

SOLUCIÓN

Estrategias de Cadena de Valor Valor Real con Soluciones Reales en Tiempo Real

La correcta Administración de la Cadena de Valor (Supply Chain Management) se define como el desarrollo y coordinación de relaciones entre los procesos para ofrecer un valor superior a los clientes finales a un costo menor para todos los miembros de la cadena.

LA IMPORTANCIA DE UNA ESTRATEGIA EN LA CADENA DE VALOR

La falta de una estrategia tiene implicaciones muy profundas para una empresa: problemas que se repiten todos los días, áreas con objetivos en conflicto, pérdida de rentabilidad, inversiones en tecnología que no tienen los resultados esperados, y competencia que gana peldañones en el mercado. Dado lo anterior, una labor relevante de todo Ejecutivo es desarrollar y ejecutar una Estrategia de la Cadena de Valor que sea consistente con imperativos estratégicos y de rentabilidad en la empresa.

SINTEC ESTRATEGIA DE GENERACIÓN DE VALOR REAL

SINTEC ha desarrollado e implementado exitosamente una solución para generar valor real traducido a resultados económicos y estratégicos.

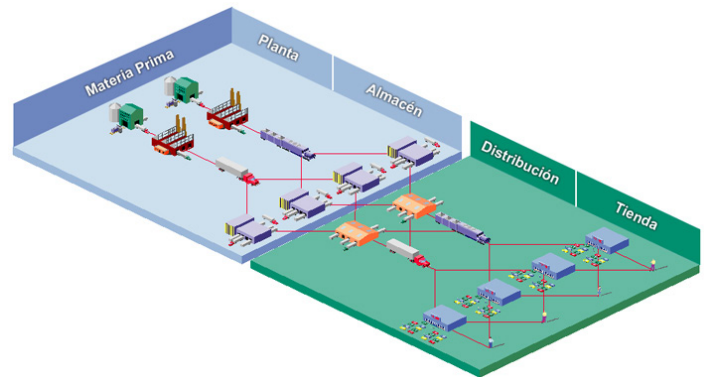
La solución parte de una sincronización en tiempo real entre los procesos y actividades orientadas a generar demanda con procesos cuyo propósito es suministrar dicha demanda.

Para lograr esta sincronización debemos ver a nuestra empresa como una Cadena de Valor, donde se consume, se genera y se intercambia valor del mercado y de funciones que se realizan a lo largo de la cadena.

Nuestra solución parte de la elaboración de una estrategia bien cimentada en términos integrales abarcando habilidades, recursos, prácticas, indicadores e información que se requiere a lo largo y ancho, para lograr realmente atender al consumidor. Seis son los elementos que componen a esta solución real, repasemos cada uno.

1. Oferta de Valor. Un aspecto importante para lograr una sincronización de la demanda y el suministro es que ambos deben partir y estar subordinados a una Oferta de Valor que sea atractiva y competitiva por el mercado y que distinga a la empresa frente a sus competidores. Contar con esta oferta ayuda a eliminar conflictos que existen a lo largo de la cadena. Una Oferta de Valor debe responder a las siguientes preguntas:

- ¿En cuáles clientes nos debemos enfocar?
- ¿Cómo se agrupan los clientes en segmentos? ¿Qué Oferta de Valor debemos hacer por segmento de mercado?



La Oferta de Valor por segmento de clientes representa el compromiso al mercado. Debe estar estructurada en cinco elementos: Mezcla de Productos, Condiciones Comerciales, Atención, Entregas y Servicio. La Oferta de Valor es el compromiso que la empresa y la cadena en general tienen hacia el mercado.

2. Procesos de Captación de Demanda. La generación de demanda está formada por dos elementos:

- a) Los medios de interacción con el cliente que permiten captar su demanda.
- b) El rol que esos medios juegan en ese proceso de interacción con el cliente.

Los medios de interacción pueden ser: vendedores, centros de atención telefónica, Internet y distribuidores. Cada uno de estos varía en el valor agregado que puede generar en la interacción para el cliente y en el costo por transacción. Por cada segmento de clientes, se deben definir los medios más efectivos y eficientes de interacción y diseñar su rol en forma detallada. Aún cuando existan diferentes medios de atención, cada uno de ellos debe proporcionar el mismo tipo de experiencia de interacción.

3. Configuración de la Cadena de Suministro. La red de suministro está formada por la configuración de todos los puntos de fabricación, almacenamiento y transporte que se requieren para hacer un suministro de la demanda. Algunas preguntas importantes a resolver son:

- ¿Cuántas y en dónde se deben tener ubicadas las plantas?
- Si son multipantallas, ¿deben estar especializadas o deben ser multiproductos?
- ¿Cuántos y en dónde deben estar ubicados los centros de distribución y de qué tipo deben ser?
- ¿Qué recursos deben ser eficientados y cuáles deben tener flexibilidad?
- ¿Cuáles recursos deben ser propios y cuáles deben ser tercerizados?

Todas estas preguntas deben ser respondidas a la luz de la localización actual y futura de la demanda, del servicio que se desea ofrecer al mercado y de todos los costos, capacidades y restricciones que se tienen a lo largo de la Cadena de

Suministro. Para responder correctamente a estas preguntas se deben tener modelos matemáticos que ayuden en la toma de decisiones, y en base a estos modelos hacer planeaciones anuales de infraestructura con plazos de 5 a 10 años.

4. Procesos de Suministro de Demanda. Los procesos de suministro de demanda corren a través de la cadena sincronizando los recursos para responder en forma eficiente a los pedidos de los clientes y tienen el propósito de hacer una entrega completa, oportuna y eficiente de acuerdo al nivel de servicio. Los cuatro grandes procesos de suministro son Entrega, Distribución, Transformación y Abastecimiento. Los atributos que los procesos de suministro deben tener son:

- Sincronización, a través de alinear las múltiples decisiones, prácticas, recursos e indicadores involucrados en cada proceso.
- Agilidad, a través de reducir los tiempos de ciclo en los diferentes procesos y poder enfrentar mejor la variabilidad de la demanda.
- Flexibilidad, para poder tener la capacidad de manejar la variedad de múltiples productos.
- Los procesos de suministro están subordinados a la Oferta de Valor al mercado y a los Procesos de Generación de Demanda y deben además operar en tiempo real.

5. Proceso de Planeación de Demanda. Este proceso es el que unifica la demanda y el suministro. Aquí es donde se planea la demanda que se puede enfrentar y la forma más eficiente en cómo se debe suministrar; identificando y resolviendo los conflictos que se pueden presentar debido a las restricciones que se tienen a lo largo de la cadena. La planeación se debe dar no solamente dentro de una empresa, sino entre socios comerciales claves en la cadena.

6. Organización, Recursos Humanos y Tecnología. Los procesos están sustentados en estos tres elementos, pero ninguno de ellos es suficiente por sí mismo; todos son necesarios para crear capacidades que en última instancia permitan habilitar y ejecutar la estrategia propuesta. Los procesos deben estar soportados por recursos humanos con la capacidad para ejecutarlos, bajo una estructura organizacional que facilite la coordinación y con tecnología de información que facilite la visibilidad, coordinación y decisiones en tiempo real.

IMPORTANCIA

Contar con una estrategia en la Cadena de Valor es importante porque:

- Proporciona relevancia para enfocar los esfuerzos hacia los aspectos fundamentales de la cadena.
- Genera mejores resultados en menor tiempo al concentrar las acciones en las principales áreas de Generación de Valor.
- Proporciona consenso entre las áreas de la empresa al tener una visión común de la Oferta de Valor al mercado y alinear los esfuerzos.
- Es una solución integral al combinar Prácticas, Capacidades Organizacionales y Tecnología de Información alineada a una visión común y dirigida hacia Generar Valor al mercado.

CASO DE ÉXITO

Empresa de Bienes de Consumo Básico: Una Experiencia de Generación de Valor Real.

Una empresa de bienes de consumo con operaciones en E.E.U.U., México y Centroamérica presentaba la siguiente problemática: Cambio en las preferencias del mercado dado el aumento del precio de sus productos vs. productos sustitutos; ocasionando la disminución del consumo per cápita en su mercado en un 37%.

PLANTEAMIENTO Y SOLUCIÓN DE SINTEC

Partiendo del conocimiento de que existe un mercado con necesidades de atención comercial, servicios logísticos y rentabilidades diferentes, se diseñó una Oferta de Valor para cada uno de estos segmentos y en función a ella, se alinearon todos los procesos comerciales y de suministro.

Específicamente se diseñó una Estrategia Integral de la Cadena de Valor de la compañía, desarrollando los siguientes elementos para el negocio:

- Definición de una Oferta de Servicio para diferentes segmentos de clientes atendidos por la empresa (Oferta de Valor).
- Definición de procesos de Captación de Pedidos según la Oferta de Servicio definida - clientes atendidos sólo por el centro de atención, por ejemplo - (Procesos de Captación de Demanda).
- Modelación y Selección de escenarios en la Red de Distribución para eficientar la operación y disminuir el costo total de logística (Configuración de la Cadena de Suministro).
- Centralización de funciones de Planeación y Operación Logística (Procesos de Suministro de Demanda).
- Simplificación de la Operación del Negocio y Redefinición del organigrama, procesos, roles, indicadores de desempeño y sistemas de información requeridos para soportar la nueva organización (Organización, Recursos Humanos y Tecnología de Información).

RESULTADOS

Incremento en:

- Nivel de servicio (+20%)
- Participación en el Mercado (+3%)
- Entregas directas a clientes (+26%)
- Programación de pedidos (+60%)

Disminución en:

- Centros de distribución (-74%)
- Gastos de administración y ventas (-40%)
- Número de vendedores (-45%)
- Cuentas por cobrar (-75%)
- Costo de centros de atención a clientes (-73%)

CD. DE MÉXICO

MONTERREY

BOGOTÁ

SAO PAULO

www.sintec.com

informes@sintec.com

Copyright Derechos Reservados Sistemas Interactivos de Consultoría, S.A. de C.V.