

Cadena de suministro, fuente de ventajas competitivas.

Son muchos los retos a los que las empresas deben enfrentarse hoy en día. No basta sólo con hacer las cosas bien, es necesario ser excelentes. La creciente competitividad y los fenómenos económicos a los cuales nos enfrentamos en la actualidad, exigen de las empresas respuestas cada vez más eficientes, procesos y estrategias que les permitan sobrevivir y crecer en un mundo en continuo cambio, en el cual el cliente es quien asume cada vez más el poder de negociación y quien al final define el éxito o fracaso de todo el engranaje empresarial que se encuentra tras la fabricación y distribución de un producto. Debido a esto, el interés de las empresas está enfocado en **la gestión de la cadena de suministros**, creando valor para la empresa y el cliente, concentrándose primordialmente en la satisfacción de las expectativas del cliente.

La gestión de la cadena de suministros está surgiendo como la combinación de la tecnología y las mejores prácticas de negocios en todo el mundo. Las compañías que han mejorado sus operaciones internas ahora están trabajando para lograr mayores ahorros y beneficios al mejorar los procesos y los intercambios de información que ocurren entre los asociados de negocios. Engloba aquellas actividades asociadas con el movimiento de bienes desde el suministro de materias primas hasta el consumidor final, pero lo más importante es que también incluye los sistemas de información requeridos para seguir y controlar todas estas actividades.

John Gattorna nacido en Australia en 1943, es uno de los líderes de pensamiento sobre la gestión de la cadena de suministro más respetados en todo el mundo. Gattorna es el actual consejero Ejecutivo de la consultora Gattorna Alignment Pty LTd, con sede en Sidney, Australia. Igualmente, también es profesor en las Universidades de Oxford y Cranfield (Reino Unido) y de Sidney, en Australia. Gattorna es uno de los pioneros y creadores de la teoría de la gestión de la cadena de suministro a nivel mundial. Con más de 25 años de experiencia en el terreno de la gestión logística, Gattorna se ha centrado en fijar una nueva visión de la gestión de la cadena a través de su

teoría del alineamiento dinámico, consistente en implantar una visión orientada a la satisfacción del cliente en todas las actividades logísticas.

Para implantar esa visión orientada a la satisfacción del cliente, según John Gattorna es necesario analizar el mercado y los clientes de la compañía. Este análisis nos debe llevar a establecer un componente dinámico de la gestión de nuestra cadena logística de cara a adaptarnos a las cambiantes necesidades de los mercados.

Para ello, el experto australiano considera que cada empresa debe **comprender y segmentar adecuadamente a sus clientes** para, después, y a la inversa, realizar todo un proceso de ingeniería interna que le permita alinearse con sus clientes de una manera específica para cada caso concreto.

La cadena logística se está viendo transformada por los flujos de información que hoy en día da Internet. Los clientes **cada vez presionan más a las compañías con demandas sobre su calidad de servicio**. De esta forma, para Gattorna se configuran básicamente cuatro clientes tipo.

- **Colaboradores**, que son aquellos que siguen fielmente a la marca a pesar de las deficiencias de servicio y calidad de los productos, son los que para el precio no es tan determinante.
- **Eficientes**, que son aquellos que están interesados en que el producto les produzca una eficiencia neta; para ellos, el precio no es totalmente importante.
- **Dinámicos**, que son estrictos y perseguidores de las ineficiencias que perciben en los productos y en la cadena logística.
- **Preocupados por las innovaciones, la tecnología**, el comercio electrónico, los avances técnicos, y que suponen otra vertiente entre las facetas de los clientes.

El segundo aspecto a tener en cuenta para conseguir optimizar la gestión logística es la cultura interna de la empresa, que se divide en subgrupos culturales o 'clusters', que interaccionan entre sí dentro de las compañías, y

que son fundamentales a la hora de alinear una correcta respuesta de la compañía al mercado, y también una respuesta correcta logística al mercado.

“De nada sirve un estudio de mercado correcto, unas estrategias correctas, si las culturas internas de la empresa no están alineadas con las ideas estratégicas de lo que decimos”.

El concepto de alineamiento, lo creó Gattorna para entender el mercado y las preferencias de los clientes a través de la segmentación. A partir de este estudio se elabora una estrategia para lanzar productos adecuados y, a continuación, ya dentro de cada organización, es pertinente desarrollar una cultura empresarial adecuada para producto y clientes y, finalmente, cada organización debe contar con líderes que desarrollen e implementen la estrategia adaptada de acuerdo al mercado.

Sin embargo en Estados Unidos y Europa se insiste en continuar con la especialización, aunque en Europa los mercados son más interdisciplinares y se pueden dar casos como el de Zara, donde la cadena de suministro se alinea con sus clientes, que quieren comprar de forma más horizontal.

Así, las cadenas de suministro flexibles se adaptan a las necesidades de los clientes innovadores. Las cadenas de suministro basadas en gestión lean son para clientes que buscan la eficiencia. Las cadenas de aprovisionamiento continuo son adecuadas para clientes que buscan la colaboración. Y las cadenas de suministro ágiles son apropiadas para servir a clientes exigentes.

Su libro más reciente, *Dynamic Supply Chains*, fue publicado por FT Prentice Hall en el año 2010. *Dynamic Supply Chain Alignment* fue publicado en 2009 (Gower Publishing). Antes, hizo lo propio con *Living Supply Chains* (FT Prentice Hall, 2006). Los dos primeros libros están ya disponibles en formato electrónico. *The Gower Handbook of Supply Chain Management* (ya en su quinta edición) fue publicado en 2003 y es su obra más redonda sobre teoría y práctica de la cadena de suministro.

Dos grandes conclusiones para la aplicación en cualquier empresa española:

- Necesitamos información continua de la evolución de los requerimientos de servicio que solicita cada segmento de clientes de la compañía, con lo cual nuestra colaboración con los departamentos comerciales y de marketing es vital.
- La gerencia de la empresa debe estar convencida que desde la gestión de la cadena logística se van a conseguir resultados para la compañía.