

LIBERANDO ENERGÍA



OCTAVIO CARRANZA

En busca de la excelencia en logística

Las empresas que han apostado por ser originales en la gestión de su cadena de suministro, han podido trascender más fácilmente que las que no

Mucha agua ha corrido en el mundo del management para hablar sobre qué es ser una empresa excelente. Peter y Waterman (*In search of excellence*) marcaron en su momento una tendencia. Su libro-investigación mostraba cómo las llamadas ‘empresas excelentes’ eran aquellas que establecían con sus empleados una relación particular, basada en valores.

Éstos se entendían como una extensión de lo que hemos considerado cada uno dentro de la familia. El problema de esta investigación fue que a los pocos años de ser publicada, era rebatida por compañías mencionadas en la misma, las cuales sufrían quiebras o pérdidas significativas de posicionamiento bursátil.

Hacia principios de los años 80, una investigación de John Sterman (doctor del departamento de Dinámica de Sistemas del MIT) mostraba cómo muchas empresas que iniciaban procesos de calidad, empezaban a quebrar. Este fenómeno no tenía otra explicación que la de que sus

empleados, al verse en la posibilidad de perder sus trabajos —debido a mejoras de reingeniería en la empresa—, simplemente boicoteaban a su empleador. Jim Collins (con Jerry Porras como coautor) publicó una investigación extensa, desde la Universidad de Stanford, donde presenta las razones de que algunas empresas hayan sido más exitosas que otras.

El indicador que usa Collins es el del valor bursátil. Simple y efectivo: una empresa que ha tenido en 50 o 70 años un desempeño 15 veces mayor al del promedio de la bolsa, es ciertamente exitosa.

¿Cuáles son las claves del éxito? Collins selecciona a empresas de diversos sectores industriales (farma, consumo masivo, productos industriales, electrónica, etc.). La clave pareciera ser la coherencia con los principios fundacionales, al tiempo que fomentar la innovación en todo lo que no afecte a dichos principios (Collins lo llama una ideología). Lo anterior se materializa, por ejemplo, en que una empresa fabricante de computadoras y productos

electrónicos, desarrollada sobre la base de ser ella misma innovadora, renuncie a emplear financiamiento —que sería muy barato para ella— para hacer innovación, pues prefiere que sean sus propios ingenieros los que la hagan. Esto es respetar un espíritu fundacional.

¿Qué nos dicen las ‘teorías’ anteriores a los que nos dedicamos a la mejora de cadenas de suministro? Hay un componente humano muy fuerte en toda la gestión de excelencia de cadenas. Si bien puede haber empresas (como las citadas en *In search of Excellence*), que caen a pesar de tener fuertes componentes de valores humanos, esto parece ser un prerrequisito relacional.

Todos los componentes de cadenas tienen aspiraciones mínimas básicas, que no pueden ser soslayadas, como muestran los ejemplos presentados por John Sterman. Finalmente, las cadenas de suministro son parte de un negocio, y están constituidas para ello, como muestra Collins. No vivimos del aire.

Gartner presenta la investigación *The 2013 Supply Chain: Learning from Leaders*, *Supply Chain Management Review*, Sept-Oct 2013, donde discierne sobre cuáles son los líderes en gestión de cadena de suministro. Para ello considera tres variables (rotación de inventarios, rentabilidad de activos, crecimiento) y la opinión de ejecutivos del sector más su propio panel de expertos.

Esto le permite posicionar, por ejemplo, a la empresa cuyo logo es una manzana (y curiosamente tiene la marca más valiosa del mundo) en primer lugar. Su definición de excelencia de una cadena de suministro es muy simple, concentrándose en el aprovisionamiento, la demanda y el desarrollo o introducción de nuevos productos. La excelencia está en la visibilidad, coordinación y confiabilidad de los procesos que vinculan a estas tres áreas.

El muestrario de empresas presentadas en los primeros 25 lugares de este ranking —muchas de ellas incluidas en la categorización de Collins— pudiera ser un diccionario de qué es hacer logística en un sector industrial. Cada una destaca por el modo en que ha sido original en su modo de gestionar su cadena de suministro, y hacerla penetrar en nuevos segmentos. La pregunta es cómo han vinculado esas estrategias de cadena con la del negocio. Ese es tema de otra columna

“La clave pareciera ser la coherencia con los principios fundacionales”.