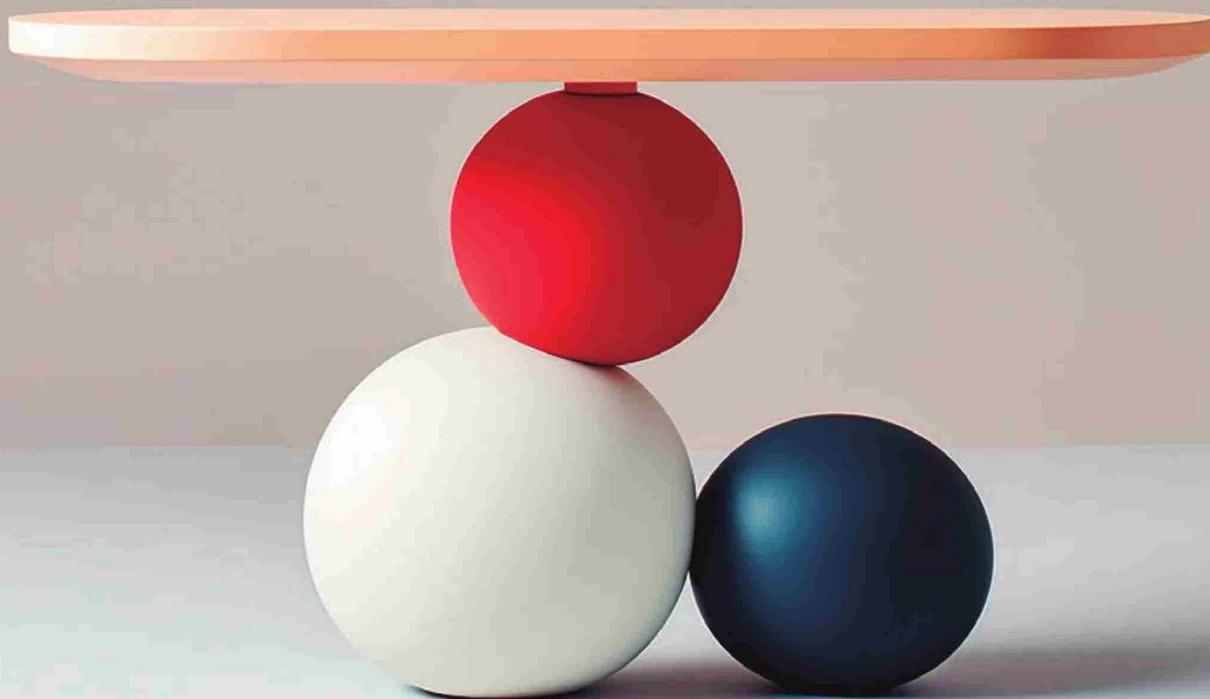


SUPPLY CHAIN

El problema de los tres cuerpos



Por Rodolfo Torres-Rabello. Profesor Gestión de Operaciones Universidad Alberto Hurtado. Consultor Internacional en Excelencia Operacional y Supply Chain Management. Coautor de "Supply Chain Management: logrando ventajas competitivas a través de la gestión de la cadena de suministro". Libro en proceso de actualización. Miembro del Comité Editorial de la revista Negocios Globales.

Newton, el mismo de la manzana, nos dejó rebotando el problema de los tres cuerpos. Ocurre que las interacciones gravitacionales que ocurren en el universo son dinámicas y no llegan a un equilibrio, esto es, no hay solución posible cuando los cuerpos que interactúan son tres o más. Con esta idea, Cixin Liu escribió una trilogía de novelas de ciencia ficción, que sirvieron de base para una serie popular en Netflix. Tampoco en la serie -extraterrestres incluidos- parece haber una solución fácil. Disculpen el spoiler.

La cuestión es que en el mundo real también existen situaciones de no-equilibrio, con tres o más "cuerpos" que se necesitan y, sin embargo, su relación no está carente de conflictos.

Primer cuerpo: el cliente

Para nadie es un misterio que vivimos una revolución de las expectativas de los clientes. El Marketing, detrás del cual hay especialistas en Psicología, Sociología y Neurociencia, se ha encargado de

avivarnos las aspiraciones y que siempre queramos más y más y más. Esto es válido para el que vive en Miami, en Santiago de Chile, en Buenos Aires, en la Patagonia, en la sierra o en el altiplano. Todos vemos en nuestras pantallas gente alegre y exitosa, vestida a la moda, con automóviles de último modelo y con lugares de ensueño; en algún rincón del cerebro una voz repite zalameramente "compre, compre". Consumo, luego existo. Para consumir se necesita dinero, que no corrió a raudales después de la pandemia

porque tuvimos inflación, estancamiento de la clase media y empobrecimiento de muchos. ¡Entonces aparecieron las ofertas en Internet! Miles de productos a precios irrisorios ofrecidos por empresas chinas a solo un click de distancia y con despacho gratis. Ropa, productos electrónicos, lámparas, collares y mil otras cosas a precios ridículamente bajos. Muchos, muchísimos se están apresurando a comprar en este mismo instante. Lo que no sabemos es qué ocurrirá con las tiendas físicas, cuáles sobrevivirán y cuáles quedarán en el camino. Piense en usted mismo: supongamos que desea invertir unos ahorros en un pequeño emprendimiento familiar para vender productos de calidad fabricados en su país; contratará un par de empleados, arrendará un local y pagará impuestos. ¿Un hipotético cliente pensará en usted y su pequeña empresa o preferirá comprar a una tienda china con productos a la mitad de precio, aunque sean de peor calidad?

Y hay otro factor que está impactando el mundo de los clientes y sus expectativas. ¿Se ha fijado que está de moda hablar de inteligencia artificial? Se habla tanto del tema que parecería que la inteligencia artificial podría hacer cualquier cosa y hasta superar a los humanos. Me recuerda la famosa frase de Arthur C. Clarke: “Toda tecnología suficientemente avanzada es indistinguible de la magia”. Pensemos en que la gran mayoría de los clientes no son especialistas en tecnología y menos en inteligencia artificial, así que sus expectativas son mágicas: “Abracadabra: Lo quiero todo por nada y...ahora”.

Segundo cuerpo: el proveedor

Después de la pandemia algunos proveedores dejaron de existir en las redes de suministro, otros sobrevivieron apenas y otros se reinventaron. Las disrupciones provocaron quiebres de stock y el alza de los fletes un aumento de los costos logísticos. Los antiguos paradigmas “China, fábrica del mundo” y “cadenas de suministro lean sin stock” quedaron fuertemente cuestionadas. Empeza-

El cliente, el proveedor, la empresa. Tres cuerpos, tres mundos, tres realidades complejas no siempre alineadas y a menudo en equilibrio inestable y para las cuales el Supply Chain Management actúa como un orquestador.

mos a discutir seriamente en relocalizar las fuentes de producción (“reshoring”, “nearshoring”) y en reconstruir las capacidades de fabricación en nuestros países. La estampida de algunos segmentos de clientes hacia productos irrisoriamente baratos golpea a los proveedores quienes, para mantenerse en el negocio, han presionado a las pequeñas empresas (Pymes) por precio. Así que en esta cruzada los grandes perdedores han sido las Pymes. En vez de la cooperación y colaboración que se espera teóricamente en una cadena de suministro, lo que observamos frecuentemente son relaciones adversarias, casi del tipo suma cero. Yo gano, tú pierdes.

Es cierto que ciertos segmentos de clientes prefieren productos de bajo precio y cierran los ojos o no quieren saber quién lo hizo ni cómo se fabricaron. Otros, como yo, quisiéramos poder escanear el código del producto y conocer la trazabilidad completa, que nos de seguridad que no se ocupó trabajo infantil, que se trabajó con las Pymes en base al comercio justo y que no se destruyó el medio ambiente. Yo, al igual que muchos otros, estaríamos dispuestos a pagar más por ese tipo de productos. Pero en este aspecto los proveedores están atrasados.

Tercer cuerpo: la empresa

He sido testigo privilegiado del desarrollo de la Logística y la gestión de Cadenas de Suministro en América Latina. A fines de los '90 dicté uno de los primeros seminarios sobre gestión de cadenas de suministro en un aula universitaria y, al igual que otros colegas, he realizado estudios, consultorías e impartido docencia. Algunos ayudamos a crear carreras tanto a nivel Técnico como de Ingeniería. Además, varios de nosotros hemos im-

plementado iniciativas de perfeccionamiento, tales como diplomados, seminarios y congresos. Algo de todo esto ha dado frutos, pues en LinkedIn hoy abundan los expertos o, al menos, los que se auto perciben como tales.

Entonces no me explico. Con tanto experto y con la tecnología de maravilla que está disponible, ¿por qué continúan reproduciéndose, como mala hierba, los antiguos demonios, los viejos problemas? Veamos algunos (shhht, entre nos, ¿ocurre algo así en su empresa?):

- Diferencias de inventarios mayores a cero o, en otras palabras, IRA < 100%.
- 50% ≤ Pedidos perfectos ≤ 85%
- Reclamos de clientes > 0
- Stock inmovilizado > US\$ 0
- Error de pronóstico 30% ≤ MAPE ≤ 60%

Tres cuerpos, tres mundos, tres realidades complejas no siempre alineadas y a menudo en equilibrio inestable. Tres intereses en conflicto. Tres sistemas complejos que se necesitan entre sí, cuya relación va más allá del mero intercambio físico de productos, mucho más que la mera logística ampliada. Se requiere sincronizar la gestión de la relación con clientes y el servicio, la gestión de la demanda, el proceso de preparación y satisfacción de pedidos, los flujos de fabricación, el abastecimiento estratégico y operacional, el desarrollo y lanzamiento de nuevos productos, la gestión de las devoluciones, entre otros. Precisamente de eso se trata la gestión de cadenas de suministro: de sincronizar sistemas de suyo complejos en una red integrada para brindar valor al cliente. Si el problema de los tres cuerpos es la pregunta, Supply Chain Management es la respuesta. /NG