

**Mohamad, Jorge Alejandro**

*Los costos de gestionar la cadena de suministros  
y la eficiencia en las operaciones: ¿hasta cuánto  
hay que invertir en la gestión?*

Preprint del artículo publicado en

Revista Énfasis Logística, Año XIV, nro. 6, 2008

Este documento está disponible en la Biblioteca Digital de la Universidad Católica Argentina, repositorio institucional desarrollado por la Biblioteca Central “San Benito Abad”. Su objetivo es difundir y preservar la producción intelectual de la institución.

La Biblioteca posee la autorización del autor para su divulgación en línea.

Cómo citar el documento:

Mohamad, J. A. Los costos de gestionar la cadena de suministros y la eficiencia en las operaciones : ¿hasta cuánto hay que invertir en la gestión? [en línea]. Preprint del artículo publicado en Revista Énfasis Logística. 2008;14(6)  
<http://www.logisticamx.enfasis.com/notas/12118-costos-gestionar-la-cadena-suministros-hasta-cuanto-hay-que-invertir-gestion>. Disponible en:  
<http://bibliotecadigital.uca.edu.ar/repositorio/contribuciones/costos-gestionar-cadena-suministros.pdf> [Fecha de consulta: .....]

## **Los costos de gestionar la cadena de suministros y la eficiencia en las operaciones: ¿Hasta cuánto hay que invertir en la gestión?**

Ing. Jorge Alejandro Mohamad  
Profesor. Universidad Católica Argentina

### **Introducción**

La gestión de la cadena de suministros es un área del gerenciamiento integral de la empresa, que ofrece continuamente oportunidades de mejora, ya que tiene como objetivo gestionar eficientemente el flujo de materiales que se transforman en productos, junto con el flujo de información asociada a su colocación, desde el origen hasta el consumo.

Optimizar la eficiencia en la gestión de la cadena de suministros es, por lo tanto, una de las claves para desarrollar una ventaja competitiva en las empresas. Una buena gestión de las operaciones y las actividades logísticas no debe conformarse solamente con la reducción de los costos, sino que debe apuntar a traspasar la frontera de la generación de nuevos negocios con mayores rendimientos. Uno de los aspectos que contribuye a incrementar los rendimientos en los negocios es justamente la mejora que se logra en la eficiencia de las operaciones.

Ahora bien, en la búsqueda de oportunidades y en el desarrollo de estos nuevos negocios hay que tener especialmente en cuenta una cuidadosa planificación estratégica tanto en los aspectos de comercialización como en los de producción y operaciones. Los gerentes y directivos deberían evitar el síndrome de “estamos creciendo, pero nuestras ganancias disminuyen”.

Debemos tener en cuenta, también, que estas actividades de gestión de la cadena de suministros, que necesariamente deben obtener como resultado la mejora de eficiencia de las operaciones, tienen asociado un costo que vamos a llamar costo de gestión. Toda empresa que busque mantener y acrecentar sus estándares de competitividad invertirá en estos costos de gestión con el propósito de bajar sus costos operativos, generar nuevas oportunidades de negocios y mejorar la eficiencia de sus operaciones.

La propuesta de este artículo es orientar a la dirección de las empresas, sobre todo en el caso de las PyMEs, en algunos aspectos acerca de “¿hasta cuánto hay que invertir en la gestión?”, ya que una baja inversión en este rubro podrá significar estancamiento y pérdida de competitividad, pero por otro lado, un exceso de costos de gestión también podrán hacer que la rentabilidad global se resienta al no ser correspondido con la eficiencia esperada.

### **Mejora de la eficiencia en las operaciones**

El objetivo fundamental de la gestión de la cadena de suministros es lograr continuamente mejoras en la eficiencia de las operaciones, lo cual tendrá como consecuencia inmediata la reducción de los costos operativos y se traducirá en el incremento de los beneficios. El cumplimiento de este objetivo general mantendrá e incrementará las ventajas competitivas de la empresa y asegurará su continuidad en el negocio.

Podemos identificar siete dimensiones de las operaciones de producción y logísticas que componen la gestión de la cadena de suministros, las cuales deben ser tenidas en cuenta a la hora de buscar reducir costos e incrementar la eficiencia global de la cadena:

- **Gestión de la Demanda:** En esta primera dimensión vamos a incluir a los aspectos cualitativos de conocimiento de las necesidades específicas de los clientes, y los aspectos cuantitativos de los niveles de demanda para cada período y para cada familia de productos. El análisis de estos aspectos va a contribuir a reducir de forma drástica la incertidumbre en el conocimiento de la demanda (su comportamiento aleatorio). La reducción de incertidumbre en la demanda permitirá pronósticos más confiables, asegurando una planificación de las ventas y la producción cuyos resultados se cumplan con mayor frecuencia. El resto de las dimensiones

propuestas dependerá de esta primera, ya que es la demanda el primer "input" del sistema de gestión.

- Gestión de los Inventarios: Definir las políticas de inventarios (Punto de reorden, M.R.P., Just in Time, etc.) y las técnicas a aplicar para asegurar los niveles óptimos de existencias, reduciendo los costos tanto de excesos como los de roturas de stock, en todas las etapas: materias primas y materiales, producción en proceso y producto terminado.
- Almacenamiento: Asegurar las condiciones para evitar pérdidas, roturas y obsolescencia de los materiales.
- Tamaño de Lotes de producción: Niveles óptimos de tamaño de lotes que aseguren entregas a tiempo de los productos, reduciendo los ajustes de máquinas innecesarios.
- Tiempos de Suministro (Lead Time): La rapidez en las entregas es un factor central en el servicio al cliente, por lo tanto la eliminación de los componentes del tiempo de suministro que no aportan a la generación de valor -transportes internos, colas para el procesamiento de lotes en las máquinas, inspecciones innecesarias, etc.-, reducen los costos y aumentan la eficiencia operativa.
- Gestión de la Calidad: Obtener productos de calidad desde el primer intento, eliminando costos de reproceso y desperdicios de materiales y mano de obra, es un factor que se traduce directamente en la reducción de costos.
- Transporte: La selección de los medios de transporte y la correcta planificación de las redes de distribución aseguran los menores costos en esta dimensión en la que su participación en los costos totales es relativamente alta.

Estas siete dimensiones contribuyen, además, a la mejora del nivel de Servicio al Cliente, objetivo clave para la continuidad del negocio. Toda acción de gestión y toma de decisiones realizada en estas dimensiones analizadas tendrá un impacto directo en la reducción de los costos de las operaciones que son el objeto de la gestión.

### **Los costos de gestionar la cadena de suministros**

Las tareas específicas de gestión siempre tienen un costo asociado, independientemente de la naturaleza de aquello que deban gestionar. Estas tareas, con sus costos, encuentran su razón de ser en la medida en que cumplen con las funciones tradicionales de la administración -planificación, organización, dirección y control-, haciendo su aporte en forma permanente a la mejora continua de los productos y los procesos, contribuyendo a la reducción de los costos de las operaciones.

En el caso particular de las cadenas de suministros, identificamos a la gestión de las múltiples relaciones, en todas sus áreas y a todos los niveles, que una empresa mantiene con sus clientes y con sus proveedores -eventualmente con los clientes de sus clientes o con los proveedores de sus proveedores-, para sostener e incrementar su negocio.

En este punto vamos a focalizarnos básicamente en las tareas de planificación y control de las operaciones propias de la logística que impactan en la mejora de la eficiencia de la cadena. Identificamos dos dimensiones que se requieren valorar adecuadamente al momento de tener en cuenta los costos de la gestión de la cadena de suministros:

- Costos de las personas directamente involucradas en los trabajos que hacen a la gestión logística -planificación y control de las operaciones-.
- Costos de los sistemas de información asignados a las tareas de planificación y control de las operaciones.

En la primera de estas dimensiones, se deben tener en cuenta las características de la estructura organizacional establecida para las tareas de gestión. Al hablar de características de la estructura nos estamos refiriendo a la cantidad de personas involucradas y a la profundidad requerida de sus conocimientos y su capacitación. Debemos incluir en este punto a los niveles gerenciales, mandos medios y responsables de los trabajos de coordinación y toma de decisiones. Inversiones en capacitación del personal, formación continua y hasta, becas para programas universitarios de posgrado, forman parte de los costos a tener en cuenta en esta dimensión.

La segunda dimensión está referida a los sistemas informáticos que facilitan contar con información cuantitativa ágil, sencilla y confiable que permita tomar decisiones de planificación que nos conduzcan a reducir costos operativos, mejorar el servicio al cliente y lograr una operación integralmente más eficiente. En esta dimensión se deben tener en cuenta los costos de inversión y mantenimiento del software de gestión, los equipos y la selección y capacitación de las personas destinadas a su operación.

Con mercados fragmentados en distintos segmentos, con productos cuyos ciclos de vida son cada vez cortos, con demanda incierta y difícil de pronosticar, con presión sobre los costos y competencia globalizada, conocer y comprender las necesidades reales de los clientes es la clave para que toda la gestión sea eficiente. Y este conocimiento de las necesidades de los clientes, evidentemente se logra mediante las dos dimensiones de gestión presentadas en este punto.

### **¿Hasta cuánto hay que invertir en la gestión?**

A lo largo de este trabajo se han expuesto las necesidades de lograr mejoras en la eficiencia de las operaciones propias de la cadena de suministro, lo cual evidentemente, se materializa en la reducción de los costos operativos, requisito imprescindible para mantener la competitividad y asegurar la continuidad en el negocio; a la vez que se puso en claro que estas tareas de gestión tienen también su costo. Podemos decir, que a medida que crecen los costos destinados a la gestión de la cadena de suministros, se reducen los costos de operación y por lo tanto mejoramos la eficiencia de la cadena con lo que se incrementarán los beneficios globales.

Por otro lado, suele detectarse en muchas oportunidades que, en las empresas la estructura de gestión no necesariamente cumple con su aporte a la mejora de la eficiencia y a la reducción de los costos. Por no estar debidamente orientada hacia las metas de la empresa, o por no estar debidamente dimensionada en las dos dimensiones analizadas: personas y sistemas, esta estructura de gestión puede desviarse en alguna de estas dos direcciones: ser insuficiente para lograr sus objetivos, ó estar sobredimensionada, con lo cual su propio costo no compensa los beneficios que debería aportar.

Representando gráficamente los costos propios de las operaciones y los costos propios de la gestión, en función de la medida en que se incrementa la estructura de gestión, obtenemos la Figura 1, que se muestra a continuación. En este mismo gráfico se representan también, los costos totales, conformados por la suma de los costos propios de las operaciones más los costos propios de la gestión.

Asumiendo que la estructura de gestión está correctamente orientada hacia las metas de la empresa, podemos ver, analizando el comportamiento del gráfico, que en una primera etapa, a medida que la empresa incrementa su nivel de gestión, los costos operativos tienden a reducirse -aumenta la eficiencia de las operaciones-; por otra parte los costos de la gestión aumentan. Como resultado, los costos totales tienden a reducirse, lo cual induce a la empresa a continuar asignando recursos a la gestión.

Se observa también, que siguiendo con esta política de continuar asignando recursos a la gestión, en una segunda etapa, los resultados de esta estructura de gestión ya no aportarán a la reducción de los costos operativos. Podemos decir que estos últimos llegaron a un nivel de "saturación", a partir del cual con estas mismas metas en la empresa, la estructura de gestión está sobredimensionada, pasando a ser un costo en sí misma y por lo tanto, incrementando innecesariamente los costos totales, tal como muestra el gráfico. Del gráfico de la Figura 1, se desprende un nivel de gestión que podríamos denominar como el "óptimo", el que resulta más eficiente en cuanto a su aporte a la eficiencia general del negocio.

A la pregunta: ¿Hasta cuánto hay que invertir en la gestión?, deberíamos responder: hasta tanto la estructura de gestión contribuya eficientemente a la reducción de los costos de las operaciones y no a sostenerse a sí misma sin aportar mejoras económicas al negocio. A partir de ese punto, la estructura de gestión debe ser reorientada hacia nuevas metas de crecimiento e innovación en el desarrollo de nuevas oportunidades de negocios.

El punto "óptimo" del nivel de gestión es muy difícil de determinar, no existen fórmulas que lo puedan calcular, solo un buen seguimiento de los indicadores del negocio en su totalidad, cuya responsabilidad recae exclusivamente en la más alta dirección de la empresa, podrá ir dando las claves necesarias para invertir en la estructura de gestión sin llegar a sobredimensionarla. Este aspecto es muy importante a la hora de planificar las estrategias de crecimiento de las empresas, fundamentalmente, y como se hizo notar al inicio de este trabajo, en el caso de las PyMEs.

FIGURA 1: Costos en función de los Niveles de Gestión

