



DESEMPEÑO DE LA CADENA DE SUMINISTRO

Alcance y ajuste
estratégico

(Chopra et.al, 2016)

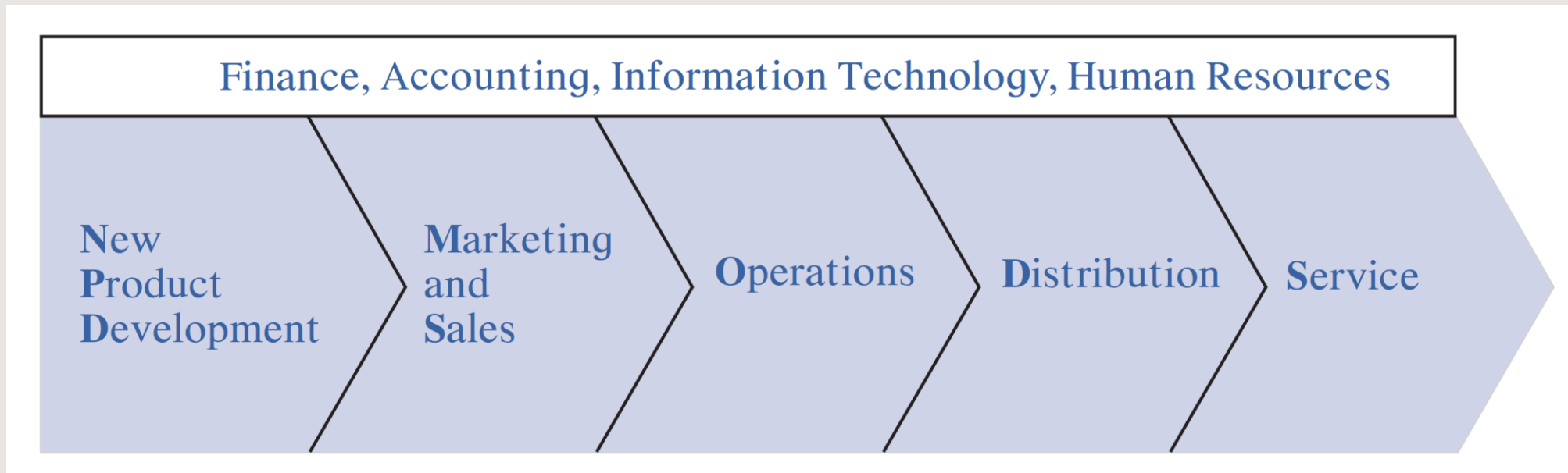
Estrategia competitiva

Define, en comparación con sus competidores:

- El conjunto de necesidades de sus clientes
 - Costo del producto/servicio
 - Tiempos de entrega/ tiempos de respuesta
 - Variedad
 - calidad
- Los caminos para satisfacer esas necesidades por medio de productos y servicios

La cadena de valor

- Estrategia: "Cual proceso o conjunto de procesos la organización desarrollará particularmente bien".
 - Sostenibilidad a largo plazo
 - No fácilmente copiable
 - Compromiso y procesos alineados al rededor de la estrategia



Algunos enfoques estratégicos

- *Estrategia de desarrollo de productos:*
 - Portafolio de nuevos productos y cómo son desarrollados
 - Se define si se desarrolla interna o externamente
- *Mercadeo y ventas:*
 - Cómo se segmenta el mercado
 - Cómo el producto se posiciona respecto a ese segmento (10 p's)

Algunos enfoques estratégicos

Estrategia de proveedores

Estrategia de operaciones

Estrategia logística

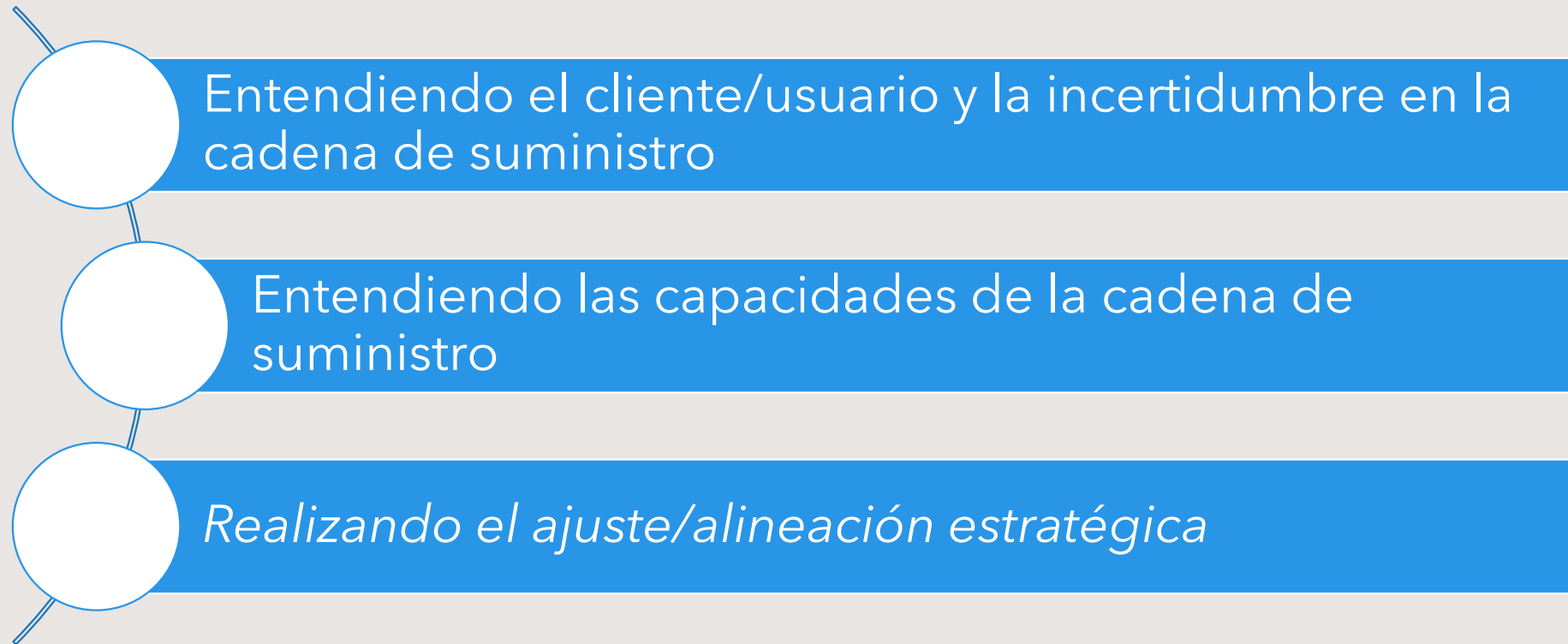
- *Estrategia de la cadena de suministro:*
 - La naturaleza de los procesos de compras y adquisiciones
 - El transporte de materiales
 - La estrategia de producción o de prestación del servicio
 - La estrategia de distribución
 - La estrategia de almacenamiento
 - Las decisiones de tercerización (in-house or outsourced)
 - El seguimiento a los procesos tercerizados

Ajuste estratégico: alineación entre la estrategia organizacional y de la cadena de suministro



1. La estrategia competitiva y las estrategias funcionales deben estar alineadas
2. Las diferentes funciones de la organización deben estructurar sus procesos para soportar y ejecutar las estrategias
3. El diseño de toda la cadena de suministro debe estar preparado para soportar la estrategia organizacional

¿Cómo obtener el ajuste estratégico?



Entendiendo el cliente/usuario y la incertidumbre en la cadena de suministro

La cantidad de productos adquiridos en una compra

Los tiempos de respuesta que los clientes están dispuestos a tolerar

Variedad de productos que se necesitan

Nivel de servicio requerido

El precio de los productos

La tasa deseable de innovación en el producto

Incertidumbre implícita de la demanda

Incertidumbre de la demanda

Refleja la incertidumbre propia de la demanda de un producto causada por el consumidor

Incertidumbre implícita de la demanda

La incertidumbre causada por la porción de la demanda que la cadena desea satisfacer (ej. nivel de servicio)

Impacto de las necesidades de los clientes sobre la incertidumbre implícita

Customer Need	Causes Implied Demand Uncertainty to . . .
Range of quantity required increases	Increase because a wider range of the quantity required implies greater variance in demand.
Lead time decreases	Increase because there is less time in which to react to orders.
Variety of products required increases	Increase because demand per product becomes less predictable.
Number of channels through which product may be acquired increases	Increase because customer demand per channel becomes less predictable.
Rate of innovation increases	Increase because new products tend to have more uncertain demand.
Required service level increases	Increase because the firm now has to handle unusual surges in demand.

Impacto de las necesidades de los clientes sobre la incertidumbre implícita

Correlation Between Implied Demand Uncertainty and Other Attributes

	Low Implied Uncertainty	High Implied Uncertainty
Product margin	Low	High
Average forecast error	10%	40% to 100%
Average stockout rate	1% to 2%	10% to 40%
Average forced season-end markdown	0%	10% to 25%

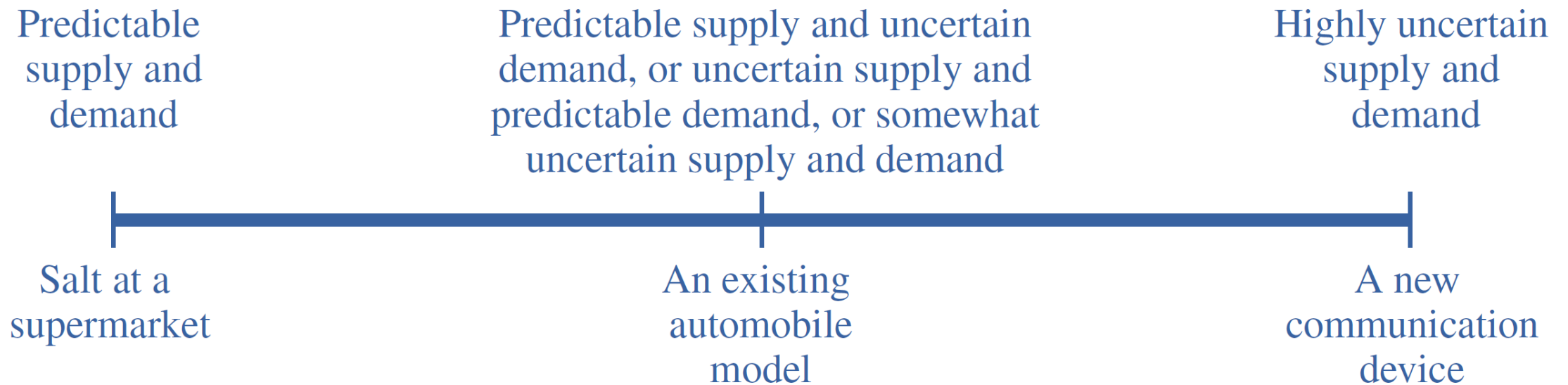
Source: Adapted from Marshall L. Fisher, “What Is the Right Supply Chain for Your Product?” *Harvard Business Review* (March–April 1997), 83–93.

Impact of Supply Source Capability on Supply Uncertainty

Supply Source Capability	Causes Supply Uncertainty to . . .
Frequent breakdowns	Increase
Unpredictable and low yields	Increase
Poor quality	Increase
Limited supply capacity	Increase
Inflexible supply capacity	Increase
Evolving production process	Increase

Source: Adapted from Hau L. Lee, “Aligning Supply Chain Strategies with Product

Espectro de la incertidumbre de la demanda implícita



“El primer paso para alcanzar el ajuste estratégico es entender a los clientes (usuarios) y la incertidumbre en la cadena”.

Entendiendo las capacidades de la cadena de suministro

“La cadena de suministro se debe alinear con la incertidumbre a la que enfrenta”

Capacidad de respuesta de la cadena de suministro:

¡A mayor capacidad de respuesta mayor costo en la cadena!

Responder a rangos amplios en las cantidades demandadas

Responder a tiempos de entrega cortos (short lead times)

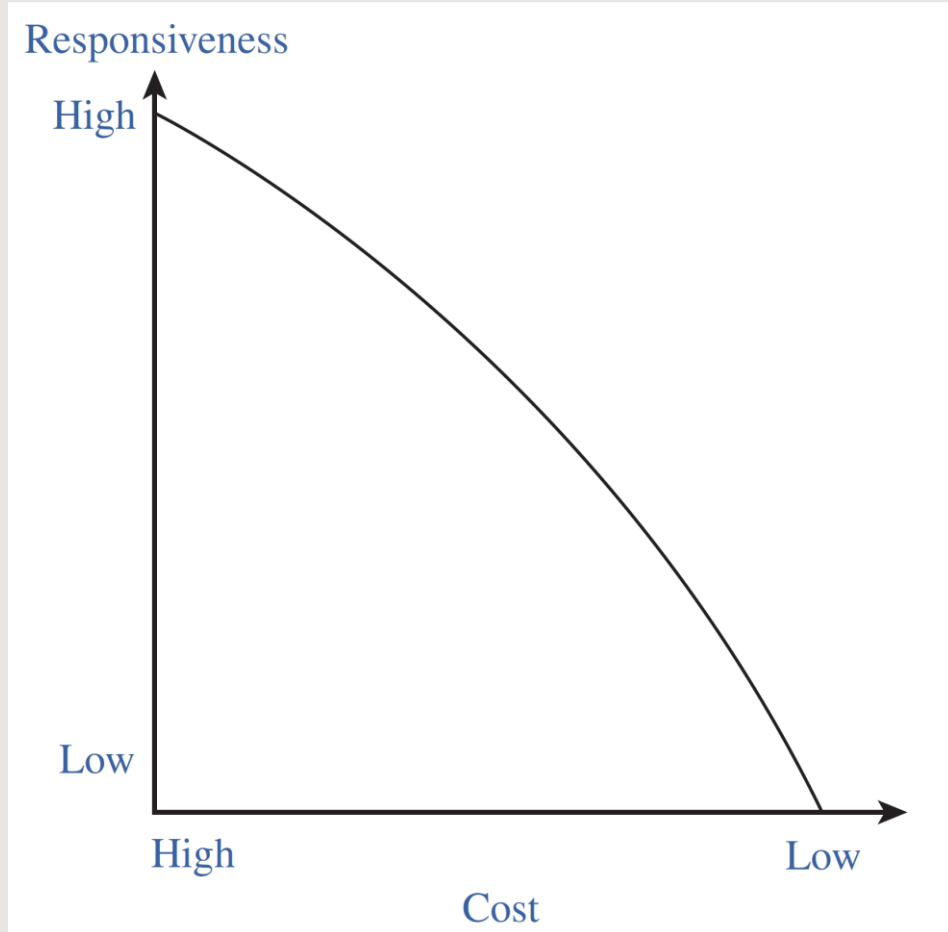
Manejar amplia variedad de productos

Diseñar productos innovadores

Ofrecer altos niveles de servicio

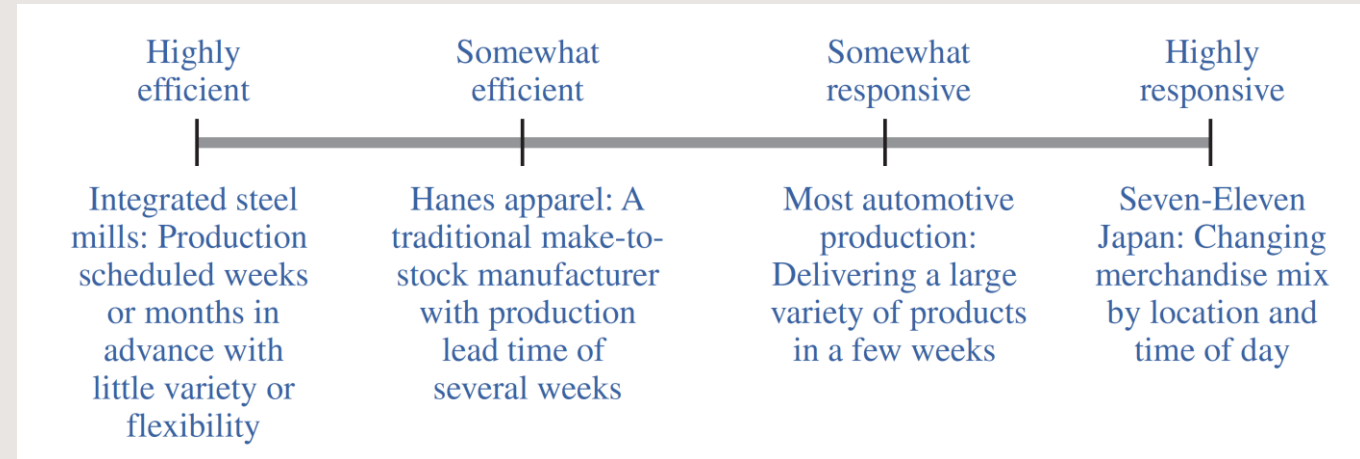
Manejar la incertidumbre en la cadena de suministro

La frontera eficiente: costo-capacidad de respuesta



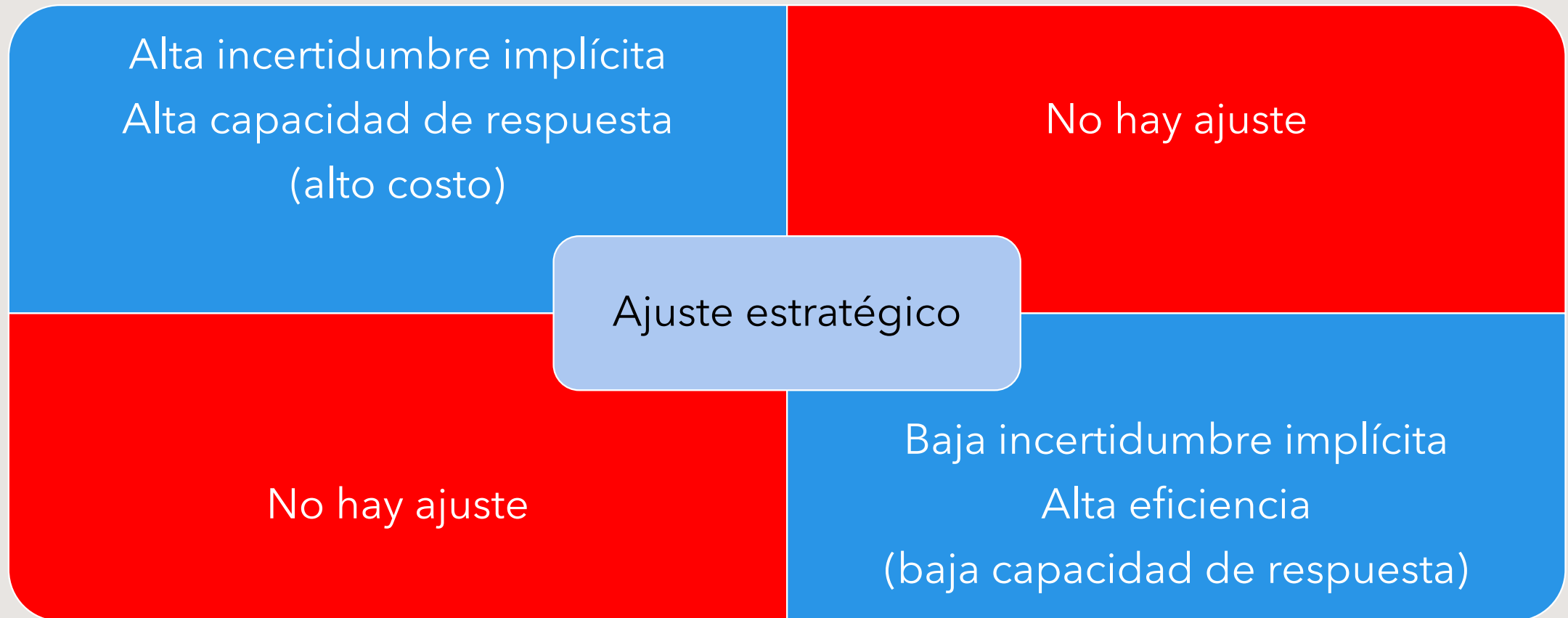
Alta capacidad de respuesta significa alto costo y viceversa.

El espectro de la capacidad de respuesta

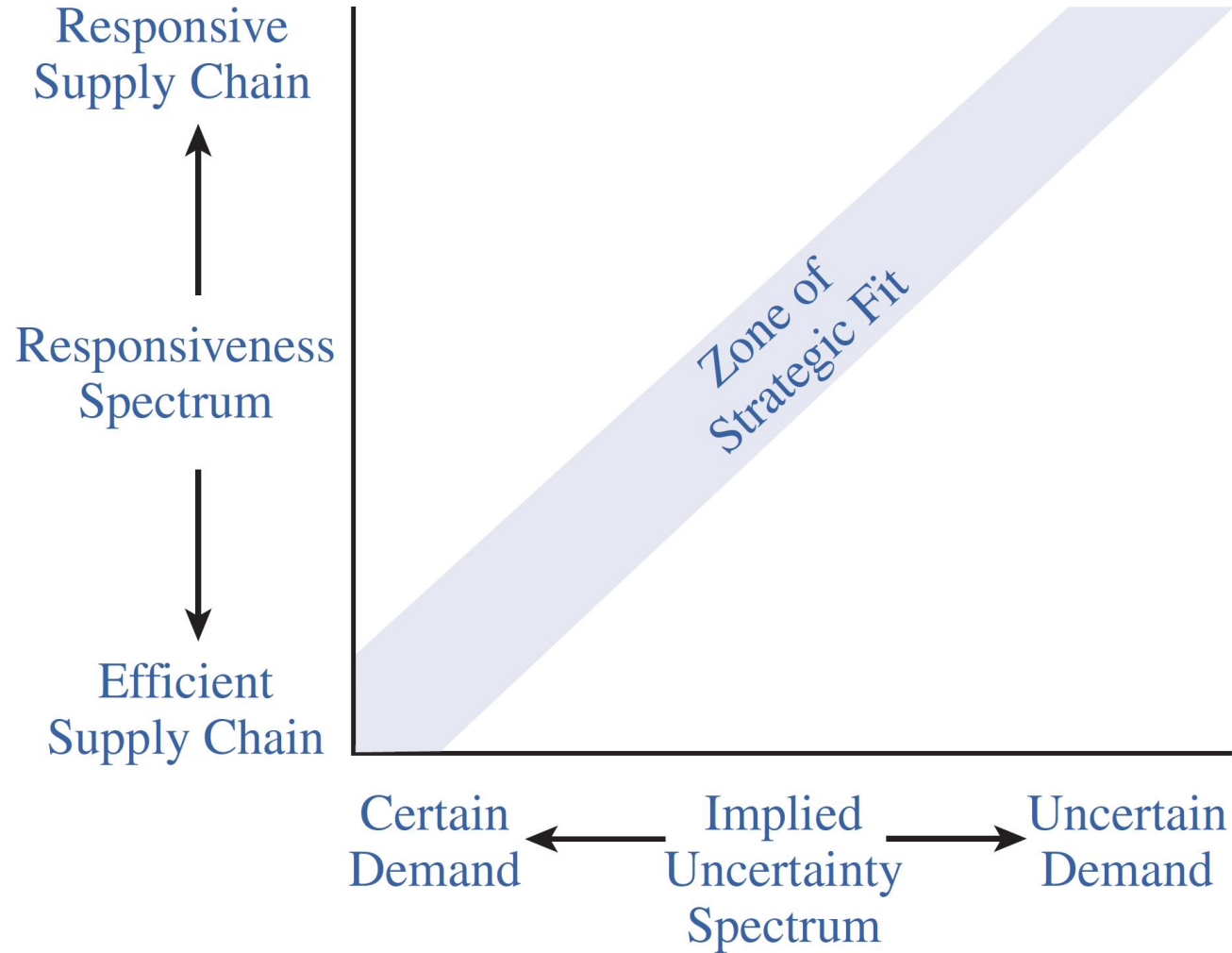


¿Donde esta su identidad? ¿En que parte del espectro se ubica la identidad de su cadena y su estrategia?

Realizando el ajuste/alineación estratégica



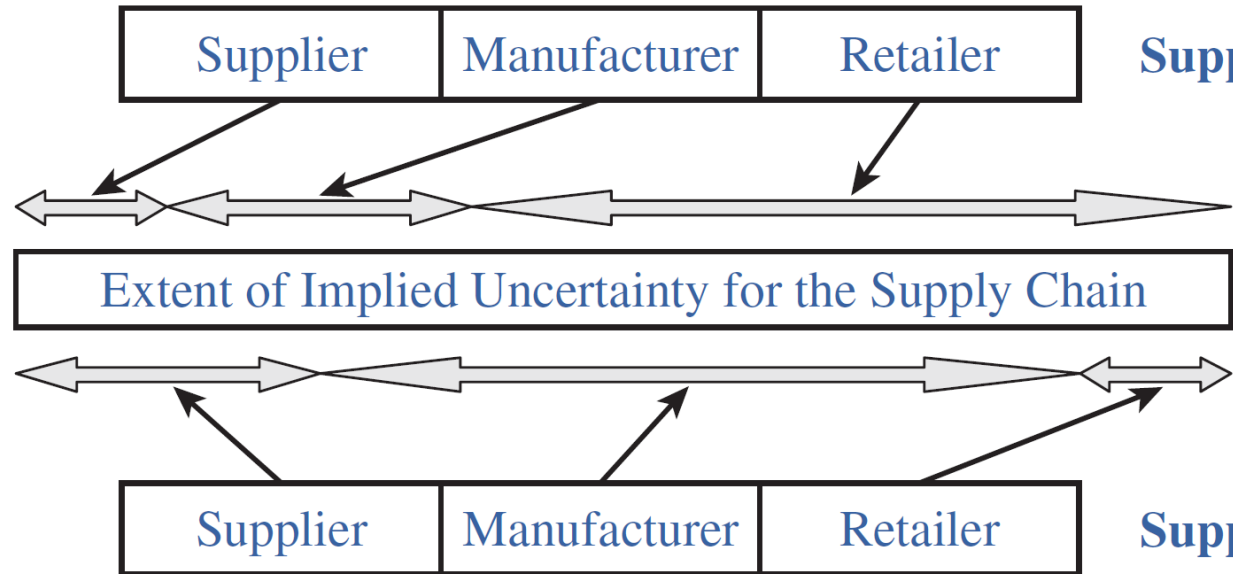
Encontrando el ajuste estratégico



Supplier absorbs the least implied uncertainty and must be very efficient.

Manufacturer
absorbs less implied
uncertainty and
must be somewhat
efficient.

Retailer absorbs most of the implied uncertainty and must be very responsive



Supplier absorbs less implied uncertainty and must be somewhat efficient.

Manufacturer
absorbs most of the
implied uncertainty
and must be very
responsive.

Retailer absorbs the least implied uncertainty and must be very efficient.

¿Quién asume la
incertidumbre en la cadena?
Roles vs capacidad de
respuesta

Comparación de las cadenas de suministro eficientes y orientadas a la respuesta

	Efficient Supply Chains	Responsive Supply Chains
Primary goal	Supply demand at the lowest cost	Respond quickly to demand
Product design strategy	Maximize performance at a minimum product cost	Create <i>modularity</i> to allow postponement of product differentiation
Pricing strategy	Lower margins because price is a prime customer driver	Higher margins because price is not a prime customer driver
Manufacturing strategy	Lower costs through high utilization	Maintain capacity flexibility to buffer against demand/supply uncertainty
Inventory strategy	Minimize inventory to lower cost	Maintain <i>buffer inventory</i> to deal with demand/supply uncertainty
Lead-time strategy	Reduce, but not at the expense of costs	Reduce aggressively, even if the costs are significant
Supplier strategy	Select based on cost and quality	Select based on speed, flexibility, reliability, and quality

Source: Adapted from Marshall L. Fisher, “What Is the Right Supply Chain for Your Product?” *Harvard Business Review* (March–April 1997), 83–93.

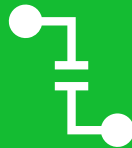
Puntos a tener en cuenta



Personalizar la cadena de suministro cuando se atienden diferentes segmentos de mercado, existe alta variedad de productos, y el usuario o cliente puede acceder por medio de diferentes canales de distribución



Ventaja comparativa (ajuste estratégico en algunos procesos o áreas funcionales)



Ventaja competitiva (ajuste estratégico a lo largo de la cadena)