

## EL VALOR AÑADIDO EN LA CADENA DE SUMINISTROS

■ ANTONIO TEJON MUÑIZ

Si en intención de teorizar sobre el valor añadido, el presente artículo trata sobre la aplicación de este concepto en la cadena de suministros, enfocando desde la óptica del cliente-consumidor. Se trata, por tanto, de una visión logística de este concepto universal que tiene de singular el hecho que el tránsito de los productos por la cadena de suministros no modifica –al menos de forma fácilmente perceptible– sus atributos, por estar ya terminados. De ahí que los procesos de generación de valor que serán comentados estarán centrados, principalmente, en aspectos operativos, de servicio y costes.

Para desarrollar esta visión, definiremos de forma simplificada la cadena de suministros como el conjunto de procesos que siguen los flujos de información y productos en su tránsito hacia el consumidor. Dependiendo del tipo de productos y mercados, los procesos más habituales podrían ser los siguientes:

- La planificación (previsión de la demanda, planificación de los recursos de distribución -DRP-, planificación de materias y recursos -MRP-, control de inventarios ...).
- El almacenaje del fabricante (en almacenes centrales, locales,...).
- El transporte primario hasta los almacenes del distribuidor.
- El almacenaje del distribuidor (en almacenes centrales, locales,...).
- El suministro a los puntos de venta.
- La administración y los intercambios de información.

Definiremos también como actores de la cadena de suministros a los fabricantes, operadores y distribuidores. El protagonista principal ya hemos dicho que será el consumidor. Siendo esta la orientación, todas las actividades que se realicen deben estar encaminadas a mejorar el valor que este recibirá a través del producto. En el momento del consumo, el consumidor hace el balance entre lo que recibe y lo que paga y es entonces



cuando se valora definitivamente a los actores. En este acto, podríamos concluir, el consumidor da o quita la razón, premiará con su fidelidad a quien valore bien en su balance y castigará a quien no le haya aportado el valor esperado dejando de comprar sus productos.

Con esta óptica, la clave del éxito para quien gestione cualquiera de las partes de la cadena radicará en descubrir aquello que el consumidor percibe en el momento de consumir. Para ello será imprescindible hacer un profundo ejercicio de análisis, haciendo muchas preguntas

del estilo de las siguientes:

- ¿Percibe los elementos, la calidad y el coste de la planificación?
- ¿Percibe la dimensión, número, ubicación, organización... de los almacenes?
- ¿Percibe si los almacenes son dedicados o compartidos, si están saturados o sobre-dimensionados?
- ¿Percibe el número de empleados, su retribución, condiciones socio-laborales, etc?
- ¿Percibe la modalidad del transporte (camión, tren, barco...)?
- ¿Percibe el número de camiones, índice de saturación...?
- ¿Percibe si el transporte es dedicado o compartido?
- ¿Percibe el número de transportistas, su retribución, condiciones socio-laborales...?
- ¿Percibe si las facturas se hacen automática o manualmente y si contienen errores, o si envían por correo convencional o electrónico?

Y así, sucesivamente, se puede ir completando la lista de preguntas, adaptándola a las especificidades de cada uno de los productos y las empresas hasta que permita llegar a un diagnóstico claro en cada caso.

La experiencia en procesos de análisis de este tipo dice que una secuencia de percepciones habitual suele ser la siguiente:

- La propia presencia física del producto (alguien lo ha puesto a su alcance).



- La variedad del producto (alguien lo ha previsto).
- Las condiciones del producto (no ha sufrido deterioros en el camino).
- El precio (suma de los costes adquisición, transformación de la materia, distribución y beneficios).

Obviamente, no se citan aquellas que tienen relación con los atributos del producto y las sensaciones, porque están fuera del ámbito logístico en el que pretendemos enmarcar esta reflexión.

En general, el consumidor no tiene conciencia de los distintos eslabones de la cadena, ni de los aspectos operacionales y su percepción estará centrada en los atributos del servicio y en el precio. Por tanto, podríamos concluir diciendo que la clave del éxito está en lograr el equilibrio entre servicio y precio. Obviamente para que este equilibrio se de, deberán eliminarse aquellas partes del proceso (operaciones sin valor) que no contribuyen a garantizar los niveles de servicio necesarios y también deberán reducirse los costes unitarios que estén sobrecargando los costes que luego se trasladarán al precio.

### **EL CLIENTE-DISTRIBUIDOR**

Desde la óptica de un fabricante, además de esta visión del consumidor, existe también la del cliente-distribuidor, o lo que es lo mismo el cliente en la relación convencional fabricante-distribuidor. La práctica totalidad de lo dicho anteriormente para el consumidor sería de aplicación también en este caso. La diferencia más remarcable sería que el consumidor espera ver satisfechas unas apetencias relacionadas con el consumo y el distribuidor la necesidad a satisfacer es la de suministrar productos en condiciones de servicio y precio de cesión que permitan su posterior comercialización de forma competitiva.

En este caso cobran especial relevancia los aspectos operacionales relacionados con la transferencia de los productos. De este proceso se espera que los pedidos lleguen íntegramente, en el menor espacio de tiempo, a la hora acordada, sin errores en la documentación, en condiciones idóneas de conservación, perfectamente codificadas las unidades de expedición, adecuándose a la normativa estándar en temas de paletización, codificación,...

En función de que este proceso se haga más o menos eficientemente, el precio de transferencia y en consecuencia el precio del venta al público y el mar-



gen del distribuidor harán que el producto acabe siendo más o menos competitivo.

Con lo visto hasta ahora quedaría analizada la aplicación del valor añadido en la vertiente del cliente, ya sea consumidor o distribuidor. Ahora revisaremos la aplicación del mismo concepto desde la óptica de los accionistas o lo que es lo mismo, las empresas de los fabricantes, operadores y distribuidores que materializan el tránsito a través de la cadena de suministros, a los cuales nos hemos referido al principio como actores.

¿Qué esperan los accionistas? Simplificando, también podríamos resumir que la esperanza de los accionistas sería el mejor retorno posible de los capitales invertidos (RCI). ¿Cómo se construye el concepto valor para los accionistas? Si  $RCI = (ROP/CN) * (CN/CI)$ , tendremos que eliminando las ineficiencias y trasladando sus resultados a competitividad podremos aumentar la cifra de negocio (CN) y mejorar el resultado operacional (ROP), además la propia eliminación de ineficiencias generará menores necesidades de capitales invertidos (CI), con lo cual el retorno de las inversiones (RCI) aumentará, o lo que es lo mismo se habrá generado mayor valor para los accionistas.

### **EL REAPROVISIONAMIENTO EFICIENTE**

La eliminación de ineficiencias no es tarea fácil, en muchas ocasiones hay implicaciones más allá de las competencias propias y es por ello que su eliminación debe abordarse con amplitud de miras, teniendo presente la globalidad de la Cadena de Suministros.

De ello trata una de las estrategias básicas del ECR, el reaprovisionamiento eficiente (ER). Esta es la estrategia que se está desarrollando en estos momentos en España y que se apoya en un conjunto de mejores prácticas que tienen como objetivo conseguir los costes mínimos en el paso de los productos por la cadena de suministros. Reproducimos a continuación algunas de las que se citan en el documento resumen de la primera fase del ECR en España y que están siendo objeto de contraste mediante pruebas piloto:

- *Las soluciones del CRP y de la producción sincronizada con la demanda.*
  - La planificación conjunta de acciones comerciales.
  - Las previsiones compartidas.
  - La planificación integrada de la distribución.
  - La generación automática de pedidos en tienda e inventarios permanentes.



- La planificación y sincronización de la producción.
- La integración con proveedores de materiales.
  - *El alineamiento de maestros de artículos y condiciones comerciales.*
- La optimización de transacciones del ciclo de pedidos y expediciones.
- Los pedidos valorados a precio neto.
- La optimización de la expedición y recepción de mercancías.
  - Facturación EDI.
  - Gestión de devoluciones.
  - *Las soluciones de la cadena de suministros.*
- La reexpedición o "cross-docking" a hipermercados y supermercados.
- Las entregas directas con múltiples paradas.
- Las entregas directas con múltiples recogidas.
- El transporte intermodal.
- La asignación dinámica del modo de suministro.
  - *La racionalización de cargas unitarias.*

Pero, atención, la eliminación de ineficiencias no se debe confundir con eliminación de servicio. Recordemos que hemos elegido la orientación a cliente, -o lo que en otros términos se denomina como enfoque "pull"- y, en este caso, primero se determina la estrategia de servicio y luego se dimensiona eficientemente la

cadena de suministros para cumplirla. Cuando se trabaja con enfoques de esta naturaleza, la calidad de servicio no es discutible, simplemente, porque quien no sea capaz de asegurarla no tiene opción de competir y verá amenazada su existencia.

Por último, no podemos olvidarnos de las personas que trabajan en la cadena de suministros. Ellas son quienes deciden, planifican, implementan o simplemente realizan las actividades que están en el proceso de generación de valor. Ellas verán también cubiertas sus expectativas a través del reconocimiento profesional, la promoción personal, la retribución, etc..., aspectos que indudablemente deben tener relación con su capacidad de generar valor.

De lo dicho hasta aquí, y si estamos convencidos que el mercado se mueve con esta dinámica, podríamos extraer un corolario final de utilidad para quienes tenemos responsabilidades en de la cadena de suministros: seamos implacables en la eliminación de las ineficiencias de aquellas partes del proceso que no aportan valor, porque en caso contrario los clientes serán implacables con nosotros.

Al final, el valor añadido será mayor cuanto mayor sea la satisfacción de los clientes, los accionistas y las personas. ■

**LORDI**  
Quesos

E  
15.00693/TO  
C.E.E.

**el**  
**MANCHEBO**

**ALTOBELLO**  
QUESO MANCHEGO

Polígono Industrial La Cañada, Parcela 1  
Tfno.: (925) 32 07 65 - Fax: (925) 32 11 61  
45470 **LOS YÉBENES** (Toledo)

**Queso Manchego**  
**Queso de Oveja**  
**Queso de Mezcla Curado**  
**Queso de Mezcla Curado en Aceite**  
**Queso Semicurado**  
**Queso Tierno al Vacío**  
**QUESO OREADO**  
**Queso de Barra Roja**  
**Queso de Barra para Sandwich**  
**Queso de Barra Tierno**  
**Queso Tierno Pequeño al Vacío**  
**Queso de Cabra**  
**Queso de Cabra al PIMENTÓN**

