

po Miebach, explicitó de qué se trata la excelencia en la *supply chain*, cómo se mide (por medio del *benchmarking* como herramienta) y por qué se la necesita como una manera de diferenciación competitiva, en una situación de alta volatilidad de la economía y una mayor complejidad de la cadena de suministros que se internalizan cada vez más.

Gestionar la complejidad

“La excelencia en la *supply chain* no es sólo eficiencia en las operaciones, sino que va más allá; es cómo definir una estrategia y ser capaces de gestionar la complejidad y reducirla, a partir del conocimiento de los costos. ¿Cómo están compitiendo estas compañías? Compartiendo plataformas comunes, con amplitud de surtidos. Pero esto a su vez añade mucha complejidad. Y una estrategia básica para gestionar la complejidad es la segmentación”, detalló Motjé.

Otros aspectos señalados por el CEO son

“LA EXCELENCIA EN LA SUPPLY CHAIN VA MÁS ALLÁ DE LA EFICIENCIA OPERATIVA: IMPLICA DEFINIR UNA ESTRATEGIA Y GESTIONAR LA COMPLEJIDAD”, DIJO MOTJÉ

la gestión e integridad de datos. Esto es algo en lo que pocos reparan, pero los datos tienen que estar ahí y es fundamental entender su utilidad; así como la gestión de personas y liderazgos; la alineación de sistemas de incentivos; la gestión de riesgos e indicadores que permitan buscar la mejora continua, de manera independiente de la competencia.

“Para lograr eficiencia y calidad en las operaciones—agregó el especialista—el *benchmarking* es una herramienta útil si se interpretan correctamente los datos. Lo importante es lograr una excelencia sostenible en el tiempo de la cadena de suministros y la mejor forma de mejorar es estableciendo un modelo de referencia que permita evaluar la situación de partida, definir el siguiente nivel de mejora y constatar la mejora conseguida”.

Al referirse al sistema *Lean* (magro, en inglés) de producción, Joachim Miebach resaltó su base filosófica orientada al trabajo en equipo y su capacidad de adaptarse a las fluctuaciones de la demanda, y describió las ventajas que el mismo puede desarrollar en la logística, en las llamadas “estaciones de trabajo”, en las operaciones “cero defectos”, en la automatización, reabastecimiento y colocación, y en la programación de la operación.

En la esencia del *Lean*, los trabajadores y los empleadores deben regir las operaciones a partir de su lógica, y la logística debe ser simple, transparente y fácil de entender. ●



Miebach: trabajar con “cero defectos”

FOTO: GENTILEZA EXPOTRADE

PISTAS DEL CAMBIO

Los factores determinantes de la transformación logística

OBRAS

Grandes cambios en infraestructura.

Las grandes obras de ampliación del Canal de Panamá cambiarán el panorama marítimo internacional. Asimismo, se multiplicará la construcción de polos industriales y logísticos.

EN RED

Interconectividad entre los eslabones.

El diseño y construcción de redes multimodales conectarán los distintos nodos productivos y de consumo. Además, las redes logísticas serán cada vez más complejas y especializadas. Se espera un fuerte crecimiento del outsourcing y se reforzará el concepto *partnership*.

TECNOLOGÍA

Uso masivo y barato. Masiva utilización de

la tecnología global de comunicaciones disponibles. El “cloud” vino para quedarse y el acceso a la tecnología será cada vez más barato: un robot es hoy 30% hardware y 70% software.

COMERCIO

Por vía digital.

El comercio electrónico se hará masivo y se espera un crecimiento del 35% para 2025. La complementariedad de las aplicaciones *Lean* y *Green* serán factores clave de competitividad.

MIRADAS

CUESTIONES QUE VAN MUCHO MÁS ALLÁ DE LA CADENA

“A problemas similares no hay soluciones únicas”, indicó el CEO del Grupo Miebach en Europa, Jorge Motjé. El concepto, que bien puede sonar a consuelo, no es más que un paño frío y un baño de realidad a cierta tendencia pragmática e irreflexi-

va que cunde entre los operadores: la búsqueda desesperada por superar rápido un inconveniente y salir adelante, con el menor costo en tiempo y en dinero. “Sobre la crisis financiera en la zona del euro, tienes múltiples respuestas según a quien preguntes.

Pero la visión respecto a la cadena de suministros es que en España son muy competitivas y bien valoradas por las mismas multinacionales. Los profesionales de hoy tienden a una relación más colaborativa, pueden aportar alguna solución pero lo cierto es que el consumo depende de que alguien tenga una nómina, un trabajo y que pueda consumir”, detalló Motjé.

“Y todo esto—concluyó, dejando abierto el debate—ya va más allá de la *supply chain*.” ●

OPINIÓN

Claves del sistema Lean

Andrés Asato

Puede la logística aprender de la manufactura? Esa es la pregunta que Joachim Miebach lanzó en el auditorio para analizar las conveniencias de la aplicación del sistema *Lean* de producción, desarrollado con éxito por la empresa Toyota y replicada en otras automotrices como Ford, en el ámbito de la logística. Al respecto, el presidente de la organización señaló: “La filosofía *Lean* sigue teniendo mucha aplicación, lo que pasa es que cuando se produce en el entorno de la cadena de suministros, no todos los conceptos son ciento por ciento aplicables, con lo cual sólo hay que establecer cuáles son aquellos aspectos que siguen produciendo enormes beneficios en cuanto a mejoras y ahorro de costos”.

Para el CEO Jorge Motjé, una de las fuentes de aplicación del sistema *Lean* en la cadena de suministros “ha venido de la mano de los operadores logísticos, que trabajando para grandes empresas de automoción han aprendido los principios del concepto *Lean* en producción y fueron replicando en la cadena de suministros. En aquellos sectores donde hay más visibilidad y más estabilidad en las ventas es quizá donde más se pueden aplicar algunos de estos conceptos”. ¿Cuál es la clave de la vigencia del sistema *Lean*? No es sencillo identificar la cultura organizacional de una empresa y transformarla. Sobre todo si el sistema de gestión se basa en la disminución de gastos, ordenar el trabajo, eliminar todo desperdicio y en una toma de conciencia sobre la mejora continua, aplicando el principio de “igualación hacia arriba”. Su comprensión y aplicación filosófica en las empresas es un gran cambio cultural que revela primero que no todos los problemas de la planificación logística están siempre fuera de la organización. ●

OCA. Logística en una nueva dimensión.

0800-999-7700 - www.oca.com.ar