



¿Cuánto le está costando volver a su operación “normal”?

Las compañías de manufactura afectadas por la pandemia están tratando de volver a la normalidad con sus cadenas de suministro, a menudo a costos excesivos. Es momento de buscar oportunidades para bajar costos y mejorar eficiencias.

Conclusiones clave:

- La pandemia mundial ha puesto en la mira las vulnerabilidades de la cadena de suministro. Muchas compañías de manufactura han hecho tomado demasiadas “previsiones” acumulando inventario innecesario o atendiendo a los clientes a cualquier costo.
- Demasiado “aseguramiento” en la cadena de suministro está erosionando el EBITDA. No es sostenible a largo plazo, además, de agregar costos y desperdicios al negocio que pueden obstaculizar el crecimiento futuro.
- Para mantener una cadena de suministro que sea resistente y rentable, las compañías de manufacturera deben entender mejor el costo total de servicio, eliminar el desperdicio cuando y donde les sea posible e invertir estratégicamente en formas sostenibles para reducir el riesgo de la cadena de suministro.

4/11/20 | Eduardo Spina y Daniel Anell

¿Cómo financiar una estrategia de cadena de suministro eficiente y adecuada al riesgo?

Las compañías medianas de manufactura se están encontrando con un callejón sin salida, ya que el costo “por volver a la normalidad” de la cadena de suministro, afectan los resultados finales. Cuando la pandemia global expuso las vulnerabilidades de los proveedores, las empresas invirtieron de inmediato en cerrar las brechas, generalmente dedicando más inventario y recursos al problema.

Esta mentalidad de “servir a cualquier precio” no es sostenible a largo plazo. Con inventario adicional, costos de manufactura excesivos y otras redundancias que bloquean los balances, los CFO’s están haciendo preguntas y retrocediendo respecto a algunas decisiones. Además, muchos manufactureros han descubierto que están gastando entre un 5% y un 15% más de lo que deberían en “volver a la normalidad”.

Si bien el control del riesgo debe ser parte de una estrategia de cadena de suministro posterior al COVID, esto no significa que la gestión lean deban salir de la ecuación. Por el contrario, la eficiencia, es más importante que nunca en este momento, ya que las empresas buscan ahorros que puedan ayudar a financiar las resiliencias necesarias.

4 claves para equilibrar la eficiencia y la “vuelta a la normalidad” de la cadena de suministro

1. **Entienda profundamente el costo de servir.**
2. **Haga un análisis de principio a fin para identificar todas las oportunidades de reducción de costos.**
3. **Introduzca controles más sólidos para proteger la utilidad.**
4. **Invierta en aquellas medidas de "vuelta a la normalidad" que le generen un mayor retorno.**

La cadena de suministro representa una parte significativa de los costos generales de operación de una empresa. Considerando que algunos aumentos son inevitables en este momento, es más importante que nunca desarrollar a detalle y comprender completamente el costo total de servir a sus clientes en la era del COVID-19.

1. Entienda profundamente el costo de servir

Incluso si tuvo un control sólido sobre los costos de servir antes de la pandemia, hay mucho que ha cambiado en los últimos meses. Como ilustra acertadamente una [entrevista reciente de Fortune con el CEO de Nestlé](#), Mark Schneider, "tiempos desesperados exigen medidas desesperadas". En los correos electrónicos enviados a la empresa a fines de febrero, cuando la crisis comenzaba a calentarse, se decía: "Aumente los niveles de inventario, pase lo que pase. No intente ser inteligente, solo asegúrese de que estemos completamente preparados, porque no sabe exactamente qué materia prima podría escasear o qué cadena de suministro podría verse amenazada".¹

Si su empresa reaccionó de manera similar, entonces los costos y las cargas importantes de tales decisiones están aumentando sus costos de servir, a veces de maneras que no identifica automáticamente. Más allá de inmovilizar efectivo y capital de trabajo, el exceso de inventario da como resultado que se procesen más pedidos, se reciban y paguen más facturas y en general más trabajo de campo, lo que agota sus recursos y podría resultar en costosas horas extra. Todos estos costos adicionales erosionan la rentabilidad o se vuelven problema de su cliente, lo que podría afectar su capacidad para competir. De cualquier manera, las redundancias tendrán un impacto financiero negativo en aquellos negocios que no sean sostenibles a largo plazo.

Los costos de almacenamiento y mantenimiento de inventario son solo una parte del costo total de servir. La pandemia ha afectado negativamente a otros centros de costos de la cadena de suministro para muchas empresas, incluidos los costos de logística, materiales y mano de obra directa e indirecta. El ausentismo y la rotación, mismo que actualmente son entre un 5 y un 10% más altos de lo habitual para la mayoría de las compañías de manufactura, también aumentan los costos. Vale la pena reevaluar en dónde se encuentra cada uno de estos costos ahora.

Finalmente, debe considerar cuidadosamente los muchos costos generales incluidos en la cadena de suministro. Considerando varios costos asociados con la planificación, el abastecimiento, la compra y la administración de pedidos, junto con los costos diversos de mantenimiento, reparación y operaciones (MRO). Es fácil pasar por alto este tipo de costos, pero pueden acumularse rápidamente.

2. Haga un análisis de principio a fin para identificar todas las oportunidades de reducción de costos

Una vez que tenga la imagen completa de su costo total de servir en este momento, será mucho más fácil identificar sus oportunidades de ahorro. El inventario y los materiales son lugares obvios para buscar y a menudo pueden ser fuentes clave de desperdicio que se pueden recortar. Por supuesto, que recortar demasiado aquí puede afectar la calidad y el valor o elevar los riesgos a un nivel inaceptable, por lo que deberá equilibrar cuidadosamente ambas partes de la ecuación.

COSTOS GENERALES: EL FRUTO DE LA RAMA CAÍDA

Para la mayoría de las compañías de manufactura, los costos generales tienden a ser una vía poco explorada para ahorrar costos. Sin embargo, cuando las empresas prestan atención a este punto, casi siempre encuentran desperdicios puros que pueden eliminar sin quitarle valor a su negocio.

La mayoría de las veces, el culpable de ese desperdicio, resulta ser la falta de procesos y controles para la compra y adquisición. En muchas organizaciones, los compradores administran millones de dólares en productos con poca o ninguna supervisión. A menudo toman la dirección que les indican los sistemas. Si la información en esos sistemas es inexacta o no está actualizada y nadie está buscando anomalías activamente, las empresas pueden desperdiciar mucho dinero antes de darse cuenta que existe un problema.

¹ ¿Por qué el director ejecutivo de Nestlé ha estado en la oficina todos los días desde que se produjo el COVID-19?
<https://fortune.com/longform/nestle-ceo-mark-schneider-interview-coronavirus-pandemic-covid-19-office-business-impact-water-worker-safety/>



Un ejemplo es el de las organizaciones de manufactura de paneles de acero y aluminio que recientemente gastó más de \$100,000 dólares en dos pedidos de productos en un color obsoleto. El sistema generó una recomendación para el primer pedido, que un comprador ejecutó de inmediato. Después de la producción, se descubrió que el producto estaba obsoleto. La compañía canceló el primer pedido, lo que provocó que el sistema desactualizado lanzara automáticamente otra recomendación para el reabastecimiento y todo el ciclo comenzó de nuevo.

HACER PEDIDOS ANTES DE CONCRETAR LA VENTA

Si bien este ejemplo suena un poco como una comedia de errores, situaciones similares son mucho más comunes de lo que podría pensar. Otro escenario que ocurre con demasiada frecuencia, es que se realizan pedidos de material grandes y costosos antes de que se confirme realmente una venta. Los compradores, a instancia de los vendedores que quieren estar listos para cerrar un trato lucrativo, jalan el gatillo demasiado rápido. Si la venta no se concreta, las empresas pueden encontrarse con millones de dólares atados a un inventario que no necesitan y que cuesta aún más dinero administrar, almacenar o enviar a otras ubicaciones donde se podría usar.

MRO: UNA FUENTE DE DESEPERDICIOS OCULTOS

Los artículos de MRO tradicionalmente tienen muy poca supervisión y pueden ser una fuente de amplia generación de órdenes de compra con un gran potencial de gasto que no ha sido aprobado. Estos artículos también pueden ser susceptibles al robo. Un cliente con el que trabajamos, tiene aproximadamente una décima parte de su inventario en MRO, lo que representa alrededor de \$1.2 millones de dólares. Después de notar que este número estaba aumentando de manera constante durante los últimos seis meses, buscamos y descubrimos que el inventario físico en realidad no podía ubicarse en ninguna planta.

Para otro cliente, el MRO se ha convertido en un gran problema, porque las divisiones de la empresa realizan pedidos de suministros de mantenimiento y reparación que tienen un largo tiempo de entrega. Cuando la división se dio cuenta de que no tenía el presupuesto para las reparaciones, canceló el pedido. Sin embargo, la empresa ya había pagado por los suministros; el resultado es un golpe doble: el equipo sufre porque no recibe el servicio que necesita, mientras que los suministros que ya se han comprado no se utilizan y se quedan en el inventario.

3. Introduzca controles más sólidos para proteger sus ganancias

En todos estos casos, la respuesta es procesos y controles más robustos. Especialmente en épocas de grandes cambios e incertidumbre, las conversaciones sobre S&OP (junta de revisión y acuerdos de ventas y operaciones) deberían ser frecuentes, al menos una vez a la semana. Los parámetros del sistema ERP para el reabastecimiento deben ser actualizados periódicamente para reflejar las decisiones de S&OP y ayudar a garantizar la integridad del sistema y sus recomendaciones. Por último, se deben utilizar informes y análisis de excepciones para ayudar a eliminar las variaciones y detectar y corregir problemas potenciales.

Establecer procesos de aprobación razonables que pongan límites a los montos de las órdenes de compra que cualquier persona puede autorizar y hacer que la aprobación de pedidos más grandes venga de la parte más alta en la cadena de mando, son mejores prácticas adicionales. Sí, se necesita un poco de esfuerzo para implementar dichos procesos, pero una vez que establezca estos controles y equilibrios, las sumas de dinero importantes que puede ahorrar y la eficiencia que generará rápidamente, pueden ayudar a financiar los esfuerzos de "vuelta a la normalidad" que se necesitan en su cadena de suministro en este momento.

4. Invierta en las medidas de “vuelta a la normalidad” que tengan el mayor retorno

Cuanto más eficiente sea, donde sea que pueda serlo, más resiliencia podrá permitirse donde sea que la necesite. Pero aún deberá elegir, en dónde es que sus inversiones tendrán el mayor impacto. Más inventario, especialmente para las empresas lean, no será la respuesta a largo plazo. El reforzar sus tiendas de manera demasiado agresiva, puede aumentar sus costos de servicio y erosionar rápidamente su rentabilidad, sin importar cuán eficiente se vuelva en sus procesos de compras y administración de la cadena de suministro.

Mejorar sus procesos de abastecimiento, aumentando su cadena de suministro la visibilidad y el fortalecimiento de las asociaciones con proveedores, son actividades de mayor valor que generarán beneficios a largo plazo.

La diversificación geográfica de su cadena de suministro y la búsqueda de oportunidades para llevar algo de trabajo a la empresa puede reducir las vulnerabilidades a las interrupciones de la cadena de suministro y potencialmente, mejorar la eficiencia o reducir los costos de servir al mismo tiempo, especialmente si puede abastecerse más cerca de casa o aprovechar los servicios internos, capacidades que ya tiene disponibles. Dados los grandes cambios en el mercado, vale la pena ver más allá de los estantes del almacén para encontrar formas más fundamentales de mejorar la resistencia de su cadena de suministro a largo plazo y lograr el menor costo de servir posible en un mercado COVID-19.

Espere resiliencia y eficiencia

Incluso en los tiempos más desafiantes que hemos experimentado en estos meses, las compañías de manufactura no tienen que sacrificar sus principios lean para crear cadenas de suministro confiables y satisfacer las necesidades de sus clientes. Si bien será necesario realizar algunos esfuerzos e incurrir en costos para apuntalar las vulnerabilidades de la cadena de suministro, al enfocarse en generar y aprovechar la eficiencia al mismo tiempo, su negocio puede continuar brindando a sus clientes un alto nivel de servicio mientras mantiene y mejora su propia rentabilidad.

¿Está invirtiendo demasiado en resiliencia?

6 SEÑALES DE ADVERTENCIA QUE DEBE CONOCER

A raíz de la pandemia mundial, es natural y prudente eliminar los riesgos de la cadena de suministro. Pero el esfuerzo cuesta dinero y cuando el péndulo se mueve demasiado en la otra dirección, puede tener un impacto negativo en su negocio y perjudicar el resultado final.

Realice un seguimiento de estos seis indicadores principales, para comprender si su empresa está pagando un precio demasiado alto por el “aseguramiento”:

1. Los niveles de inventario continúan creciendo
2. Las horas extras siguen aumentando
3. Los costos de transporte están aumentando
4. El número de envíos urgentes sigue aumentando
5. El costo de los artículos comprados está aumentando
6. El número de empleados de la cadena de suministro indirecta está aumentando

ANEXO 1:**Fuentes ocultas de costos excesivos de la cadena de suministro**

Para comenzar el proceso de racionalización en su cadena de suministro, use esta lista de verificación para identificar contribuciones que a menudo se pasan por alto en su costo total de servicio.

- ✓ Aumento de los costos de mantenimiento de inventario
- ✓ Aumento de los costos de almacenamiento
- ✓ Recursos necesarios para respaldar la planificación, el abastecimiento, la compra y la gestión de pedidos
- ✓ Pedidos hechos antes del cierre de la venta
- ✓ Gasto excesivo en MRO
- ✓ Parámetros del sistema ERP para reabastecimiento
- ✓ Variaciones en precios de productos
- ✓ Procesos de aprobación de órdenes de compra: aumento de los costos de mantenimiento de inventario

Conozca a los autores

**DANIEL ANELL**

*Director de Desarrollo de
Negocios Latinoamérica*

**EDUARDO SPINA**

*Vicepresidente
Latinoamérica*

EL MÁS RÁPIDO SIEMPRE GANA

En TBM nos especializamos en consultoría de operaciones y de cadena de suministro para fabricantes, constructores y distribuidores. Ayudamos a las empresas a ser más ágiles y rápidas, y a que su desempeño sea de 3 a 5 veces mejor que el de su competencia.



| tbmcg.mx

