

¿COMBATE AL HUACHICOL? NO SIN UNA CADENA DE SUMINISTRO INTELIGENTE

Alfredo Ortega y Jorge Chávez

Las pérdidas económicas, crisis de pánico e incertidumbre en la población ante el desabasto podría haberse evitado. Este caso arroja aprendizajes y alertas a todos los sectores, no solo gobierno.

En enero del 2019, diferentes ciudades y regiones de México sufrieron la interrupción al suministro de un recurso vital para el funcionamiento de la economía y los negocios: la gasolina.

El desabasto, sumado a la falta de claridad de la información respecto al restablecimiento de la normalidad del servicio, desató compras de pánico y sacudió a todas las industrias, alertando a los directores de operaciones y logística ante las afectaciones que la situación podría tener en sus compañías.

Más allá de las motivaciones políticas y del combate a los actos de corrupción que llevaron a la administración del presidente Andrés Manuel López Obrador a tomar acciones específicas en contra del robo de la gasolina en México (coloquialmente llamado “huachicoleo”), los grandes cambios en los medios de suministro sin anticipar sus efectos, la intermitencia del abasto y los procesos de comunicación deficientes, provocaron importantes pérdidas para la industria, estimados por la Confederación de Cámaras Industriales (Concamin) en un impacto de cerca de **20 mil millones de pesos** sólo a dos semanas de esta decisión.

Esta compleja situación puso en evidencia lo crucial de contar con el conocimiento, los procesos y la información correcta en la cadena de suministro; así como la relevancia de una capacidad instalada para reaccionar ante las señales y cambios del entorno.

La decisión de cortar el suministro por oleoductos detonó un importante cambio en un proceso que debería estar previamente bien mapeado y administrado por el gobierno federal. Las complicaciones que siguieron hicieron evidente que se desestimó el impacto de dicho cambio.

De errores en planeación a las pérdidas económicas

Parte de la estrategia para contrarrestar el cierre de los ductos que recorren más de 17 mil kilómetros de territorio, poco menos de un viaje de ida y vuelta en avión desde México a Europa, fue abastecer de combustible a las gasolineras directamente con “pipas”.

Este cambio en el abastecimiento modificó la cadena de suministro habitual y expuso fallas como son:

- Incorrecta planeación de ventas y de operaciones desde el origen de la cadena.
- Red de distribución ineficiente para el nivel de demanda constante que existe en este producto.
- Descontrol en el inventario y en su distribución.

Hablar de estas deficiencias no es poca cosa. Mapear, gestionar y monitorear flujos en redes complejas requiere de procesos y herramientas correctas y de conocimientos técnicos de especialistas en la materia. Lo sorprendente es que la Subdirección de Transportes de Pemex-Logística, no haya contado con dicha capacidad instalada y, aun así iniciara con las acciones que detonaron una situación crítica, con altos riesgos financieros y un impacto económico directo de dimensiones tan elevadas.

Cadena de suministro eficiente, el motor de la productividad

Entregas a destiempo, exceso de inventarios en el punto de origen y desabasto en el punto destino, retraso en la producción, áreas de distribución ineficientes o inoperantes son algunos de los síntomas de una cadena de suministro dañada.

Cualquier cadena de suministro sana se compone de tres niveles: el estratégico, el táctico y el operativo. En **Sintec** sabemos que, a partir de estos niveles, cualquier falla en los procesos de la empresa puede corregirse de manera ágil y efectiva, si se tiene el conocimiento adecuado.

- 1. Nivel estratégico:** esta etapa se apoya en el Plan de Negocios. Tiene siempre una visión a largo plazo. Por esta razón es aquí donde se revisan los riesgos, las estrategias de almacenamiento y compras, el diseño de la red de distribución, las estrategias de transporte y todo lo que demande un plan a largo término.
- 2. Nivel táctico:** la visibilidad en este nivel es a corto y mediano plazo (semanas o meses). Se apoya de manera importante en el PVO (Plan de Ventas y Operaciones) y se vincula con la planeación de las acciones de distribución, ofertas, producción, ventas, inventarios, reposiciones, lanzamientos y promociones.
- 3. Nivel operativo:** En este último nivel se revisan las acciones del día a día como son la entrega de materias primas, la programación de producción, control y programación de transporte, el diseño de centros de distribución y el transporte secundario.

También se pueden estimar las afectaciones, calcular tiempos de restablecimiento de la situación idónea, trazar alternativas para mitigar disrupciones y generar soluciones que minimicen el impacto. Adicionalmente, contando con la visibilidad y claridad en torno a las modificaciones en el sistema se puede establecer comunicación contundente y argumentada para informar a las partes relevantes de la cadena y así, evitar caer en pánico.

Tomemos de este caso, aprendizajes aplicables a nuestra propia cadena de suministro. ¿Qué tan preparados estamos para detonar cambios cuando sean necesarios y reducir afectaciones críticas en nuestra lógica?, ¿contamos con la visibilidad suficiente de nuestra cadena para poder manipular sus componentes y adaptarnos a un nuevo contexto?

Con más de 30 años de experiencia en estos temas, en **Sintec** hemos identificado que una característica determinante en las compañías que no cuentan con una cadena de suministro

productiva es la falta de integración y alineación entre los procesos de planificación en la cadena de suministro.

A lo anterior hay que añadir que, en Latinoamérica, dos de los costos en logística más altos dentro de la cadena de suministro son el transporte y el almacenamiento ya que normalmente **se operan por vía terrestre y eso incrementa los costos**. Por esta razón, las empresas necesitan soluciones para la optimización del transporte entre almacenes que ayuden a automatizar el proceso, a agilizar el despacho de mercancía y a reducir costos.

TECNOLOGÍA QUE IMPULSA LA CADENA DE SUMINISTRO

Sabemos que encontrar el balance en los procesos de cualquier empresa requiere de esfuerzos en varias áreas. Por ello, es necesario implementar soluciones integrales que se traduzcan en mejores estados financieros y es en este aspecto donde la tecnología ofrece herramientas concretas que brindan soluciones reales.

Sincronizar lo táctico y lo estratégico

La tecnología existente ya ofrece soluciones para contrarrestar las diferencias que las empresas pueden presentar en su cadena de suministro, a través de herramientas concretas.

Por ejemplo, **SAP IBP** (Integrated Business Planning) puede brindar a la organización importantes eficiencias en su proceso de S&OP, ya que constituye una alternativa que, por medio de colaboración, permite que se involucren los niveles directivos a fin de balancear la demanda y el suministro de la empresa en el largo y mediano plazo. Esta herramienta sincroniza los procesos táctico y estratégico de la cadena de suministro, dentro de un ciclo de componentes monitoreados por indicadores de gestión y desempeño.

El S&OP avanzado alinea la cadena y el balance entre la oferta y la demanda mediante un proceso mensual, colaboración cercana de las áreas involucradas en la operación y una metodología de gestión.

La integración de la información en una sola herramienta y la automatización de los procesos operativos de planificación se pueden lograr añadiendo una solución que respalde el proceso de S&OP avanzado, lo que da información valiosa para la toma de decisiones.

Transformación digital: la puerta al cambio

La cadena de suministro se encuentra inmersa en un proceso de cambio, donde la digitalización transforma la manera de operar de las compañías. Este panorama constituye todo un desafío para muchos ejecutivos.

Levantar un pedido, solicitar materia prima o diseñar respuestas automáticas y cotizaciones en línea son algunos de los nuevos escenarios con los que es necesario trabajar y saber aprovechar. No olvidemos que estos escenarios también representan un cúmulo de datos valiosos para la compañía. En el caso de la gasolina, un sistema inteligente, alimentado de las variables correctas, podría haber identificado formas de minimizar los efectos e, incluso, podría haber automatizado cursos de acción para evitar los problemas que se generaron.

Los porcentajes de adopción de las nuevas tecnologías en Latinoamérica aún son bajos, en **Sintec estimamos que no llegan ni a un 20%**. Este panorama abre un área de oportunidades

para que los ejecutivos inviertan en medios digitales como analítica, internet de las cosas y machine learning. Hay mucha eficiencia por capturar.

Entre las ventajas para las compañías que ofrece la adopción digital en la cadena de suministro destacan:

- La reducción de tiempos (de años a meses).
- La posibilidad de poder hacer pruebas piloto desde la planta o en el transporte.
- Un margen de error menor.
- El monitoreo en tiempo real de la producción.
- La disminución de los riesgos para el personal, entre otros.

Los ejecutivos deben tener la capacidad de prever qué va a suceder a mediano plazo para prepararse mejor y no ser tan reactivos. Cuando las organizaciones incorporen todos sus elementos van a contar con una cadena de suministro más colaborativa e integrada, capaz de competir en el entorno internacional, además de contar con organizaciones y ejecutivos confiables.

En el caso del combate al huachicoleo y el desabasto resultante, los consumidores finales y las empresas sufrimos los efectos de los errores en la modificación de la cadena de suministro. Hicimos filas de varias horas en las gasolineras, racionamos nuestros movimientos y los negocios se vieron afectados. No hubo más alternativa que asumir la paciencia que las autoridades nos exigieron porque, desgraciadamente, ante la necesidad de gasolina al corto plazo, no tenemos un plan B. Sin embargo, las empresas no cuentan con el lujo de tener clientes y consumidores cautivos. Si cometemos un error que genere interrupciones similares a las que vimos en el caso de la gasolina, ¿cuánto tiempo les tomará a nuestros clientes voltear a ver a la competencia?, ¿nos cambiarán por su plan B?

¿Quieres revisar las oportunidades que existen en tu negocio para mejorar procesos de S&OP y contar con una cadena de suministro de nueva generación? **¡Platiquemos!**

Los autores son colaboradores de Sintec. Alfredo Ortega es Director de Estrategia de Operaciones y Jorge Chávez es Gerente de Estrategia de Operaciones. Ambos cuentan con amplia experiencia en el diseño e implementación de proyectos de cadena de suministro, redes de logística y procesos de S&OP.

CIUDAD DE MÉXICO / MONTERREY / BOGOTÁ / SÃO PAULO / SANTIAGO DE CHILE

www.sintec.com
informes@sintec.com