

Modelos Operativos y Cadena de Suministro

El cambiante escenario global

La economía global se ha visto influenciada por diferentes fenómenos, desde el surgimiento del Mundo Multipolar hasta crisis financieras, generando macrodiscontinuidades en el mercado. Las macrodiscontinuidades y las tendencias por industria producen con frecuencia altos impactos en los Modelos de Negocio, y en los Modelos Operativos que definen y utilizan las compañías. Las macrodiscontinuidades que ha detectado Accenture en sus investigaciones sobre el Mundo Multipolar son las siguientes:

1. Nuevo consumidor/Mundo en desarrollo. El consumidor evoluciona rápidamente y tiene mayor conocimiento de las ofertas del mercado, con un rol creciente del consumidor en el mundo en desarrollo.

2. Disminución del crédito y falta de confianza en el mercado. Las recientes y constantes crisis del mercado han generado un entorno de desconfianza y disminución del crédito, lo que incrementa el costo del dinero para operar y realizar inversiones.

3. Caída de los precios y de la demanda. Las pérdidas de posiciones de trabajo, la dificultad para lograr y cubrir los créditos y las crisis han generado una caída de los precios y en la demanda, a la cual las compañías tienen que adaptarse para permanecer en el mercado.

4. Volatilidad de los commodities. La demanda de los países emergentes, como China e India por un lado, y las crisis e inventarios existentes, por el otro, son algunos de los factores que inciden en la volatilidad de los precios de los commodities.

5. Nueva competencia. Nuevos enfoques y nuevas compañías cambian la forma en que se enfrenta al mercado. Algunas de ellas provienen de mercados emergentes (como por ejemplo, Inbev), o de mercados maduros que generan una categoría completamente nueva (por ejemplo, Apple).

6. Eventos de Riesgo. Las crisis del mercado, así como acontecimientos que por su naturaleza no pueden ser pronosticados (huracanes, terremotos, epidemias, derrames de petróleo, para mencionar algunos), inciden directamente en la continuidad de la operación de las compañías.

Para dar una respuesta adecuada a estas macrodiscontinuidades, las compañías con frecuencia se hacen preguntas con respecto a su industria y a la geografía en la que operan, y que dan lugar a cambios en su Modelo Operativo (es decir, a la forma en que orquestan el liderazgo, la arquitectura em-



Las compañías con frecuencia se hacen preguntas con respecto a su industria y a la geografía en la que operan, y que dan lugar a cambios en su Modelo Operativo

presarial, su gente, su cultura, sus procesos, su tecnología y métricas de negocio para implementar su estrategia). Accenture ha observado que las compañías que sobresalen consistentemente contestan con respuestas claras y contundentes a las siguientes cinco preguntas clave, independientemente de su posición en el mercado:

1. ¿Cuál es la **esencia competitiva** de la compañía?
2. ¿Existen **cambios estructurales** que pueden realizarse para sobrepasar a la competencia?
3. ¿Hay **capacidades de ejecución** que la compañía requiere para liderar el mercado?
4. ¿Qué **mezcla de cambios estructurales y de ejecución** necesita la compañía?
5. ¿Qué **ruta de cambio** logrará la **Excelencia Operacional**?

Aunque estas preguntas afectan a toda la empresa, tienen un efecto importante sobre la conformación de la Cadena de Suministro como capacidad clave para enfrentar estas macrodiscontinuidades en el mercado.

Definir la Esencia Competitiva

Las compañías deben tener un foco "láser" en lo que la organización hace mejor que cualquiera otra en el mercado. Por ejemplo, Southwest Airlines se caracteriza por su servicio de bajo costo y conveniente de punto a punto, por lo cual su Esencia Competitiva se traduce en un modelo operativo simple y efectivo dándole poder de decisión al empleado. Cada compañía tiene su Esencia Competitiva, lo que hacen las "ganadoras" es operar su intención estratégica mejor que su competencia. Cómo se estructura la Cadena de Suministro es un paso importante en esta operación. Piense por un momento cuál es la Esencia Competitiva de su compañía: ¿está clara?, ¿todos la conocen? Si las respuestas a estas preguntas son positivas, su compañía ya ha dado un gran paso.

High performance. Delivered.

Diseñar los cambios estructurales necesarios

"Armar" una arquitectura empresarial efectiva basada en un Modelo Operativo adecuado es una tarea compleja que se basa en tener claros el *Modelo de Negocio*, la *Propuesta de Valor del Negocio*, y su *Esencia Competitiva*.

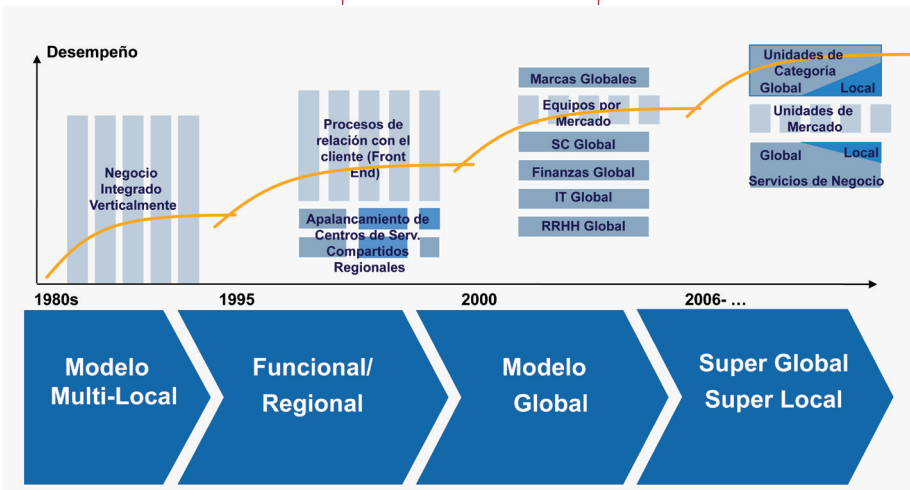
Para conformar su Modelo Operativo, la compañía deberá definir **dónde** es más conveniente, productivo y diferencial ejecutar sus procesos. Esto es lo que llamamos "localización", y con ello se establece si los procesos a implementar van a ser globales, regionales o locales, así como si serán centralizados, distribuidos o híbridos.

Cada compañía tiene su Esencia Competitiva, lo que hacen las "ganadoras" es operar su intención estratégica mejor que su competencia



Establecer un balance entre los cambios estructurales y su capacidad de ejecución

Las empresas tienen un amplio rango de acción para lograr sus objetivos, que van desde esfuerzos más enfocados en la ejecución hasta cambios estructurales. En general, podemos clasificar los rangos de acción en tres



Escoger las capacidades de ejecución diferenciales

Diseñar el Modelo Operativo se basa también en la definición de cuáles son las capacidades (es decir, la combinación de procesos, organización y tecnología con la cual agrega valor a sus clientes) son claves para materializar la *Esencia Competitiva*. Por ejemplo, en términos de la Cadena de Suministro, una empresa de consumo masivo define que su objetivo es vencer a su competencia con una atención diferencial a sus clientes, al costo más óptimo. Con ello, determina que las capacidades claves de su Modelo Operativo de Cadena de Suministro son:

- Un proceso integrado y disciplinado de Planeación de Ventas y Operaciones
- Desarrollar al máximo sus capacidades de Gestión de la Demanda
- Ser el mejor en la gestión de la entrega (fulfillment)

La combinación de capacidades clave y localización ayudan a generar una ventaja competitiva para la empresa. Determinar la mejor combinación requiere un análisis complejo que involucra la intención estratégica, la esencia competitiva, las características del mercado y otras variables como facilidades impositivas, disponibilidad de talento, capacidades logísticas de la región, entre otras.

Fig. 1. Tipos de la localización de capacidades

Para conformar su Modelo Operativo, la compañía deberá definir dónde es más conveniente, productivo y diferencial ejecutar sus procesos

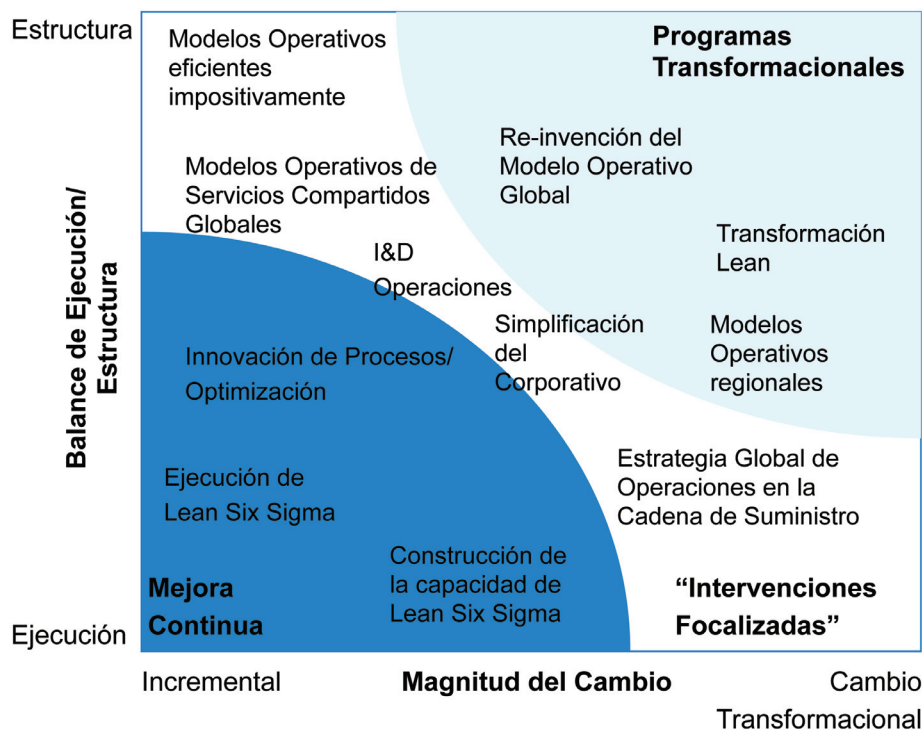
grandes grupos, dependiendo del balance entre cambios en ejecución o de estructura:

- **Cambios en ejecución:** Se enfoca en mejorar la operación y los procesos (por ejemplo, Mejora Continua, Lean Six Sigma)
- **Cambios en ejecución y estructura:** Intervenciones focalizadas en ciertas áreas de la compañía, donde se transforman tanto los procesos como las estructuras asociadas (por ejemplo, reestructuración de la operación de la cadena de suministro).
- **Cambios estructurales:** Modificación de la forma de operar y de la estructura del negocio (por ejemplo, reinención del Modelo Operativo Global).

Los tres grupos de estrategia son válidos y exitosos, ninguno es mejor que otro, y su adopción dependerá de la situación del mercado y de la propia empresa.

Escoger la Ruta de Cambio más adecuada

Para llegar al destino que se haya definido, se debe establecer una ruta de cambio que nos ayude a determinar los pasos necesarios. Algunas de las rutas que han escogido empresas exitosas y de alto desempeño se muestran en la siguiente figura:



Beneficios

Aunque redefinir o ajustar el Modelo Operativo es un proyecto estratégico que surge de la necesidad que nos impone el cambiante mercado, se debe estructurar el programa de cambio de tal forma que genere beneficios tangibles y medibles. Por ejemplo, una gran compañía de bebidas internacional apuntó a lograr los siguientes indicadores como resultado del programa de cambios:

- 13% de incremento en el volumen de ventas
- 22% en incremento en ventas
- 5% de incremento en el margen EBITDA

Conclusiones

Accenture observa que las compañías que ejecutan mejor que sus rivales en sus diferentes capacidades y que son robustas en las crisis, definen claramente cinco áreas:

1. Tienen claro y desarrollan su **Esencia Competitiva**.
2. Definen e implementan **cambios estructurales** que les permitan sobrepasar a su competencia.
3. Deciden cuáles son las **capacidades de ejecución claves** que la compañía requiere para ser los mejores en el mercado.
4. Establecen un equilibrio entre **cambios estructurales y de ejecución**.
5. Diseñan y ejecutan **una ruta de cambio** para lograr la Excelencia Operacional en su cadena de suministro.

Figura 4: Algunas opciones para Rutas de Cambio

Las empresas tienen un amplio rango de acción para lograr sus objetivos, que van desde esfuerzos más enfocados en la ejecución hasta cambios estructurales



Argenis D. Bauza O.
(argenis.d.bauza@accenture.com)
Socio Cadena de Suministro México

Para más información:

- "Closing the Gap. Lessons learned from supply chain "masters" can help business survive the downturn – and position themselves for high performance in the economic recovery", Accenture ©2009
- "The Five Hallmarks of Operational Excellence", Accenture ©2009
- "Continuous Improvement. The Key to Excellence in Business Processes", Accenture©2010