento mutuo
38 Apertura	32 Respeto mutuo
39 Oportunismo vr. colaboración	36 Socio en curso de reconocimiento
40 Habilidades de relación de personas	37 Curso de desarrollo de la confianza
41 Enfoque proactivo	45 Mejores prácticas en la búsqueda de la industria
42 Problemas no síntomas	47 Compartir planes futuros
43 Relación de la junta	48 Compartir KPIs
44 Relaciones del gerente	52 Comprensión de los problemas del socio
54 Demostración de beneficio	58 Implantes de clientes
55 Estrategia comunicable	59 Grupos de equipos de clientes
56 Relaciones dependientes de contexto	65 Operaciones integradas SC
57 Pensamiento creativo	68 Mantener información corriente
62 Proceso de revisión completo	73 Resolver las cuestiones operativas
63 Química individual	80 Comprensión del rol de la gente
64 Relaciones integradas	
70 Facilitadores de la relación	
74 Gerente de la cadena de suministro	
76 Sistema permisivo de los procesos	
77 Comportamiento de compra comprensible	
78 Agregación de la demanda de comprensión	
79 Requerimientos comprensibles de información	
81 Papel comprensivo de los proveedores	
83 Inventario del gerente de ventas	

Apéndice 5B

Los "Inhibidores" de las relaciones en la cadena de abastecimiento



ESTRATÉGICO	OPERACIONAL
103 Comportamiento mecanicista de relaciones	86 Centrar el costo
125 Relaciones estratégicas pobres	87 Diferencias culturales
	91 Previsiones de producción impulsada
TÁCTICO	92 Funcional en los equipos de base
84 Adoptar mentalidad de cliente	93 Mentalidad de silo funcional
85 Presiones comerciales	97 Información de hambre
90 Impulsar previsiones DC	101 Cambio de dirección
94 Aumentar el ambiente competitivo	102 Promoción de dirección
95 Cuidadoso intercambio de información	104 Consecuencias de decisiones malentendidas
96 Sobrecarga de información	107 Percibe desempeño de los proveedores
98 Iniciativa conjunta de recursos	110 Tiempo de entrega de productos
100 Falta de compromiso y apoyo de la alta dirección	112 Rol de los EPOS
105 No compartir planes futuros de producción	117 Subestimar la magnitud de los cambios necesarios
106 Comportamiento de compra de pánico	118 Deslizamiento de colaboración
107 Percibir desempeño de los proveedores	119 Diferentes estrategias de negociación
109 Relaciones pobres de personal	120 Estilo de dirección funcional
112 Rol de EPOS	121 Ubicación de la información
113 Enfoque a corto plazo	122 Medida organizacional
116 Oportunidad de intercambio de información	124 Pobres de la logística interna
118 Deslizamiento de colaboración	

Fuente: Barratt, Mark A. (2002)

Apéndice 5C

Técnicas de "asociación estratégica"

No importa cuánto cambie el mundo, compradores, vendedores y terceros siempre necesitarán el uno del otro (Anónimo)

Tal vez el tema más estratégico que enfrentan las empresas de hoy es la revisión y el consecuente rediseño de sus cadenas de abastecimiento, por ejemplo, los arreglos físicos y comerciales hechos con las otras partes para proveer con el acceso a productos y servicios a los consumidores o usuarios corporativos. Esta presión por el cambio ha taído un rápido desarrollo en la mayoría de los mercados.

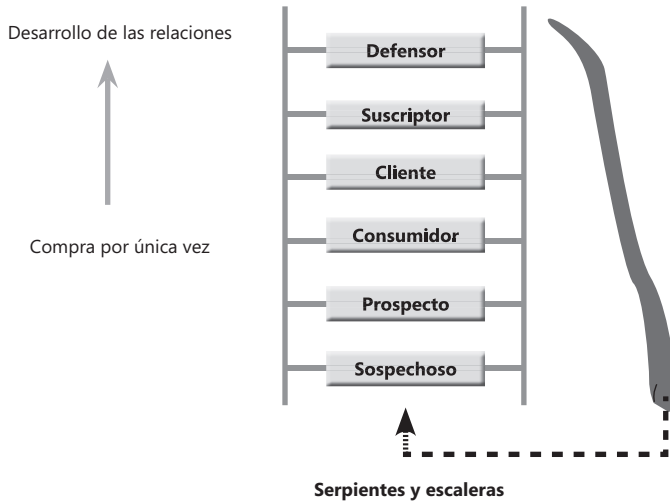
Lamentablemente, en varias situaciones industriales el conflicto entre las diversas partes de los canales de distribución y de las cadenas de abastecimiento continúa, generalmente dando un resultado "de suma cero". A menudo el conflicto emerge porque tanto compradores como proveedores tienen expectativas diferentes de los roles para agregar valor que uno y otro juega en el proceso de compra-venta y de distribución. El conflicto también puede surgir cuando uno de los miembros de las supply chain introduce innovaciones que aseguran que los beneficios permanecen con el innovador, mientras que los costos correspondientes van a las otras partes involucradas en la cadena.

Sin embargo, tal vez la fuente de conflicto mayor entre las partes de la *supply chain* es la falta de comprensión que cada una tiene del negocio de la otra, y su respectiva posición en el mercado. Asociarse estratégicamente puede ayudar a cerrar esta brecha y hacer que ambas partes se relacionen entre ellas de manera más positiva. Nuestra experiencia es que en dichas situaciones, los recursos son mejor ubicados y condiciones de "ganar y ganar" surgen donde ambas partes logran ganancias adicionales -para su mutua satisfacción. Lo importante aquí es que ambas partes en una determinada *supply chain* se comprometan a mantener una relación única en lugar de exclusiva, y que esta relación sea sistemática y no basada únicamente en contactos personales.

Lealtad comprador/proveedor - la llave del éxito

Empresas iluminadas en todo el mundo están reconociendo el valor de desarrollar una cooperación sostenida con los otros miembros de la cadena. Relaciones de cooperación durables son la llave del marketing exitoso en el nuevo milenio, como indicamos en la figura a continuación, en una versión modificada de la Escalera de Lealtad de Rafael. Muchísimas veces trabajamos incansablemente para mover a un cliente (o un proveedor en el caso inverso) hacia arriba en las diversas fases de la escalera de lealtad, sólo para perderlos en el estagio de la Recomendación. A menudo enviarlos nuevamente al nivel del escalón inicial de la escalera es más costoso en tiempo y dinero que lo que hubiera costado el "mantenimiento" cuidadoso de la relación en primera instancia. Pero para entonces, es demasiado tarde.

Escalera de lealtad de Rafael



Mejorando la relación

Nuestra experiencia indica que la mayoría de los problemas que surgen entre compradores y proveedores ocurren debido a que los gerentes tienen una actitud pobremente planeada hacia la relación, por ejemplo, resolviendo problemas operacionales a medida que éstos surgen. Sin embargo, el secreto está en colocar el contexto correcto con anticipación -al nivel gerencial más alto que sea posible- y luego la cascada de entendimiento que emerge de esta reunión de mentalidades descenderá por las dos organizaciones por medio de una serie de comunicaciones horizontales entre ambas. La metodología de trabajo que hemos desarrollado para lograr esto es descrita a continuación e ilustrada en el diagrama de la página 269.

Metodología

Paso 1: *Formulación de la visión*

Este paso produce declaraciones de visión (o filosóficas) de ambas partes. Este proceso refuerza significativamente la conciencia sobre la necesidad de comprender la posición del negocio de cada una de las partes, y sus aspiraciones. También prepara el camino para la comprensión de aquellos puntos de conflicto en los cuales las compañías tal vez no compartan similares objetivos, pero aún así ambas existen para servir al mismo consumidor o usuario final

Paso 2: *Escaneo contextual*

Este paso busca entender los diversos elementos del contexto económico, gubernamental, organizacional y del consumidor que influyen o podrían influir en la "asociación" propuesta.

Paso 3: *Formulación de los problemas*

Este paso solicita y documenta los problemas críticos de ambas compañías a nivel individual y sus perspectivas conjuntas. Estos problemas son vistos como muy significativos, pues pueden tener un gran impacto en el desempeño en un marco de tiempo predeterminado.

Paso 4: *Identificación y definición de los problemas*

Este paso "prueba" cada problema mediante preguntas intentando comprender la razón para su selección. El objetivo es distinguir claramente entre causas y síntomas.

Paso 5: *Priorización de los problemas*

Este paso determina y documenta gráficamente los problemas en una matriz de impacto/urgencia que asegura que los recursos disponibles se encuentren ubicados correctamente. También provee la llave para el continuo monitoreo de los problemas que requieren atención cuando haya mayores recursos disponibles.

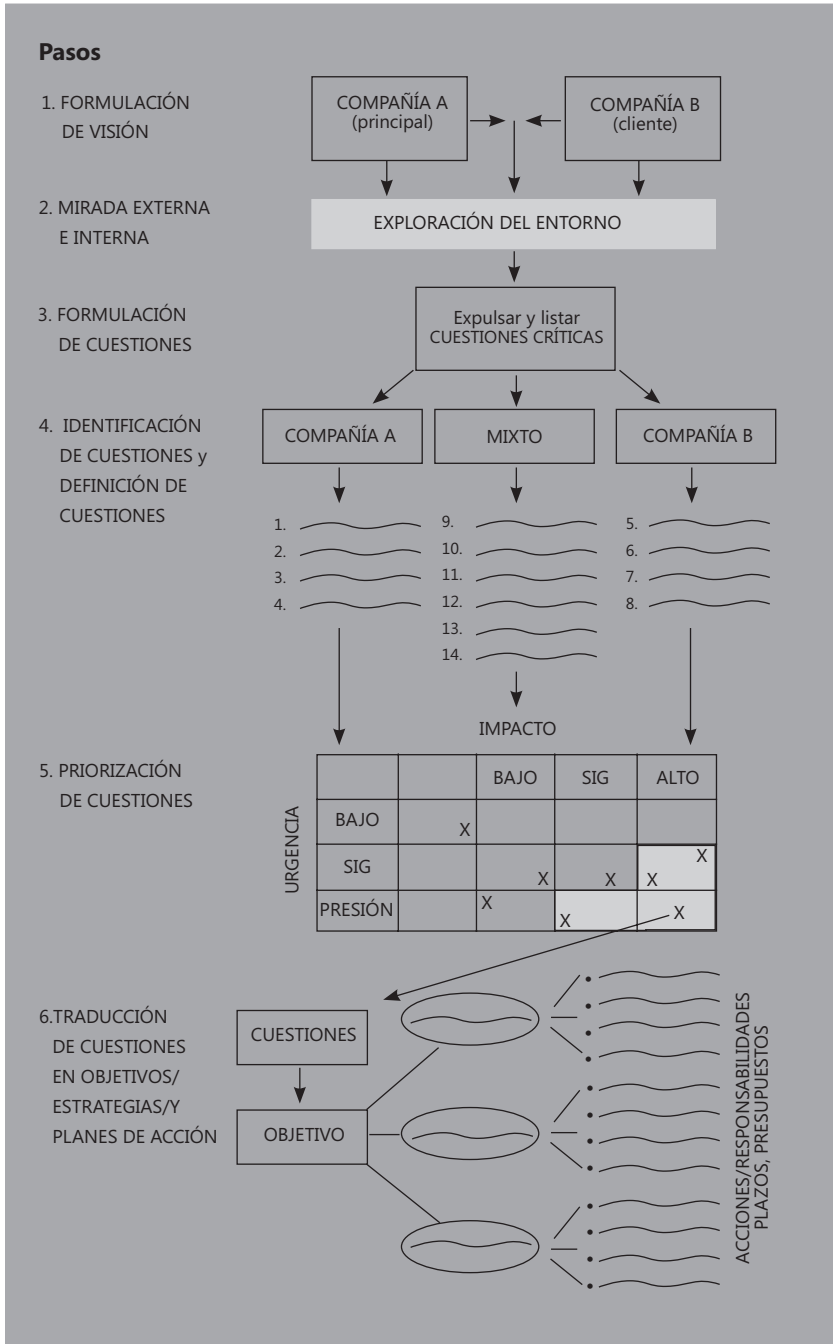
Paso 6: *Estallido de los problemas*

Este paso traduce los problemas (aquellos elegidos como críticos, dados los recursos) en:

- Suposiciones
- Objetivos
- Estrategias
- Planes de Acción
- Marcos de tiempo
- Presupuestos
- Puntos de monitoreo
- Responsabilidades

Y asegura que ambos socios en la "asociación" entiendan y concuerden con lo que se debe hacer, por quien y para cuando, y así lograr los resultados acordados conjuntamente. Este mismo proceso tiene el efecto de acercar a ambas partes, de manera mutuamente beneficiosa.

Metodología de la asociación estratégica



Notas

Capítulo 1

1. Surowiecki, James (1998) "Dark days at Sunbeam", *The Motley Fool*, disponible en www.slate.com/id/2650.
2. Estoy en deuda con el profesor emérito Malcolm McDonald quien acuñó este término
3. $CFROI = [(Cash\ flow\ from\ operations / capital - capital\ charge)]$, generalmente expresado como porcentaje. El spread del porcentaje del CFROI es positivamente correlativo con el precio de las acciones y la capitalización del mercado.
4. Las unidades de negocios que comprendían la Goodman Fielder en esa época eran: Ingredientes, Meadow Lea Foods, Molinos & Panificadoras, Steggles y Uncle Tobys.
5. Kirby, Julia (2003) "Supply chain challenges: building relationships", una charla con Scott Beth, David N. Burt, William Copacino, Chris Gopal, Hau L. Lee, Robert Porter Lynch y Sandra Morris, *Harvard Business Review*, July 2003, pp. 64–73.
6. Esta es una evaluación propia del autor basada en más de 100 trabajos de consultoría.
7. Jackson, Tony (1998) "Melding of minds to master the intangibles – management sharing knowledge", *Financial Times*, 15 June 1998, edición online, obtenido de <http://global.factiva.com.simsra.cl.net.ocs.mq.edu.au/ha/default.aspx>.
8. Friedman, Thomas, L. (2005) *The World is Flat: A Brief History of the Twenty-first Century*, Farrar, Strauss & Giroux, NY.
9. Neuschel, Robert P. (1967) "Physical distribution – forgotten frontier", *Harvard Business Review*, March–April, Vol. 45, No. 2, pp. 125–34.
10. Stolle, John F. (1967) "How to manage physical distribution", *Harvard Business Review*, July–August, Vol. 45, No. 4, pp. 93–100.
11. Veá *Signature Concepts* disponibles en www.johngattorna.com.
12. Porter, Michael E. (1979) "How competitive forces shape strategy", *Harvard Business Review*, March–April, Vol. 57, No. 2, pp. 137–45.
13. Anuncio de una conferencia de administración nacional de un día en Dublín y Manchester, en *Business Life*, la revista de vuelos de British Airways, September 2004.
14. "Siberian Siren", *The Sunday Times*, Singapur, 11 de July 2004, p. 31.
15. Chessell, James (2005) "Lion boss eschews champagne tastes", *Sydney Morning Herald*, Lunes 23 de mayo, p. 34.
16. Bryan, Lowell L. and Joyce, Claudia (2005) "The 21st-century organization", *McKinsey Quarterly*, No. 3, pp. 25–33.
17. Akumatsu, K. (1962) "A historical pattern of economic growth in developing countries", *Japanese Economic History 1600–1962*, Vol. 1, pp. 1–23. Akumatsu aplicó su

- analogía de gansos salvajes a la teoría económica, específicamente a la adopción de nuevas tecnologías por las naciones asiáticas.
18. Fotografía del museo Getty Images en el artículo de Ryan, Melissa (2004) "Australia wins 4000m team pursuit gold", *Sydney Morning Herald*, Agosto 24.
 19. Coase, R.H. (1937) "The nature of the firm", un ensayo en 4 *Economica NS*, pp. 386–405, citado en Williamson, O.E. and Winter, S.G. (eds) (1991) *The Nature of the Firm*, Oxford University Press, New York, NY, pp. 19–31.
 20. Labovitz, G. and Rosansky, V. (1997) *The Power of Alignment: How great companies stay centred and accomplish extraordinary things*, John Wiley & Sons, New York, NY.
 21. Chorn, N.H. (1987) "The relationship between business-level strategy and organizational culture", tesis de PhD sin publicar, Witwatersrand University, Johannesburg.
 22. Gattorna Strategy Consultants Pty Ltd, Sydney, Australia, 1985–95.
 23. Ver Adler, G., Fordham, M. and Read, H. (eds) (1971) *The Collected Works of CG Jung Volume 6: Psychological Types* (traducido por R.F.C. Hull), Bollingen Series 20, Princeton University Press, Ewing, NJ.
 24. Adizes, Ichak (1979) *How to Solve the Mismanagement Crisis*, 1ra Edición. Dow-Jones-Irwin; 5ta Edición (1985), Adizes Institute, Santa Monica, CA.
 25. Gerard W. Faust, President, Faust Management Corporation, Poway, CA (anteriormente President del Adizes Institute).
 26. Esta herramienta de diagnóstico le proporcionará una única evaluación total de la alineación entre su empresa y su mercado. Sin embargo, para obtener evaluaciones más detalladas de alineación versus clientes específicos y segmentos de cliente, primero utilice el diagnóstico "rápido" de segmentación de comportamientos detallado en el Apéndice 2C.
 27. Gosfield, Josh and Lopez, Nola (1996) "Levi's changes everything", *Fast Company*, No. 3, June/July.
 28. Huckboy, Jamie (2005) "Queen B", in *Harper's Bazaar*, September, pp. 118–20.
 29. La tecnología *fly-by-wire* es un sistema de vuelo electrónicamente dirigido, que usa computadores para facilitar la manipulación de la aeronave, al mismo tiempo que incrementa su desempeño y seguridad. Más detalles pueden ser hallados en www.airbus.com. Ver también Gattorna, J. (ed.) (1998) *Strategic Supply Chain Alignment: Best practice in supply chain management*, Gower Publishing, Aldershot, pp. 633–4.
 30. Una observación hecha frecuentemente al autor durante su investigación y consultoría.

Capítulo 2

1. Estos bloques de construcción adicionales incluyen la "adecuación" del personal en la estructura organizacional, comunicaciones internas, regímenes de medición de desempeño y sus respectivos incentivos, sistemas de planificación, iniciativas de entrenamiento y desarrollo, contratación y simulación de roles.
2. Holweg, Mattias and Pil, Frits K. (2001) "Successful build-to-order strategies start with the customer", *MIT Sloan Management Review*, Vol. 43, No. 1, Fall, pp. 74–83.
3. Davenport, Thomas H., Harris, Jeanne G. and Kohli, Ajay K. (2001), "How do they know their customers so well?", *MIT Sloan Management Review*, Vol. 42, No. 2, Winter, p. 63.
4. Ibid.

5. Ings-Chambers, Edwina (2004) "In the mood", *Financial Times*, 30–31 October, p. W14.
6. Nunes, Phil F. and Céspedes, Frank V. (2003) "The customer has escaped", *Harvard Business Review*, No. 81, Issue 11, November, pp. 96–105.
7. *Ibid.*, p. 105.
8. Fisher, Marshall L. (1997) "What is the right supply chain for your product?", *Harvard Business Review*, Vol. 75, No. 2, March–April, pp. 105–16.
9. *Ibid.*, p. 106.
10. *Ibid.*, p. 109.
11. Lee, Hau L. (2002) "Aligning supply chain strategies with product uncertainties", *California Management Review*, Vol. 44, No. 3, Spring, pp. 105–19.
12. *Ibid.*, p. 119.
13. Johnson, Alan (2004) "Decision time for consumer manufacturers", *Manufacturing Monthly*, May, p. 26.
14. Booz Allen Hamilton (2003) Smart Customization: Profitable Growth Through Tailored Business Streams, White Paper, 7 pp.
15. *Ibid.*, p. 1
16. Byrnes, Jonathan (2005) "You only have one supply chain?", *Working Knowledge*, Harvard Business School, 1 August. Obtenido de <http://www.hbswk.hbs.edu>.
17. *Ibid.*
18. *Ibid.*
19. *Ibid.*
20. A.T. Kearney (2004) *How Many Supply Chains Do You Need?*, 13 pp., A.T. Kearney, Chicago, IL.
21. Godsell, Janet (2005) "Demand chain strategy: the missing link", *Management Focus*, Cranfield School of Management, No. 22, Spring, pp. 4–7.
22. *Ibid.*, p. 7.
23. Anderson, David (2005), "Quick-change supply chain", *ASCET*, Vol. 7, 13 September, 6 pp. Obtenido de http://www.ascet.com/documents.asp?d_ID=3432.
24. *Ibid.*, p. 1.
25. Nunes, Phil F. and Céspedes, Frank V. (2003) "The customer has escaped", *Harvard Business Review*, Vol. 81, No. 11, November, pp. 96–105.
26. *Ibid.*, p. 100.
27. Como lo define Hofstede, quien fuera uno de los primeros en investigar de manera extensiva la influencia de las culturas en los valores relativos al trabajo. Uno de sus primeros artículos: Hofstede, Geert (1983) "National cultures in four dimensions", *International Studies of Management and Organization*, Vol. 13, No. 1/2, Spring/Summer, pp. 49–74.
28. Adaptado del trabajo original publicado primero por Gattorna Strategy Consultants Pty Ltd, (1991) "Pathways to Customers: reducing complexity in the logistics pipeline", *Strategy Spotlight*, Vol. 1, No. 2, October, pp. 21–30.
29. Zara (2003) "Case Study", escrito por Ferdows, K., Machuca, J.A.D. and Lewis, M. Disponible en The European Case Clearing House, Cranfield University, England and USA, 15 pp.
30. Lee, H.L (2004) "The Triple-A Supply Chain", *Harvard Business Review*, Vol. 83, No. 1, October, pp. 102–12.
31. *Ibid.*, p. 112.
32. McAdam, R. and Brown, L. (2001) "Strategic alignment and the supply chain for the

- steel stockholder sector: an exploratory case study analysis", *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 6, No. 2, pp. 83–94.
33. August, B. (2002) "Aligning the supply chain to anticipate developing market trends", unpublished conference paper, delivered at the Kenan Institute, Asia, March.
 34. Evans, Simon (2005) "New Foster"s unit flexes muscle", *Australian Financial Review*, 30 May, p. 16.
 35. Ibid.
 36. Gettler, Leon (2005) "Foster"s has a big ambition, a very big ambition", *The Age*, 28 September, p. 14.
 37. Después Kim, W. Chan and Mauborgne, R. (2005) *Blue Ocean Strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
 38. Por ejemplo, en un mercado con sólo unos pocos clientes, cada cliente puede de hecho ser el equivalente a un mercado. En estas situaciones técnicas más sofisticadas son necesarias para identificar las diferentes conductas adquisitivas presentes dentro de cada cliente principal.
 39. SLIM, diseñado en MIT por el profesor Jeremy Shapiro y asociados.
 40. Wagner, Stephen N., Bolton, Jamie M. and Nuthall, Linda (2003) "Supply chain network optimization modeling", Capítulo 2.1 in Gattorna, John L. (ed.), *Handbook of Supply Chain Management*, Gower Publishing, Aldershot, pp. 89–104; and Jimenez, Sue, Brown, Tim and Jordan, Joe (1998) "Network-modelling tools: enhancing supply-chain decision making", Capítulo 19 in Gattorna, John (ed.), *Strategic Supply Chain Alignment*, Gower Publishing, Aldershot, pp. 302–24.

Capítulo 3

1. Anders, George (2003) "The Carly Chronicles", *Fast Company*, February, p. 70.
2. Coutts, Louis (2004) "Culture clubs", *Business Review Weekly*, July 22–28, p. 57.
3. Schien, Edgar H. (1992) *Organizational Culture and Leadership*, 2da edición, Jossey-Bass., San Francisco, CA, p. 12.
4. Hofstede, Geert (1993) "Cultural constraints in management theories", *Academy of Management Executive*, Vol. 7, No. 1, pp. 81–94.
5. Gattorna, J.L. (2003) *Handbook of Supply Chain Management*, 5ta edición, Gower Publishing, Aldershot, pp. 14–17 para la fórmula que permite preparar una declaración de visión significativa
6. Slagmulder, R. and Grotoli, D. (2003) *Sainsbury"s (A) Transforming the Supply Chain*, INSEAD, 13 pp.
7. Hofstede, Geert (1980) *Culture"s Consequences: International Differences in Work-Related Values* (Cross Cultural Research and Methodology), Sage Publications, Newbury Park, CA.
8. Firoz, Nadeem M., Maghrabi, Ahmad S. and Kim, Ki Hee (2002) "Think globally manage culturally", *International Journal of Commerce and Management*, Vol. 12, Nos. 3 & 4, pp. 32–50.
9. Hofstede, Geert & Associates (1998) *Masculinity and Femininity: The Taboo Dimension of National Cultures*, Sage Publications, Newbury Park, CA.
10. Análisis de la segmentación de comportamientos llevados a cabo por Fonterra en 2000/01.
11. Primero mencionado en un artículo de la revista *Fortune* por un ejecutivo de Texas

- Instruments, en los años 80s.
12. "Reinventing Motorola", *Business Week*, 9 August 2004, p. 98.
 13. Neilson, Gary L. and Pasternack, Bruce A. (2005) "The cat that came back", *strategy+business*, No. 40, Fall, pp. 32–45.
 14. Petronius, AD 66, Roman Centurian.
 15. General Accident (UK), empresa matriz de New Zealand Insurance (NZI), fusionada en 1998 con la Commercial Union (CU) para formar CGU Insurance Group (UK).
 16. Stevens, Greg (2003) "Changing a culture to become more innovative – faster than ever before", *inKNOWvations*, February, 4 pp.
 17. *Ibid.*, p. 2.
 18. *Ibid.*
 19. Evans, Simon (2005) "New CEO wants Amcor out of the silo", *Australian Financial Review*, Thursday 25 August, p. 19.

Capítulo 4

1. Kotter, John P. (1990) "What leaders really do", *Harvard Business Review*, May–June, pp. 103–11.
2. *Ibid.*, pp.105 and 107.
3. *Ibid.*, p. 103.
4. Hanley, Mike, (2005) "Really, truly – forget charisma. The latest leadership gift is authenticity. And if it doesn't come naturally, you can learn to be real", *Australian Financial Review BOSS*, May, pp. 52–5. Artículo basado en el libro de Goffee, Rob and Jones, Gareth (forthcoming) *Why Should Anyone Be Led by You*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
5. *Ibid.*, p. 52.
6. Clarke, John (2005) *Working with Monsters: how to identify and protect yourself from the workplace psychopath*, Random House Australia, Sydney.
7. *Ibid.*, pp. 56–7.
8. Cromie, Ali (2005) "The Big Profit" Entrevista con Chip Goodyear, CEO BHP Billiton, en *Business Sunday*, de la cadena de televisión Nine Network, Australia, 28 de agosto.
9. Hilb, Martin (2005) "New corporate governance: from good guidelines to great practice", *New Corporate Governance*, Vol. 13, No. 5, September, pp. 569–81.
10. El indicador Myers-Briggs Type Indicator o MBTI[®] es el instrumento original y más conocido en su categoría. Es una marca registrada de Consulting Psychologists Press, California.
11. Burrows, Peter (2005) "The new broom starts to sweep at HP", *Australian Financial Review*, 25–26 June, p. 30.
12. Burrows, Peter (2001) "The radical: Carly Fiorina's bold management experiment at HP", *BusinessWeek*, February 8; edición online www.businessweek.com.
13. *Ibid.*
14. Salter, Chuck (2004) "And now the hard part; JetBlue is cool. Can David Neeleman make it great?", *Fast Company*, May, pp. 66-75.
15. Lee, Hau L. (2004) "The Triple-A Supply Chain", *Harvard Business Review*, October, pp. 102–12.
16. *Ibid.*, p. 112.
17. Vea Gattorna, John L. and Tang, M. (2003) "Formulating a supply chain vision", Capítulo 1.2 in Gattorna, John L. (ed.) *Handbook of Supply Chain Management*, 5th edn, Gower Publishing, Aldershot, pp. 11–35.

18. Van Lee, Reggie, Fabish, Lisa and McGaw, Nancy (2005) "The value of corporate values", *strategy+business*, No. 39, pp. 1–14.
19. "In praise of Peter Drucker", *The Guardian*, Thursday 17 November 2005, p. 34.

Capítulo 5

1. Clark, Theodore H. (1994) "Campbell Soup Company: a leader in continuous replenishment innovations", Case Study 9-195-124, Harvard Business School, 14 October, 21 pp.
2. Estoy en deuda con Bill Gill, Managing Director, Joe White Maltsters, por su ejemplo de una supply chain de *reabastecimiento continuo*.
3. Anthony Burgmans, CEO Unilever, en su discurso en la 6ta Conferencia ECR (Efficient Consumer Response), Edinburgh, 2001.
4. Mitchell, Sue (2002) "Super market forces", interview with Roger Corbett in *AFR BOSS* magazine, *Australian Financial Review*, 2 January, pp. 43–4.
5. Barratt, Mark A. (2002) "Exploring relationships and information exchange in grocery supply chains: a case study of enablers and inhibitors", tesis de PhD sin publicar, Cranfield University.
6. Refiérase al Apéndice 5A para una lista de los 83 *posibilitadores* culturales
7. Refiérase al Apéndice 5B para una lista de los 34 *inhibidores* culturales
8. Bartlett, Christopher, A. and Ghoshal, Sumantra (1990), "Matrix management: not a structure, a frame of mind", *Harvard Business Review*, July–August, pp.138–45.
9. Garvin, David A. and Levesque, Lynne C. (2004) "Executive Decision Making at General Motors", Case Study 9-305-026, Harvard Business School, revised February 2005, 21 pp.
10. Estoy en deuda con Corey Loehr, Intel Australia, por su ayuda con las secciones de Sistemas/IT en los Capítulos 5 a 8.
11. Esta serie de aplicaciones de software es propiedad de SAS Institute.
12. Detalles de la presentación de SAS con aprobación de Dev Mookerjee, Agosto 2005.
13. Kaplan, Robert S. and Norton, David P. (1992) "The balanced scorecard: Measures that drive performance", *Harvard Business Review*, Vol. 70, No. 1, January/February, pp. 71–9.
14. Kaplan, Robert S. and Norton, David P. (2005) "Managing alignment as a process", *Balanced Scorecard Report*, Harvard Business School Publishing, July–August, 6 pp.
15. Liker, Jeffrey, K. and Choi, Thomas, Y. (2004) "Building deep supplier relationships", *Harvard Business Review*, December, pp. 104–13.
16. Howell, R. and Heskett, J. (2004) "Shouldice Hospital Limited", Case Study 9-805-002, Harvard Business School, 14 pp. And refer to website www.shouldice.com.
17. Humphries, Andrew S. and Wilding, Richard D. (2004) "Long term collaborative business relationships: the impact of trust and C3 behavior", *Journal of Marketing Management*, Vol. 20, pp. 1107–22.
18. Ver Lambert, Douglas M. and Knemeyer, Michael A. (2004) "We're in this together", *Harvard Business Review*, December, pp. 114–22.

Capítulo 6

1. Vitasek, Kate, Manrodt, Karl B. and Abbott, Jeff (2005) "What makes a lean supply chain?", *Supply Chain Management Review*, October, pp. 39–45.
2. Womack, James P., Jones, Daniel T. and Roos, Daniel (1990) *The Machine that Changed the World: Based on the MIT 5-million dollar Study on the Future of the Automobile*, Rawsons Associates, New York, NY.
3. Hill, T. (2004) "Designing service delivery systems", Capítulo 5, *Operations Management*, 2nd edn, Palgrave Macmillan, p. 117.
4. Chandrasekhar, Ramasastry and Menor, Larry (2004) *Dabbawallahs of Mumbai (A)*, Case 9B04D011, Richard Ivey School of Business, 22 pp.
5. Comentario hecho por Don Meij, CEO/Managing Director de Domino's Pizza Australia and New Zealand (16 May 2005) en la reunión de MGSM Networker en Sydney, Australia; www.mgsmnetworker.net.
6. El modelo SCOR (supply chain operations reference) fue desarrollado por el Supply Chain Council, una organización sin fines de lucro que comenzó en 1996-97. SCOR es un modelo de procesos diseñado para mejorar la eficiencia y la productividad a través del uso de las mejores prácticas, terminología estandarizada, un marco interfuncional junto con métricas comunes. Para más información ver www.scor.com.
7. EDLP fue un concepto desarrollado por Wal-Mart y Procter & Gamble allá por fines de los años noventa. No se ha convertido en una práctica universal, aunque varias empresas minoristas han tratado de copiar este acuerdo.
8. Estoy en deuda con James Gibson por las ideas que ha proporcionado en esa área emergente de BPMS, mayo 2005.
9. Estoy en deuda con Deborah Ellis, Directora de Carpenter Ellis, por este ejemplo, agosto 2005.
10. Cowley, Mark (2005) "BlueScope Steel – a case study in adapting to a global manufacturing market", artículo presentado por Mark Cowley en la Smart Conference, Sydney, 2 de junio.

Capítulo 7

1. Ver la campaña publicitaria de IBM Australia (comenzada en marzo 2003) para comunicar su visión de "e-business por pedido" a una comunidad de negocios mayor.
2. Aquí es donde entran los regímenes lucrativos de cuentas del cliente.
3. Fonterra colocó embargos sobre cierta producción de algunas de sus fábricas de procesamiento de forma que la producción asignada y prevista para los clientes "colaboradores" no pudiera ser interferida.
4. Quedo en deuda con el profesor Donald Sull, del London Business School, por este ejemplo, Chantilly, 7 de octubre 2005.
5. Sull, Donald H. with Yong Wang (2005) *Made in China*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
6. Fine, Charles, H. (2005) "Are you modular or integral? Be sure your supply chain knows", *strategy+business*, No. 39, Summer, pp. 499–506.
7. *Ibid.*, p. 502.
8. *Ibid.*, p. 503.
9. *Ibid.*

10. Gupta, Vivek and Radlika, A. Neela (2005) "Li & Fung: the global value chain configurator", Case ref. 305-052-1, ICFAI Center of Management Research, Hyderabad, 28 pp.
11. Estos son los días en que una sección del sistema, por ejemplo el puerto, se cierra por mantenimiento. El nuevo enfoque intenta que todos los participantes en esta supply chain realicen mantenimiento en el mismo día de forma de reducir los tiempos de parada del sistema en su totalidad.
12. "Ship Ahoy", en el programa de televisión *60 Minutes* en Australia el 21 agosto de 2005; periodista, Richard Carleton.
13. Le agradezco a Terry O'Connor, General Manager Corporate Services Director, ABB Grain, por este ejemplo iluminador, 7 de diciembre de 2005.
14. Plant, Robert, Feeny, David and Mughal, Hamid (2000) "Land Rover vehicles: the CB40, a project in nimbleness and flexibility", Case 600-001-1, Templeton College Publication, European Case Clearing House, Templeton College, Oxford, 19 pps.
15. Estoy en deuda con Mike Bernon del Cranfield Centre for Logistics and Supply Chain Management por sus ideas sobre este proyecto.
16. Ritter, Ronald C. and Sternfels, Robert A. (2004) "When offshore manufacturing doesn't make sense", *McKinsey Quarterly*, online journal of McKinsey & Co., No. 4; www.mckinseyquarterly.com
17. Ibid.
18. Ibid.
19. Ibid.
20. "Haier's aim: "Develop our brand overseas"", *BusinessWeek* online, 31 March 2004, p. 2; <http://search.businessweek.com>.
21. Cienski, Jan (2005) "Asia forces rethink for Polish clothing makers", *Financial Times*, Wednesday 26 October, p. 4.
22. Salter, Chuck (2001) "This is one fast factory", *Fast Company*, No. 49, August, pp. 32-4.

Capítulo 8

1. El concepto de las dos variantes en la supply chain *totalmente flexible* y sus características/nombres fue desarrollado por Kate Hughes, alumna de PhD, Macquarie Graduate School of Management (MGSM), Sydney, Australia.
2. Steinberg, Jessica (2003) "Driving in the valley of the shadow of death", *Fast Company*, No. 74, September, p. 88.
3. Murray, Sarah (2005) "How to deliver on the promises: supply chain logistics", *Financial Times – Business Life*, 7 January, p. 9.
4. Dr Chris Morgan, profesor en el Cranfield Centre for Logistics and Supply Chain Management, Cranfield University.

Capítulo 9

1. Porter, Michael E. (1990) *The Competitive Advantage of Nations*, Free Press, New York, NY.
2. Una clase de 4PL[®] que está tomando forma entre algunos de los miembros líderes de la industria editorial australiana.

3. Un modelo orientado a un 3PL colaborativo existe en Australia para proveer servicios a los mercados mayoristas y minoristas de tabaco.
4. Sydney Mascot International Airport tiene un sistema para combustible de aviación donde las compañías proveedoras comparten el costo de la infraestructura con una base del tiempo de utilización. Esto significa que competidores naturales todavía compiten, mientras que colaboran para reducir sus costos en un área específica de sus supply chains.
5. Hardman, Doug, Messinger, David and Bergson, Sara (2005) "Virtual scale: alliances for leverage", *strategy+business*, 14 July, Booz Allen Hamilton, p. 1; publicado online en <http://www.strategy-business.com/resiliencereport/resilience/rr00021?pg=0>.
6. Basado en mi propia evaluación de más de dos décadas en consultoría.
7. Donde los retornos generados son consistentemente mayores que el costo de capital.
8. Expresado como una ecuación, $CFROI = [(Cash\ flow\ from\ Operations / Capital\ Employed) - Capital\ Charge]$
9. Litman, Joel and Frigo, Mark L. (2004) "When strategy and valuation meet; five lessons from return driven strategy", *Strategic Finance*, August, pp. 31–9.
10. Magretta, Joan (1998) "Fast, global and entrepreneurial: supply chain management, Hong Kong style. An interview with Victor Fung", *Harvard Business Review*, Vol. 76, No. 5, September/October, pp. 102–14.
11. Kissel, Mary, (2005) "Li & Fung may be more valuable than its profit measure shows", "Heard in Asia" column, *Wall Street Journal*, Tuesday 25 October, p. 19.
12. Litman, Joel and Frigo, Mark L. (2004), "When strategy and valuation meet: five lessons from return driven strategy", *Strategic Finance*, August, pp. 31–9.
13. Le agradezco a Will Lock de Accenture (UK) por su ayuda al clarificar las diversas razones financieras mencionadas en el texto que sirven para evaluar el desempeño de las empresas comerciales.
14. Antes llamada Andersen Consulting.
15. Ver Gattorna, John (1998) "Fourth-party logistics: en-route to breakthrough performance in the supply chain", Capítulo 27 in John Gattorna (ed.) *Strategic Supply Chain Alignment: best practice in supply chain management*, Gower Publishing, Aldershot, pp. 425–45.
16. Encuesta de Andersen Consulting en 1994 de 250 empresas del Reino Unido. Los sectores fueron: de consumo, minorista, combustibles, gas y químicos, industrial y de servicios.
17. Alpha Research Consortium (2004) *Characteristics, Strategies and Trends for 3PL/4PL in Australia*, Logistics Association of Australia, March, p. 86.
18. Para información más detallada en el modelo de 4PL[®], vea el Capítulo 27 en John Gattorna, (ed.) (1998) *Strategic Supply Chain Alignment*, Gower Publishing, Aldershot.
19. Petroleum Development of Oman (PDO) entregó tal RFQ en 2003.
20. Vogel, Jochen (2001) *4PL Report*, March, Lehman Bros, London.
21. EV / EBITDA, i.e., Economic Value/Earnings before Interest and Tax Depreciation and Amortization.
22. M-co se desarrolló luego de la desregulación de la industria eléctrica en Nueva Zelanda. Información sobre la compañía puede ser encontrada en www.nz.m-co.com.
23. Estoy en deuda con Barry Mellor, Chief Executive, NHS Logistics Authority, por su permiso para usar este caso.

24. Ver también John Gattorna (1998) "Fourth-party logistics; en-route to breakthrough performance in the supply chain", Capítulo 27 en John L. Gattorna (ed.) *Strategic Supply Chain Alignment*, Gower Publishing, Aldershot, pp. 425–45.
25. Por ejemplo: Corprocure en Australia; Transora en los Estados Unidos
26. Breene, Tim and Nunes, Paul F. (2004) "High-performance business – is bigger always better?", *Outlook*, Accenture, No. 3, pp. 19–25.
27. *Ibid.*, p. 25.
28. Alpha Research Consortium (2004) *Characteristics, Strategies and Trends for 3PL/4PL in Australia*, Logistics Association of Australia, 30 March.
29. Ogulin, Robert (2005) "Coordination in networked supply chains", trabajo de tesis de PhD en proceso, Macquarie Graduate School of Management, Sydney.
30. Petroleum Development of Oman (PDO) ha intentado formar un 4PL[®] por licitación de la tarea de mover el equipamiento de exploración; la compañía ganadora de la licitación ha tenido dificultades inicialmente, las cuales está tratando de solucionar.
31. Esta fue la experiencia con la iniciativa Thames Water – Accenture Connect 2020, la cual aunque exitosa, no logró atraer otros servicios para que se unieran y trajeran consigo el volumen adicional que hubiera servido para conseguir dicho éxito a una mayor velocidad de la lograda al tener sólo un principal mayoritario.

Capítulo 10

1. McGee, Kenneth, G. (2004) *Heads Up: How to anticipate business surprises and seize opportunities first*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
2. Gattorna, John L. (1991) "Exocets and Equilibrium", *Strategy Spotlight*, the in-house journal of Gattorna Strategy Consultants Pty. Ltd., Vol. 1, No. 1, February, pp. 8–12.
3. Holliday, Charles, O. Jr., Schmidheiny, Stephan and Watts, Philip (2002) *Walking the Talk: the Business Case for Sustainable Development*, Case Study 38, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, CA, p. 22.
4. "No writing on the wall?", *Sustainable Development as a Business Principle in the Supply Chain*, un artículo de discusión por The Nordic Partnership, 2003, p. 2. Ver <http://www.nordicpartnership.org>.
5. Comentario hecho en una conversación entre Dr Ian Woods y yo en el Foro de Supply Chain de la Universidad de Wollongong, en Sydney, el 29 de junio de 2005. AMP Capital Investors escribe artículos de investigación sobre temas que afectan el sector de inversiones socialmente responsables (Socially Responsible Investments, SRI). Ver www.ampcapital.com.au.
6. Demos, Telis (2005) "Managing beyond the bottom line", *Fortune*, October 3, pp. 70–5.
7. Fittipaldi, Santiago (2004) "When doing the right thing provides a pay-off", *Global Finance*, January, pp. 18–22.
8. Hall, James (2005) "Designer Companies", *Australian Financial Review BOSS*, January, p. 40.
9. *Ibid.*, p. 41.
10. Birchall, Jonathan (2005) "Wal-Mart sets out stall for a green future", *Financial Times*, Wednesday 26 October, p. 17.
11. Holliday, Charles, O. Jr., Schmidheiny, Stephan and Watts, Philip (2002) *Walking the Talk: the Business Case for Sustainable Development*, Case Study 38, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, CA, pp. 170–1.

12. Ibid., Case Study 21, pp. 118–20.
13. "The Nike factory challenge", Ethical Corporation, News Release, 16 May 2005, p. 1.
14. Investigaciones sobre el riesgo en las supply chains se realiza en el Cranfield School of Management por Omera Khan, email omera.khan@cranfield.ac.uk.
15. Adaptado de Chopra, Sunil and Sodhi, ManMohan S. (2004) "Managing risk to avoid supply-chain breakdown", MIT Sloan Management Review, Fall, p. 54.
16. Ibid., p. 53.
17. Lee, Hau L. and Wolfe, Michael (2003) "Supply chain security without tears", Supply Chain Management Review, January/February, pp. 12–20.
18. Sheffi, Yossi (2005) *The Resilient Enterprise; overcoming vulnerability for competitive advantage*, MIT Press, Cambridge, MA.
19. Ibid., p. 255.
20. Booz Allen Hamilton (2001) "Out of Sorts with Outsourcing", New York, 25 July.
21. Deloitte Consulting (2005) *Calling a Change in the Outsourcing Market*, April, p. 2.
22. Ibid., p. 3.
23. Artículo interno preparado por Ming Tang, Partner, Asia-Pacific Supply Chain Practice, 2003.
24. Drucker, Peter F. (1974) "New templates for today's organizations", *Harvard Business Review*, January–February, pp. 45–51.
25. George, M., Freeling, A. and Court, D. (1994) "Reinventing the market organisation", *McKinsey Quarterly*, No. 4, pp. 43–62, p. 59.
26. Este fue un nuevo formato organizacional que McKinsey & Co. intentó con varios clientes a inicios de 1990s, pero no ha sido adoptado mayormente.
27. Sull, Donald N. (2005) *Made in China: what Western managers can learn from trail-blazing Chinese entrepreneurs*, Harvard Business School Press, Boston, MA, p. 107.
28. Ibid.
29. Ashby, W.R. (1956) *An Introduction to Cybernetics*, Chapman & Hall, London; y por el mismo autor: (1954) *Design for a Brain*, 2nd edn, John Wiley, New York, NY.
30. Cohn, Jeffrey M., Khurana, Rakesh and Reeves, Laura (2005) "Growing talent as if your business depended on it", *Harvard Business Review*, October, pp. 62–70.
31. See Miller, Ron (2005) "The evolution of knowledge management", November, *EContent*, pp. 38–41.
32. Lowell, Bryan L. and Joyce, Claudia (2005) "The 21st-century organization", *McKinsey Quarterly*, No. 3, pp. 24–33.
33. Mangan, J. and Christopher, M. (2005) "Management Development and the supply chain manager of the future", *International Journal of Logistics Management*, Vol. 16, No. 2, pp. 178–91.
34. Tomado de "Outsourcing in the new supply chain environment", Supply Chain Management Forum, Athens Hilton, Athens, 25–26 November 2005. Ver www.scmforum.org.
35. Senge, Peter, Scharmer, C. Otto, Jaworski, Joseph and Flowers, Betty Sue (2005) *Presence: Exploring Profound Change in People, Organizations, and Society*, Nicholas Brealey Publishing, London, p. 7.
36. See De Geus, Arie (1997) *The Living Company*, Nicholas Brealey Publishing, quoted in Senge, P. et al., *Presence*, p. 7.
37. Ibid.

Bibliografía seleccionada

- Adizes, Ichak, *How to Solve the Mismanagement Crisis*, 1st printing, Dow-Jones-Irwin, 1979; 5th printing, Adizes Institute, Santa Monica, CA, 1985.
- Adler, G., Fordham, M. and Read, H. (eds), *The Collected Works of C.G. Jung Vol. 6: Psychological Types* (translated by R.F.C. Hull), Bollingen Series 20, Princeton University Press, Ewing, NJ, 1971.
- Ashby, W.R., *An Introduction to Cybernetics*, Chapman & Hall, Boston, MA, 1956.
- Ashby, W.R., *Design for a Brain*, 2nd edn, John Wiley, New York, NY, 1954.
- Bacon, Terry R. and Pugh, David G., *The Behavioral Advantage: What the Smartest, Most Successful Companies Do Differently to Win in the B2B Arena*, AMACON, New York, NY, 2004.
- Barker, Joel A. and Erickson, Scott W., *Five Regions of the Future: Preparing Your Business for Tomorrow's Technology Revolution*, Penguin, New York, NY, 2005.
- Beck, John C. and Wade, Mitchell, *Got Game: How The Gamer Generation is Reshaping Business Forever*, Harvard Business School Press, Boston, MA, 2004.
- Benfari, Robert with Knox, Jean, *Understanding Your Management Style: Beyond the Myers-Briggs Type Indicators*, D.C. Heath, Lexington, MA, 1991.
- Berger, Andrew J. and Gattorna, John L., *Supply Chain Cybermastery: Building High Performance Supply Chains of the Future*, Gower Publishing, Aldershot, 2003.
- Bossidy, Larry and Charan, Ram, *Execution: The Discipline of Getting Things Done*, Crown Business, New York, NY, 2002.
- Brooks, Frederick P. Jr, *The Mythical Man-Month: Essays on Software Engineering*, Addison-Wesley Longman, Boston, MA, 1995.
- Christopher, Martin, *Logistics and Supply Chain Management: Creating Value-Adding Networks*, 3rd edn, FT Prentice Hall, London, 2005.
- Christopher, Martin and Peck, Helen, *Marketing Logistics*, 2nd edn, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford, 2004.
- Clarke, John, *Working with Monsters: How to Identify and Protect Yourself from the Workplace Psychopath*, Random House, Sydney, 2005.
- Cohen, Shoshannah and Roussel, Joseph, *Strategic Supply Chain Management: The Five Disciplines for Top Performance*, McGraw-Hill, New York, NY, 2005.
- Cokins, Gary, *Performance Management: Finding the Missing Pieces (to Close the Intelligence Gap)*, John Wiley, New York, NY, 2004.
- Conner, Daryl R., *Managing at the Speed of Change: How Resilient Managers Succeed and Prosper Where Others Fail*, Villard, New York, NY, 1992.
- Conner, Daryl R., *Leading at the Edge of Chaos: How to Create the Nimble Organization*, John Wiley, New York, NY, 1998.
- Cranfield School of Management, *Supply Chain Vulnerability*, Report on behalf of DTLR, DTI and Home Office, 2002.
- Davenport, Thomas H. and Prusak, Laurence with Wilson, H. James, *What's The Big Idea? Creating and Capitalizing on the Best Management Thinking*, Harvard Business School Press, Boston, MA, 2003.
- De Geus, Arie, *The Living Company: Habits for Survival in a Turbulent Business Environment*, Harvard Business School Press, Boston, MA, 1997.
- Friedman, Thomas L., *The World is Flat: A Brief History of the Globalized World in the 21st Century*, Penguin Books, London, 2005.

- Fritz, Robert, *Corporate Tides: The Inescapable Laws of Organizational Structure*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, CA, 1996.
- Gabel, Jo Ellen and Pilnick, Saul, *The Shadow Organization in Logistics: The Real World of Culture Change and Supply Chain Efficiency*, Council of Logistics Management, Oak Brook, IL, 2002.
- Gattorna, J.L. and Walters, D.W., *Managing the Supply Chain: a Strategic Perspective*, Macmillan Business, London, 1996.
- Gattorna, John (ed.), *Strategic Supply Chain Alignment: Best Practice in Supply Chain Management*, Gower Publishing, Aldershot, 1998.
- Gattorna, John L., *Handbook of Supply Chain Management*, 5th edn, Gower Publishing, Aldershot, 2003.
- Goldratt, Eliyahu M., *Theory of Constraints: and How it Should be Implemented*, North River Press, Great Barrington, MA, 1990.
- Goold, Michael and Campbell, Andrew, *Designing Effective Organizations: How to Create Structured Networks*, Jossey-Bass, San Francisco, CA, 2002.
- Handy, Charles, *The Elephant and The Flea: Reflections of a Reluctant Capitalist*, Harvard Business School Press, Boston, MA, 2001.
- Herzlinger, Regina, E., *Market-Driven Health Care: Who Wins, Who Loses in the Transformation of America's Largest Service Industry*, Perseus Books, Cambridge, MA, 1997.
- Hofstede, Geert, *Cultures Consequences: International Differences in Work-Related Values (Cross Cultural Research and Methodology)*, Sage Publications, Newbury Park, CA, 1980.
- Hofstede, Geert, *Cultures Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*, 2nd edn, Sage Publications, Newbury Park, CA, 2001.
- Hofstede, Geert and Hofstede, Gert Jan, *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, 2nd edn, McGraw-Hill, New York, NY, 2005.
- Hofstede, Geert & Associates, *Masculinity and Femininity: The Taboo Dimensions of National Cultures*, Sage Publications, Newbury Park, CA, 1998.
- Holliday, Charles O. Jr, Schmidheiny, Stephan and Watts, Philip, *Walking the Talk: The Business Case for Sustainable Development*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, CA, 2002.
- Horne, Alistair, *The Age of Napoleon*, Modern Library, New York, NY, 2004.
- Ibarra, Hermina, *Working Identity: Unconventional Strategies for Reinventing Your Career*, Harvard Business School Press, Boston, MA, 2003.
- Itami, Hiroyuki with Roehl, Thomas W., *Mobilizing Invisible Assets*, Harvard University Press, Cambridge, MA, 1987.
- Jung, C.G., *Memories, Dreams, Reflections*, Fontana Paperbacks, London, 1983.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P., *The Balanced Scorecard*, Harvard Business School Press, Boston, MA, 1996.
- Kim, W. Chan and Mauborgne, Renee, *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*, Harvard Business School Press, Boston, MA, 2005.
- Labovitz, George and Rosansky, Victor, *The Power of Alignment: How Great Companies Stay Centered and Accomplish Extraordinary Things*, John Wiley, New York, NY, 1997.
- Lencioni, Patrick, *The Five Temptations of a CEO: a Leadership Fable*, Jossey-Bass, San Francisco, CA, 1998.
- Low, Jonathan and Kalafut, Pam Cohen, *Invisible Advantage: How Intangibles Are Driving Business Performance*, Perseus Publishing, Cambridge, MA, 2002.
- Management Today Series, *The Power of Culture: Driving Today's Organisation*, Australian Institute of Management, McGraw-Hill, Sydney, 2004.

- Mant, Alistair, *Intelligent Leadership*, Allen & Unwin, Sydney, 1997.
- Marsh, Nick, McAllum, Mike and Purcell, Dominique, *Strategic Foresight: The Power of Standing in the Future*, Crown Content, Melbourne, 2002.
- MacFarlane, Hugh, *The Leaky Funnel: Earn More Customers by Aligning Sales and Marketing to the Way Businesses Buy*, Bookman Media, Melbourne, 2003.
- McGee, Kenneth, G., *Heads Up: How to Anticipate Business Surprises and Seize Opportunities First*, Harvard Business School Press, Boston, MA, 2004.
- Messner, Reinhold, *Moving Mountains: Lessons on Life and Leadership*, Executive Excellence Publishing, Provo, UT, 2001.
- Morrell, Margot and Capparell, Stephanie, *Shackleton's Way: Leadership Lessons From The Great Antarctic Explorer*, Nicholas Brealey, London, 2001.
- Nadler, David A. and Tushman, Michael L., *Competing by Design: The Power of Organizational Architecture*, Oxford University Press, New York, NY, 1997.
- Neilson, Gary L. and Pasternack, Bruce, A., *Results: Keep What's Good, Fix What's Wrong, and Unlock Great Performance*, Crown Business, New York, NY, 2005.
- Pandya, Mukul and Shell, Robbie, *Lasting Leadership: What you Can Learn from the Top 25 Business People of Our Times*, Wharton Publishing and Pearson Education, Upper Saddle River, NJ, 2005.
- Penrose, Edith, *The Theory of the Growth of the Firm*, 3rd edn, Oxford University Press, Oxford, 1995.
- Pitelis, Christos (ed.), *The Growth of the Firm: The Legacy of Edith Penrose*, Oxford University Press, Oxford, 2002.
- Porter, Michael E., *The Competitive Advantage of Nations*, The Free Press, New York, NY, 1990.
- Roberts, John, *The Modern Firm: Organizational Design for Performance and Growth*, Oxford University Press, New York, NY, 2004.
- Rudzki, Robert A., Smock, Douglas A., Katzorke, Michael and Stewart, Shelley, Jr, *Straight to the Bottom Line: An Executive Roadmap to World Class Supply Management*, J. Ross Publishing, Fort Lauderdale, FL, 2006.
- Rummler, Geary A. and Brache, Alan P., *Improving Performance: How to Manage the White Space on the Organization Chart*, 2nd edn, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, CA, 1995.
- Samuels, Martin, *Command or Control: Command, Training and Tactics in the British and German Armies, 1888–1918*, Frank Cass, London, 1995.
- Senge, Peter, Scharmer, C. Otto, Jaworski, Joseph and Flowers, Betty Sue, *Presence: Exploring Profound Change in People, Organizations, and Society*, Nicholas Brealey, London, 2005.
- Sheffi, Yossi, *The Resilient Enterprise: Overcoming Vulnerability for Competitive Advantage*, MIT Press, Cambridge, MA, 2005.
- Sull, Donald N., *Revival of the Fittest: Why Good Companies Go Bad and How Great Managers Remake Them*, Harvard Business School Press, Boston, MA, 2003.
- Sull, Donald N., *Made in China: What Western Managers Can Learn From Trailblazing Chinese Entrepreneurs*, Harvard Business School Press, Boston, MA, 2005.
- Sveiby, Karl Erik, *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-Based Assets*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, CA, 1997.
- Towill, Denis and Christopher, Martin, *International Journal of Logistics: Research Applications*, Vol. 5, No. 3, 2002, pp. 233–309; www.tandf.co.uk/journals.
- Williamson, Oliver E. and Winter, Sidney G. (eds), *The Nature of The Firm: Origins, Evolution, and Development*, Oxford University Press, New York, NY, 1993.
- Womack, James P., Jones, Daniel T. and Roos, Daniel, *The Machine that Changed the World: Based on the MIT 5-million Dollar Study on the Future of the Automobile*, Rawsons Associates, New York, NY, 1990.

CADENAS DE ABASTECIMIENTO DINÁMICAS



Jorge Tesler, Director Ejecutivo, TGI Argentina SA - Consultoría Logística

www.gefco.net.ar

Julián Navarro, Director General, GEFCO Argentina S.A. - MERCOSUR,

Philip Green, CEO, United Utilities

Pacific, DHL Express

Scott Price, CEO Asia

978-958-648-639-2



9 789586 486392