

Una encuesta exclusiva de *Semana Económica* en alianza con Ipsos Perú

SEMANAeconómica

AL INICIO DEL CAMINO

Primer estudio sobre la situación del
Supply Chain Management en el Perú

Con el auspicio de:

yobel | supply
chain
management
Profesionales de confianza





Expertos en Logística y Gestión de la Cadena de Suministro



Brindamos Soluciones Integrales a través de nuestros servicios de Codificación Estándar, Consultoría y Educación Especializada en Logística y Supply Chain. Nuestro soporte internacional y experiencia a lo largo de los más de 25 años en el Perú nos ha permitido ser el mejor aliado de las empresas al potencializar las oportunidades en resultados exitosos que impactan en eficiencia operativa, visibilidad y rentabilidad.

GS1 Perú

Jr. Monterrey 373, Piso 12, Chacarilla, Santiago de Surco, Lima 33 - Perú
T +51(1) 203 - 6100 F +51(1) 203 - 6115 Email: gs1pe@gs1pe.org.pe

www.gs1pe.org

AL INICIO DEL CAMINO

Primer Estudio sobre la Situación del *Supply Chain Management* en el Perú

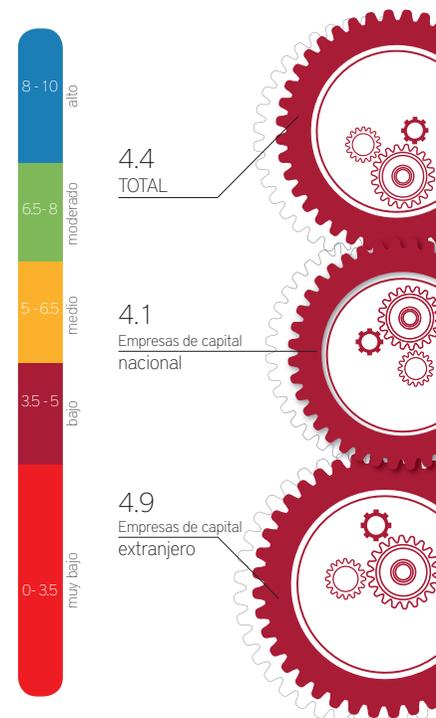
INTRODUCCIÓN

La primera Encuesta de *Supply Chain Management* de Semana Económica (SE), elaborada por Ipsos Perú, constituye un aporte fundamental al conocimiento de esta disciplina, pues brinda información relevante sobre las prácticas que realizan los ejecutivos de cadenas de suministro de las principales empresas industriales y comerciales del país.

Para poder hacer un seguimiento continuo a la gestión de las cadenas de suministro, SE desarrolló, junto con Ipsos Perú, un índice de competitividad que integra los resultados de dos variables: la automatización de la gestión de inventarios, proceso transversal a los sectores analizados, y la eficacia percibida de la gestión del *supply chain* en función de la demanda. El índice es de 4.4 –sobre 10 puntos posibles–, lo cual indica que estamos en los niveles bajos de eficiencia en el *supply chain management*. Las empresas de capital nacional, con 4.1 puntos, muestran un índice ligeramente inferior.

Uno de los principales hallazgos es que la gestión de cadenas de suministro aún presenta grandes oportunidades de mejora, pues existe un importante grupo de empresas que atraviesan por una etapa primaria de desarrollo. Esto las coloca en riesgo potencial ante competidores más modernos y eficientes, y las hace vulnerables ante amenazas externas,

Índice de Competitividad según procedencia de capital



como crisis económicas o variaciones en la demanda. Todo esto en un contexto en el que las empresas deben atender a consumidores cada vez más exigentes y sofisticados, que reclaman respuestas inmediatas para atender sus necesidades.

El presente estudio muestra que los niveles de automatización son aún limitados en la mayoría de empresas encuestadas, que el talento humano es escaso, que la tercerización es una práctica que no se utiliza en el 40% de las empresas del universo en estudio y que

aún existen grandes oportunidades de mejora en cuanto a la provisión de servicios logísticos con altos estándares de calidad. Por otro lado, de manera positiva, encontramos que el *supply chain management* es cada vez más trascendente dentro de las organizaciones. En un importante número de empresas, los ejecutivos responsables de las cadenas de suministro cuentan con un sitio en las reuniones estratégicas de gerencia. Las bases están puestas para que el *supply chain management* continúe desarrollándose en las grandes empresas peruanas.

FICHA TÉCNICA

Encuesta online aplicada por Ipsos Perú entre el 6 y el 17 de setiembre del 2013 a 142 gerentes y jefes vinculados a cadenas de abastecimiento (logística, supply chain, manufactura, compras, planeamiento y producción) de empresas industriales y comerciales con facturación superior a US\$10 millones.



Principales hallazgos

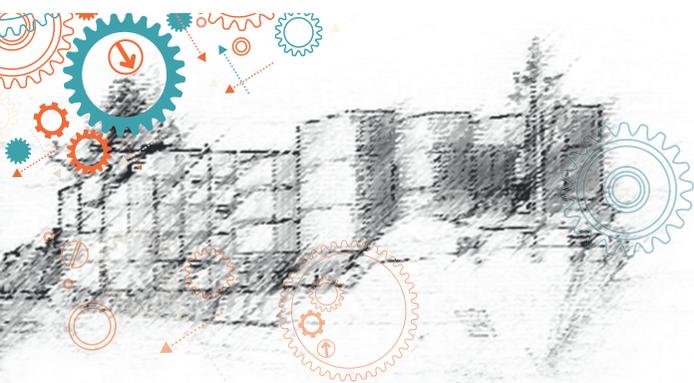
La primera Encuesta de Supply Chain Management revela interesantes resultados que fueron analizados junto con ejecutivos expertos en el tema de importantes empresas, como Backus, Saga Falabella, Kimberly-Clark Perú, Maestro y Belcorp. A continuación se muestra un resumen de los principales hallazgos.

Existen grandes oportunidades de desarrollo para el *supply chain management* en el país. Un importante grupo de firmas se encuentra en una etapa primaria en la gestión de cadenas de suministro, lo cual las coloca en riesgo potencial en caso de fluctuaciones de mercado y ante competidores con un manejo más eficiente de sus cadenas. Todo esto se mueve dentro de mercados que se enfrentan a consumidores más exigentes que demandan respuestas eficientes y rápidas para atender sus necesidades.

Los niveles de automatización son limitados en la mayoría de empresas encuestadas. Uno de los hallazgos más resaltantes de la encuesta es que el nivel de automatización de las empresas que operan en el país es aún incipiente. Sin embargo, no todas las compañías encuestadas cuentan con las espaldas financieras para enfrentar los altos costos que muchas veces representa la automatización de procesos. La tercerización puede ser una salida para no asumir estos costos y aprovechar las eficiencias que puede generar un 3PL.

En el mundo del *supply chain*, el talento humano es muy escaso. A diferencia de otras especialidades, el *supply chain* tiene una gran desventaja en lo relacionado con el talento: no existe ninguna universidad que dicte esta carrera en pregrado. Por ello la contratación de ejecutivos es un reto más en la cadena. Los ejecutivos de estas áreas se forman en las empresas y complementan sus estudios universitarios con las opciones de posgrado que han empezado a ofrecerse en algunas escuelas de negocios. El factor humano cobra mayor relevancia aun si consideramos que el éxito de cualquier intento de automatización depende del equipo que lo implemente y ejecute.

La tercerización representa retos tanto para proveedores de servicios como para los clientes que los demandan. El 40% de entrevistados no terceriza ningún proceso logístico. Señala como principal razón el poder asumir todos los procesos de la cadena. Sin embargo, los resultados muestran que estas empresas no siempre son las más eficientes en cuanto al manejo de sus cadenas de suministro. Por otro lado, el principal problema que los entrevistados identifican en la tercerización es la falta de compromiso de los operadores, seguida de la falta de mejoramiento continuo y resultados en servicios ofrecidos, y errores relacionados al recurso humano.



1 MATRIZ DE COMPETITIVIDAD DEL SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

El *supply chain management* se está volviendo un área clave en las organizaciones más competitivas del país, pues son conscientes de que una correcta gestión de las cadenas de suministro trae consigo un visible control de sus operaciones y, en consecuencia, claras ventajas sobre sus competidores. La competitividad en el manejo de las cadenas de suministro tiene que ver con dos aspectos fundamentales. Por un lado, un talento humano que permita interpretar información para lograr un manejo eficaz de las cadenas en función de la demanda, y, por otro, una automatización que permita gestionar de manera eficiente los recursos de la empresa, así como almacenar información relevante para la toma de decisiones. Sin embargo, la encuesta muestra que sólo el 36% de las empresas cuenta con una gestión automatizada de sus inventarios, y que apenas la mitad considera que el manejo de su cadena de suministro es eficaz en función de su propia demanda.

Para tener una idea más precisa sobre el estado del *supply chain management* en las principales empresas de industria y comercio del país, Semana Económica e Ipsos Perú crearon una matriz de competitividad utilizando dos variables de la encuesta: la automatización en la gestión de inventarios y la percepción de la eficacia del manejo de la cadena de suministros en función de la demanda. La lógica llevaría a pensar que un cruce entre las dos variables daría una relación lineal entre automatización

y eficacia. A mayor automatización del inventario, mejor manejo de la cadena y viceversa. Sin embargo, los resultados de los cuatro cuadrantes de la matriz son menos intuitivos que lo esperado.

El primer cuadrante está compuesto por el grupo primario. Son aquellas empresas que están poco automatizadas y, a la vez, son poco eficaces en el manejo de su cadena de suministros. Es decir, son las menos competitivas. Este cuadrante agrupa el mayor número de empresas: 37% de la muestra. La situación es más crítica si distinguimos los resultados por nacionalidad de la empresa. El 40% de las empresas nacionales está en este cuadrante, contra sólo la cuarta parte de las extranjeras. Tomando en cuenta que el universo del estudio está compuesto por empresas que facturan más de US\$10 millones, un primer hallazgo importante es que la gestión de las cadenas de suministro en el país tiene amplios espacios de mejoría.

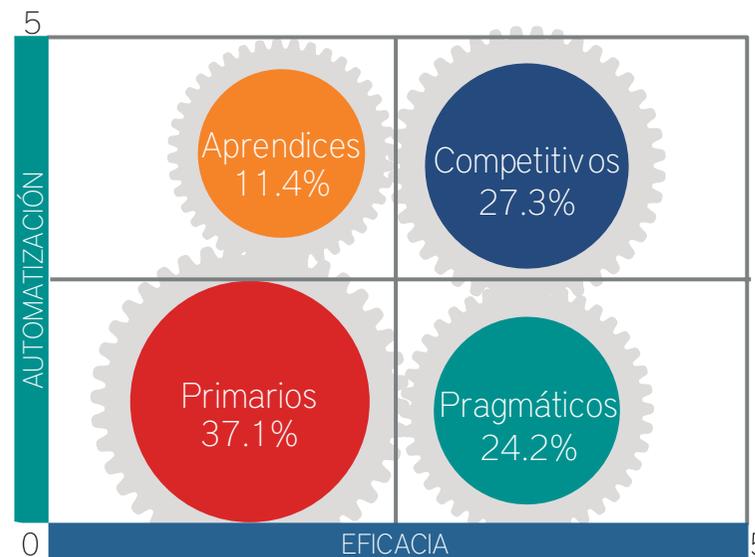
Para Álvaro Campos, ex vicepresidente de consumo masivo Perú de Alicorp y recientemente nombrado gerente general adjunto de Grupo Salud del Perú (AUNA), este número refleja claramente la situación de la gestión de las cadenas de suministro en el Perú. Según el ejecutivo, hay muchas empresas en el país que, por su bajo volumen y complejidad de negocio, trabajan con sistemas básicos de gestión, basados principalmente en hojas de cálculo. Ello, sumado a la falta de

masificación de la especialidad de *supply* en las escuelas superiores, hace muy difícil cerrar una brecha de conocimiento que impide a estas organizaciones evolucionar hacia un estado más competitivo.

Campos menciona también el proceso de cambio generacional en el ambiente de negocios del país. Si bien existen muchos emprendedores que han construido negocios aprovechando las oportunidades brindadas por el crecimiento económico del país, estos no necesariamente pertenecen a una generación que domine la tecnología. Este sector del empresariado es consciente de la necesidad de adquirir nuevas capacidades, y por ello busca que la siguiente generación "haga las cosas diferente". Este tipo de empresas (las primarias) difícilmente será

40% de las empresas nacionales se encuentra en el cuadrante Primario, es decir, están poco automatizadas y son poco eficaces en el manejo de su cadena de suministros.

Matriz de competitividad



viable en el largo plazo, pues tarde o temprano se enfrentará a organizaciones más competitivas. En una coyuntura de desaceleración económica como la actual, la situación es más crítica. Las empresas que estén enfrentando sobrecostos debido a un mal manejo en su cadena de suministros son más proclives a ser afectadas por la crisis. Si analizamos los resultados de la encuesta, encontramos que el grupo de empresas primarias ha sufrido un mayor incremento en los costos totales de logística en los últimos 12 meses: más del 10%.

Incremento porcentual de los costos logísticos en los últimos 12 meses según matriz de competitividad.

(*Base estadísticamente no significativa)



El segundo cuadrante está compuesto por los aprendices. Ellos representan el 12% de las empresas. Son aquellas firmas que declaran estar altamente automatizadas en su gestión de inventarios, pero que aún no logran traducir el uso de tecnología en una mayor eficacia para su negocio. Son aprendices porque están en el camino correcto y tienen las herramientas adecuadas, pero probablemente carezcan de capital humano para traducir esta tenencia en una mejor gestión. Este segmento genera distintas opiniones entre los entrevistados. Para Mauricio Franco, gerente central de logística de Saga Falabella, la automatización sin eficacia está lejos de volver una empresa competitiva, puesto que no tiene la capacidad para usar adecuadamente la tecnología. Para Franco, la automatización es una herramienta que sólo potencia la eficacia ya adquirida, pero no la reemplaza. Carlos Bobadilla, gerente de supply chain de Kimberly-Clark Perú, opina que la automatización marca el camino a seguir hacia la competitividad. Si las empresas ya tienen los requerimientos tecnológicos necesarios, podrán mejorar sus procesos con mayor facilidad. Según Bobadilla, éste es el camino más rápido para ubicarse en el cuadrante competitivo.

Las empresas que estén enfrentando sobrecostos debido a un mal manejo en su cadena de suministros son más proclives a ser afectadas por la crisis.

“La automatización es una herramienta que sólo potencia la eficacia ya adquirida, pero no la reemplaza”.

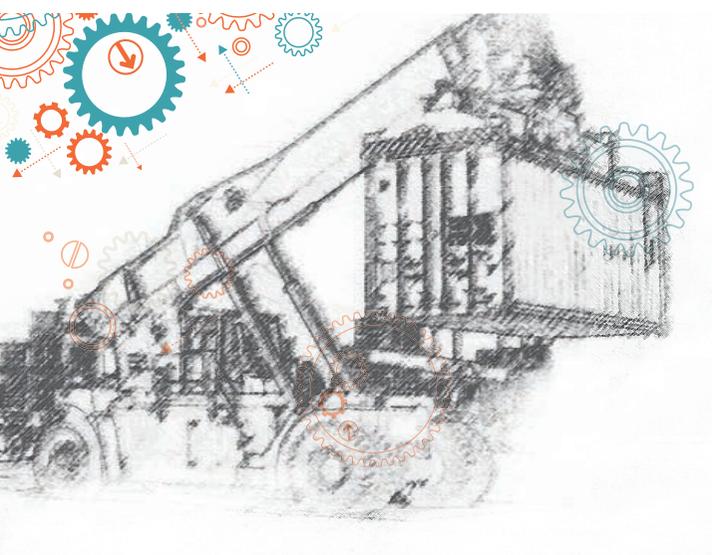
Mauricio Franco
Gerente Central de Logística de Saga Falabella

“La automatización marca el camino a seguir hacia la competitividad”.

Carlos Bobadilla
Gerente de Supply Chain de Kimberly-Clark Perú

En tercer lugar tenemos a los pragmáticos. Este grupo de empresas –el 24% según la encuesta– es eficaz sin necesidad de recurrir a altos niveles de automatización. Esta característica nos indica que hay un factor humano que está supliendo el trabajo automatizado para conseguir resultados positivos en la gestión de la cadena. Ahora bien, si estas empresas añadiesen tecnología al capital humano que poseen, podrían obtener una ventaja competitiva significativa frente a sus pares. Sin embargo, este tipo de gestión funciona en la medida en que no se manejen grandes cantidades de referencias (SKUs) o pedidos. Es curioso encontrar que este cuadrante está conformado principalmente por empresas extranjeras (62%). Probablemente esto se explica por las diferencias en la gestión del capital humano. Como vimos en la primera encuesta del talento publicada por SE, las empresas extranjeras tienen mejores sistemas de retención y formación de talento que las nacionales. El factor humano podría estar permitiendo que estas empresas funcionen de manera eficaz sin necesidad de preocuparse demasiado por

la automatización. De hecho, para distintos ejecutivos consultados, el talento es el punto de quiebre entre una cadena eficiente y una que no lo es. La inversión en capital humano –antes que en automatización– es el requisito indispensable para ser una empresa competitiva. En el último cuadrante tenemos a los competitivos. Este cuadrante, que agrupa al 27% de las empresas consultadas, corresponde a las compañías con altos niveles de automatización y de eficacia. Ello se traduce en cadenas de suministro eficientes y bien preparadas para responder a las variaciones de la demanda. Marcos Resca, vicepresidente corporativo de operaciones en Belcorp, considera que la matriz hace un buen diagnóstico de la situación actual del supply chain en el país y afirma: “hoy por hoy, muchas empresas planean ‘la venta’ y no ‘la demanda’. Es decir, muchos planean para lo que quieren y piensan que van a vender, y no tienen las herramientas para prever la demanda de manera realista y ajustar sus planes, sea para atacar el mercado y lograr mejor venta, o lo mismo para ajustar su operación a un volumen adecuado que le genere un costo competitivo”.

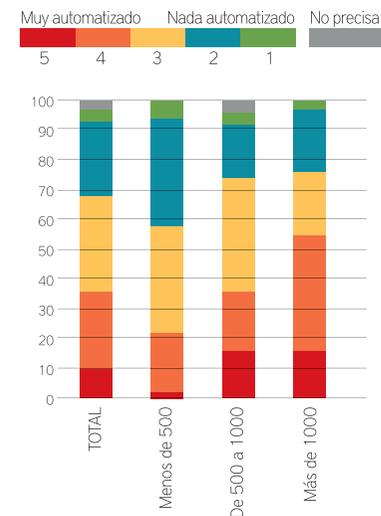


2 AUTOMATIZACIÓN PARA CRECER

Uno de los hallazgos más resaltantes de la encuesta es que el nivel de automatización de las empresas que operan en el país es aún incipiente. Tres de cada cinco ejecutivos encuestados señalan que la gestión de sus inventarios, proceso transversal a las empresas de industria y comercio, no alcanza los niveles más altos de automatización. Sólo una de cada diez empresas dice estar muy automatizada y apenas un tercio se encuentra en el *top two box*. Casi la mitad de los encuestados utiliza sistemas convencionales para manejar sus almacenes (probablemente Excel), frente a uno de cada cinco que utiliza código de barras estándar GS1. El nivel de automatización mostró diferencias según la magnitud de los pedidos u órdenes de servicio: aquellas empresas que manejan más de mil pedidos al mes tienen niveles de automatización significativamente mayores que aquellas que tienen menos de quinientos. Estos resultados están alineados con otros aspectos del manejo de la cadena. Hacia atrás, sólo dos de cada diez están integrados con sus proveedores vía interfaces automáticas por Internet, y uno de cada diez a través de *software*.

50%
de los encuestados
utiliza sistemas
convencionales para
el manejo de sus
almacenes. Es decir,
Excel o similares.

Nivel de automatización según número de pedidos



La gran mayoría se comunica exclusivamente a través de correos electrónicos. Si bien esta herramienta permite una comunicación inmediata, es propensa a numerosos errores y genera cuellos de botella en la transmisión de información. Para dar el paso hacia una integración más automatizada, sin embargo, la confianza es fundamental. Para Gustavo Noriega, vicepresidente de *supply chain* de Backus, la automatización de pedidos a través de un sistema avanzado depende del nivel de confianza del que goza el proveedor. Automatizar implica dejar de verlo para confiar en que cumplirá eficientemente con el encargo. Por otro lado, si miramos hacia adelante, la comunicación con clientes está algo más automatizada. Un cuarto de las empresas usa interfaces por Internet y el 14% maneja *software* especializado. La proporción es mayor para las empresas de capital extranjero. Es

Automatizar
implica dejar de
“ver” al proveedor
para confiar en
que cumplirá
eficientemente con
el encargo

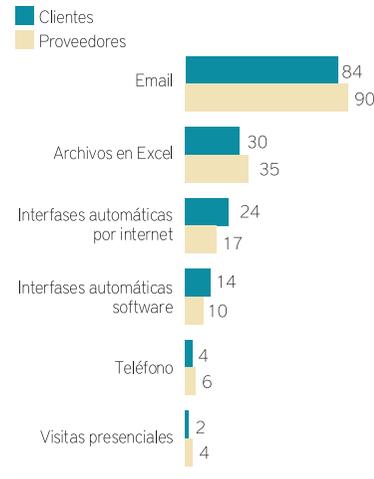
Gustavo Noriega
vicepresidente de *supply chain* de Backus

importante resaltar el caso de Kimberly-Clark Perú, que desarrolló un *software* localmente para que sus clientes pudiesen realizar sus pedidos de manera virtual, además de monitorear el estado del requerimiento en todas sus etapas. El sistema ahora es modelo en la región y ha sido exportado a otras operaciones de la transnacional. Los ejecutivos consultados coinciden en que las necesidades de automatización dependen de la naturaleza de cada negocio. Para Pedro Sevil, gerente de cadena de abastecimiento y productividad de Maestro, una empresa B2B necesita mayor integración con clientes, mientras que una de *retail* estará más orientada a mejorar su comunicación con proveedores. La encuesta corrobora esta percepción. Vemos que hay diferencias significativas entre las empresas con mayor número de SKU en cuanto a sus sistemas de integración con proveedores, mientras que las empresas con mayor número

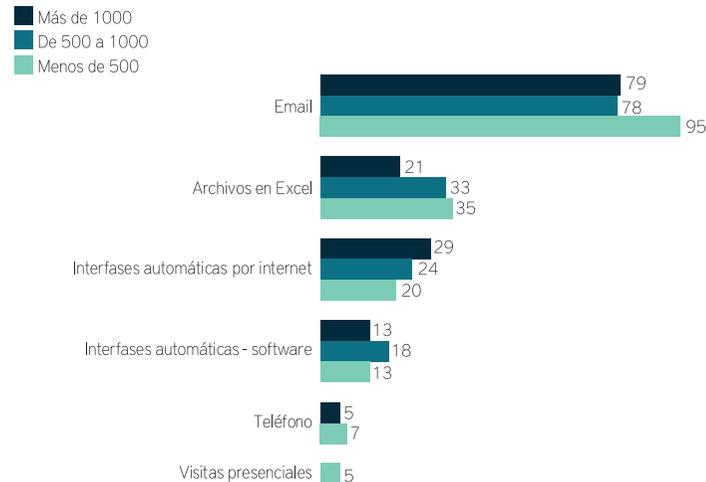
de pedidos tienden a estar más automatizadas en su comunicación con clientes.

¿Es la automatización el camino a la eficiencia? En parte sí. La automatización, bien utilizada, puede tener efectos importantes en la reducción de costos. Como se publicó en la IX encuesta de gerentes generales de Semana Económica (SE 1378), hoy la preocupación principal de estos ejecutivos está en la mejora de la eficiencia en procesos. Los ejecutivos de cadena de suministro consultados en esta encuesta están alineados: el 75% menciona que la contención de costos es un reto muy importante en su gestión. Este reto es seguido –a cierta distancia– por el aumento de la demanda de los clientes y la visibilidad de la cadena, con 58% y 56%, respectivamente. La automatización podría marcar una diferencia entre los desempeños de las organizaciones, pues su virtud principal es optimizar procesos reduciendo los costos. Asimismo, ayuda a la contención del riesgo, pues presenta una gran cantidad de información ordenada que se puede utilizar para la toma de decisiones.

Sistemas de integración con clientes y proveedores (% de empresas)



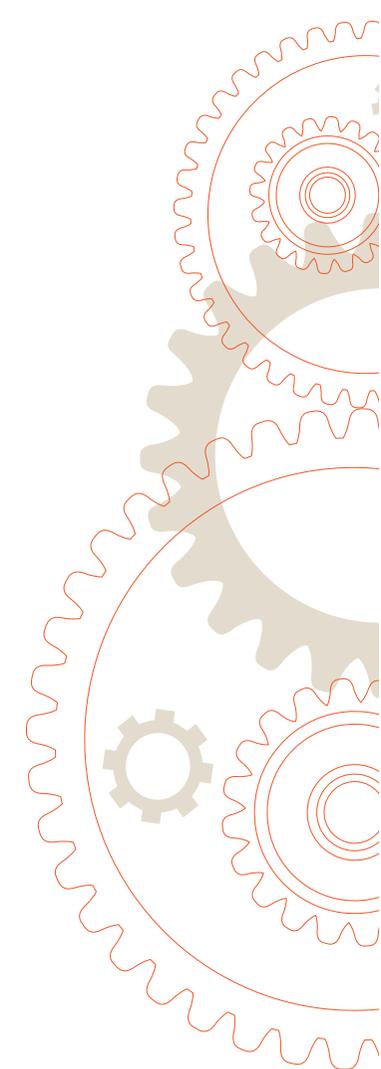
Sistemas de integración con clientes según número de pedidos (% de empresas)



Importancia de los retos en la cadena de suministro (Top2Box)



Para Mauricio Franco, de Saga Falabella, la automatización es un requisito indispensable para que una empresa sea competitiva, puesto que brinda las herramientas necesarias para poder tener un manejo eficiente de la cadena de suministro. Una vez que se ha invertido en automatizar, la transición de aprendiz a competitivo sucede con relativa naturalidad. Sin embargo, implica también una inversión que no todas las empresas están en capacidad de asumir. Para Gustavo Noriega, de Backus, las principales limitaciones radican en los altos costos de implementación de algunos sistemas. En ese sentido, la tercerización puede ser una salida para evitar estos costos y aprovechar las eficiencias de un 3PL. La automatización es sólo una parte del camino a la eficiencia. Puede potenciar las capacidades del equipo humano que la aprovecha, pero no reemplaza su capacidad de adaptación o de reaccionar ante imprevistos. En otras palabras, el talento es insustituible.





3 TALENTO: UN RECURSO ESCASO

A diferencia de otras especialidades, Supply Chain no es una carrera que se dicte en pregrado, lo cual presiona la demanda por talento especializado. Para Gustavo Noriega, de Backus, “el talento ejecutivo existe, pero no siempre es económicamente accesible para todas las empresas”. Es decir, la contratación y retención de ejecutivos es un enorme reto para la cadena de suministro.

Los entrevistados coinciden en que si bien es posible contratar ingenieros o administradores y luego complementar sus conocimientos con la práctica, existe una fuerte competencia con otras empresas por el talento formado. A falta de una mayor oferta de ejecutivos especializados, la estrategia de recursos humanos debe estar particularmente enfocada en la identificación y retención de los *high potentials* (HIPO) del *supply* y en la formación de una ‘banca’ interna disponible. Por lo pronto, ya existen algunos programas de posgrado en algunas escuelas de negocios que buscan cubrir esta deficiencia del mercado.

Carlos Bobadilla, de Kimberly-Clark Perú, afirma que la rotación de ejecutivos de *supply chain* parece ser más alta que la de otras especialidades. Esto se corrobora con los resultados de la encuesta: el tiempo promedio que llevan los entrevistados en sus cargos es de cinco años, periodo significativamente menor a los ocho años para ejecutivos de primera y segunda línea recogidos en la encuesta de talento de SE.

En cuanto a los operarios observamos una situación similar. El 57% de los entrevistados declara que es difícil o muy difícil contratar mano de obra calificada para operarios y apenas el 2% piensa que es fácil o muy fácil.

Nivel de dificultad para la contratación de operarios según número de pedidos de la empresa



Para Franco, este proceso es comparativamente más sencillo que el de la contratación de ejecutivos, pero el crecimiento económico y el mayor número de oportunidades laborales han hecho que la retención de operarios se complejice. Actualmente las empresas deben ofrecer mayores incentivos para lograr retener al talento en este nivel.

Pedro Sevil, de Maestro, nos cuenta que sus socios logísticos encuentran cada vez más difícil contratar mano de obra calificada para operar equipos eléctricos. “La demanda ha crecido a un mayor ritmo que la oferta”. Debido a que no hay instituciones técnicas que ofrezcan especialidades relacionadas a la logística, las empresas se ven obligadas a pedir requisitos básicos, como secundaria completa o licencia de conducir, factores que no están necesariamente relacionados a mejores competencias.

Esta situación puede ayudar a explicar por qué casi el 50% de empresas está en los cuadrantes de baja eficiencia de la matriz (primarios y aprendices). Es imposible hablar de eficiencia sin un equipo humano capaz de desarrollar y sostener la cadena. Lo cierto es que el talento es escaso y caro, puesto que se debe obtener a través de una fuerte inversión en capacitación, o bien a través de la captación de ejecutivos que ya han sido formados por otras empresas. Resulta significativo que el 67% de los ejecutivos consultados para esta encuesta tenga estudios de posgrado, con una mayor propensión entre aquellos que trabajan en empresas de capital extranjero (77%) respecto a los que lo hacen en las nacionales (60%).

Los ejecutivos entrevistados coinciden en que el talento es la base de una buena gestión de la cadena de suministros. La estrategia, la adaptación de los procesos a las necesidades de la organización, la innovación y la gestión de riesgos son componentes que requieren del factor humano para alcanzar un óptimo nivel de competitividad.

El talento es escaso y costoso:

se obtiene a través de una fuerte inversión en capacitación, o bien captando a ejecutivos que ya han sido formados por otras empresas.



4 TERCERIZACIÓN: RETOS PARA PROVEEDORES Y CLIENTES

El espacio de crecimiento de la tercerización en el país es amplio. Tres de cada cinco entrevistados dicen tercerizar algún proceso logístico, con diferencias significativas entre las empresas de capital nacional y las de capital extranjero. En el caso de las primeras, sólo la mitad terceriza procesos, mientras que el 70% de las extranjeras lo hace.

Tercerización según procedencia de capital (% de empresas)



Entre los que lo hacen, el 79% terceriza distribución y el 43% *warehousing*. Esto está alineado con el mercado global, donde la mayoría de empresas elige derivar estos mismos procesos, aunque en una proporción mayor que la del ámbito local, particularmente en el caso de los almacenes. En otros rubros, sólo un cuarto de las empresas encuestadas terceriza transformaciones (*packs* promocionales) y apenas el 17% manufactura.

La percepción general de los entrevistados es que la tercerización les permite concentrarse en su actividad principal, ayuda a la reducción de costos, y a la eliminación o reducción de costos derivados de mantener una infraestructura propia. Sólo el 2% dice no encontrar ningún beneficio en asociarse con un operador logístico. Entonces ¿cuáles son los motivos por los que el 40% no terceriza ningún proceso?

El 57% de empresas que no se apoya en operadores logísticos lo hace porque considera que puede asumir todos los procesos de la cadena (a este motivo le siguen -muy de lejos- la confidencialidad de los procesos de la cadena y la cultura de la empresa, con 23% y 21%, respectivamente). Sin embargo resulta curioso que el 47% de las empresas que creen poder manejar todos los procesos de la cadena se perciban como poco eficaces en la gestión del *supply chain*. Es decir, o no tienen una

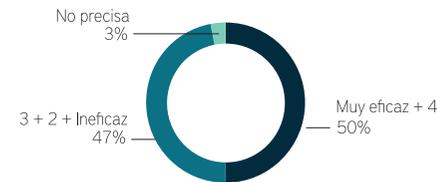
clara consciencia de sus reales capacidades o consideran que los operadores logísticos no están en grado de ofrecerles un mejor servicio del que ellas mismas se procuran.

Como nos dice Mauricio Franco, de Saga Falabella, la tercerización ayudará a la competitividad de la empresa en la medida en que se cumplan dos requisitos: 1. Que las actividades a tercerizar estén lejos del *core* del negocio y 2. Que los proveedores puedan ser más eficientes que la propia empresa en la

realización de las actividades en cuestión.

Para Marcos Resca, vicepresidente corporativo de operaciones en Belcorp, dependiendo del segmento de industria y de su tamaño, la tercerización puede ser una excelente solución para empresas cuyo *core business* no es la logística y gestión física, pues, de esta manera, puede tener una operación con costo más variable, y también aprovecha la economía de escala que un gran proveedor logístico le puede brindar.

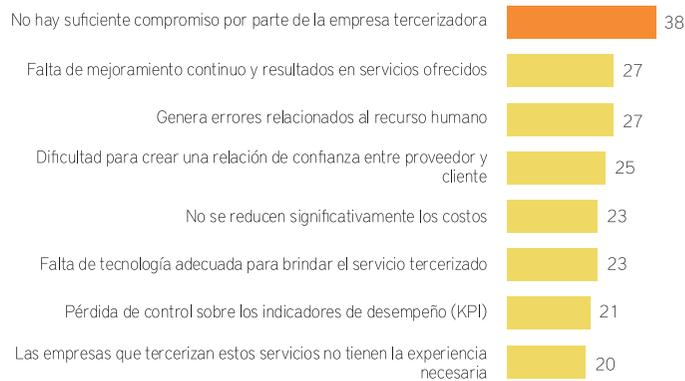
Eficacia percibida de la cadena de suministro de las empresas que no tercerizan porque creen que pueden asumir todos los procesos de la cadena (en %)



El principal problema que los entrevistados identifican en la tercerización es la falta de compromiso por parte de los operadores. En

segundo lugar están la falta de mejoramiento continuo y resultados en servicios ofrecidos, y errores relacionados al recurso humano.

Problemas de la tercerización



Para Álvaro Campos, la principal dificultad está en que el periodo de bonanza económica que ha vivido el país en los últimos diez años ha generado un ritmo de crecimiento en las empresas que los operadores logísticos no han podido equiparar, por las grandes inversiones que conllevan las mejoras de estos últimos. Según Campos, hace falta en las empresas tercerizadoras una visión estratégica que fomente la inversión en almacenes, sistemas y talento. Para ello sería importante que los operadores sean incluidos en los procesos de planificación

de las organizaciones, de forma que puedan disponer de información para integrar sus planes de negocio a los de sus contratantes. Son pocas las ocasiones en que, por ejemplo, los ejecutivos del 3PL participan en las reuniones comerciales de sus clientes. En este sentido, la automatización jugaría un rol fundamental. Con sistemas de comunicación mejor integrados entre las empresas y sus operadores logísticos, estos últimos podrían mejorar su capacidad de respuesta frente a las necesidades de sus clientes.

5 PRINCIPALES RETOS EN EL MANEJO DE LAS CADENAS DE SUMINISTRO EN EL PERÚ

a
Desarrollar el talento.

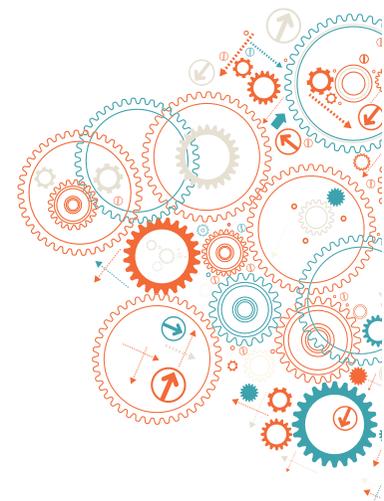
La falta de una mayor oferta de ejecutivos especializados en *supply chain* hace que la estrategia de recursos humanos deba enfocarse en la identificación y retención de los *high potentials* (HIPO) y en la formación de una 'banca' interna disponible. Esto último puede lograrse a través de programas de capacitación, tanto dentro de las mismas empresas como fuera, recurriendo a las opciones disponibles de posgrado. La brecha existente entre la oferta y la demanda de ejecutivos junior, por otro lado, genera interesantes oportunidades para que la academia y el mundo empresarial desarrollen en conjunto programas de *supply chain management* a nivel de pregrado.

b
Sobrellevar la desaceleración.

Es menos complicado manejar una cadena en tiempos de crecimiento económico que en los contextos de crisis o desaceleración. Ahí se pone a prueba su solidez. En este momento, el principal reto de los gerentes de *supply chain* del país es demostrar que la gestión de su cadena es lo suficientemente eficiente como para enfrentar los cambios en la demanda.

c
Continuar ganando terreno dentro de las organizaciones.

Un gran reto –interno a la empresa– supone consolidar la noción de que el área de *supply chain* necesita tener visibilidad y control sobre el entero proceso de la cadena, además de estar integrada con áreas claves como marketing, comercial y finanzas. En otras palabras, *supply chain* debe dejar de ser considerada un área operativa y pasar a formar parte de la línea estratégica.



d
Generar confianza

Los 3PL tienen un reto importante por delante. Deben lograr un mayor grado de compromiso entre sus trabajadores para poder generar la confianza necesaria en las empresas que los contratan. De esta manera, las organizaciones estarán más motivadas a automatizar los procesos con sus operadores logísticos, pues no tendrán la necesidad de supervisarlos de forma presencial.

e
Dejar el mail.

Es cierto que el nivel de integración con clientes depende de la naturaleza del negocio, pero al menos en las empresas B2B es urgente que se invierta en interfaces automáticas para manejar pedidos. De esta forma, los ejecutivos puedan concentrarse en su función principal en vez de invertir horas/hombre en procesar órdenes.

f
Invertir en tecnología

Según la presente encuesta, las empresas con menores niveles de automatización son las que tienden a declararse menos eficaces. Los gerentes de *supply chain* tienen el reto de convencer a sus organizaciones de invertir en tecnología que les permita ser más eficientes. Aun cuando represente un desembolso importante en el corto plazo, la tecnología es un requisito indispensable para volverse –o mantenerse– competitivo en el mercado. Si la empresa no cuenta con amplias espaldas financieras, siempre está la opción de la tercerización.

El *supply chain management* en el país ha avanzado un largo trecho en los últimos años. Hoy por hoy, el 17% de las empresas comerciales e industriales con ventas superiores a los US\$10 millones cuenta con un área de *supply chain management* propiamente establecida, proporción que alcanza el 27% entre las empresas de capital extranjero. Además, dos de cada tres ejecutivos consultados para esta encuesta reportan directamente a su gerencia general. Sin embargo, la sensación es que en la mayoría de empresas prevalece una mirada que se concentra en los aspectos más logísticos (léanse operativos), en vez de optar por una visión más estratégica que integre todos los procesos de la cadena. Si bien existe una tendencia hacia el cambio, liderada por las empresas de capital extranjero, todavía estamos ante una disciplina incipiente, con oportunidades de mejora en muchos aspectos de su gestión.

COMPETENCIA ENTRE CADENAS DE SUMINISTRO Y NO ENTRE ORGANIZACIONES

La teoría dicta que la búsqueda por costos más competitivos tiende a unir los procesos de organizaciones afines para buscar mayor eficiencia. Es decir, integrar necesidades comunes para obtener mejores tiempos y precios en los suministros de la cadena, lo cual conlleva a la competencia entre cadenas de suministro, que agrupan varias empresas y relega la competencia individual entre organizaciones.

Ésta es un concepto ampliamente aceptado. Pero ¿es este el camino que está tomando la competencia en el mercado local? Para Carlos Bobadilla, en el Perú aún se está lejos de competir a nivel de cadenas, “el manejo de las cadenas en el Perú aún es incipiente, hay muchas oportunidades de mejora”. Gustavo Noriega, de Backus, agrega que la función del *supply chain management* –desde el punto de vista del consumo masivo– es siempre la del intermediario entre las organizaciones y sus clientes.

Álvaro Campos opina que el país está en una situación intermedia. Aún no hay competencia entre cadenas, pero cada vez se está dando más importancia al *supply chain* dentro de las organizaciones. Ello parece corroborarse en las cifras de reporte que declaran nuestros encuestados:

65% trabaja en un área que reporta directamente a la gerencia general. Siguiendo esta línea, Mauricio Franco

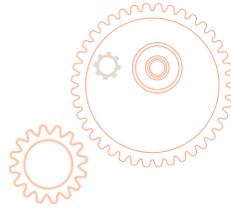
creo que el crecimiento de la importancia del *supply* está basado en la formación de los ejecutivos. “En los últimos años, la academia resaltó la importancia de la estrategia. Hoy la estrategia es inherente al funcionamiento de todas las empresas grandes. La gestión de la cadena de suministros es la herramienta que permite ejecutarla adecuadamente”, menciona.

Al parecer el país está lejos de competir entre cadenas de suministro, pero ello no significa que no deba ser el norte al cual apuntar. Para Pedro Sevil los beneficios son claros; cuando empresas comunes se alían para llevar a cabo una logística colaborativa, se obtienen los mejores costos posibles. Así, “la pelea deja de ser por la contención de costos y pasa netamente a la cancha comercial”, afirma el ejecutivo.

Además, en un futuro de competencia globalizada –más intensa que la actual– va a ser indispensable que las empresas maximicen su eficiencia para disputar un espacio en el mercado frente a los grandes conglomerados internacionales. Si tomamos en cuenta que ser eficiente no es más que realizar el mejor trabajo posible incurriendo en los menores costos posibles, y que a mayor volumen menor costo, es probable que el mayor desarrollo de cadenas de suministro sea el siguiente paso en la evolución del *supply chain management* en el país.

El crecimiento de la importancia del *supply* está basado en la formación de los ejecutivos.

Cuando empresas comunes se alían para llevar a cabo una logística colaborativa, se obtienen los mejores costos posibles.



MEJORANDO LA COMPETITIVIDAD DE LA CADENA DE ABASTECIMIENTO

A la luz de los resultados de la primera encuesta sobre el *supply chain management* en el Perú, podemos apreciar una noción básica de las empresas sobre cómo mejorar los recursos operativos asociados a los cuatro procesos de la cadena de abastecimiento (planeación, abastecimiento, manufactura y logística).

Es nuestro objetivo, a través de este estudio y del conocimiento asociado a las mejores prácticas operacionales, ayudar a las empresas peruanas a desarrollar la competitividad necesaria para poder crear valor hacia el mercado interno y una oferta exportable que vaya más allá de las industrias extractivas tradicionales.

En este sentido hemos podido identificar, a través de las respuestas de más de 140 empresas, una necesidad de entender mejor los drivers que más impactan en la eficiencia de la cadena de abastecimiento para llevar un control y direccionar iniciativas de mejoras que tengan un impacto significativo en sus empresas y las áreas que manejan.

Para poder medir la eficiencia total de la cadena de abastecimiento es necesario entender bien las cuatro variables que se usan para medirla: calidad, tiempo, productividad y financiera, y los ratios más importantes asociados a éstas. En paralelo, además de saber cómo medirlas, debemos saber qué tanto cumplen el reto de lograr que sean triple 'a' (ágiles, alineadas y adaptables).

El ratio de **calidad** más importante es **órdenes de clientes perfectas**



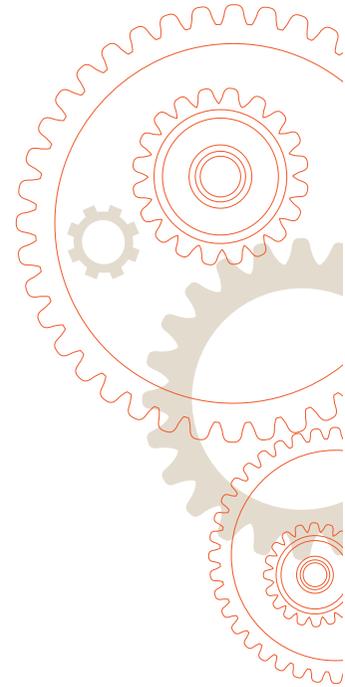
Por Francisco D'Angelo
Gerente general de Yobel SCM

(a tiempo, en cantidad y calidad). La manera más eficiente de medirlo es multiplicando las tres variables (% a tiempo x % de calidad de productos x % de cantidad solicitada). Sólo el 25% de los encuestados usa este ratio. El más utilizado (47%) es el de llegadas a tiempo. Es importante tener claro que no sirve de nada llegar a tiempo si los productos no son aquellos ordenados o llegan en mal estado, ya que el cliente los devolverá.

El ratio de **tiempo** más importante es el **ciclo total de la orden del cliente**, es decir, cuánto tiempo pasa desde que el cliente pone la orden hasta que la recibe. Este ratio es usado sólo por el 33% de los encuestados. El más usado (51%) es el 'lead time' de proveedores. Si bien mientras más bajo sea el lead time menos será la inversión en inventarios, este ratio es más una medición del área de abastecimiento y sólo mide el tiempo del proveedor a la fábrica o almacén.

El ratio de **productividad** más importante es la **rotación de inventarios**. Este ratio es uno de los más usados en general, con un 68% de los encuestados que lo utilizan.

Uno de los ratios **financieros** más importantes es el que mide dónde se queda el dinero estacionado o dónde estamos invirtiendo de más. En la cadena de abastecimiento, esto ocurre en la inversión en el inventario (sea por tener muchos ítems, el inventario de seguridad, el lead time de proveedores, el tamaño de lotes de los proveedores, lugar del inventario, etc.). Por esta razón



el ratio más importante es el **valor promedio del inventario**; sólo el 61% de los encuestados lo miden. A nivel de Latinoamérica este ratio está en 84%.

En conclusión, podemos afirmar que las empresas peruanas sólo usan adecuadamente dos de los cuatro ratios más importantes para medir la eficiencia de la cadena. En la calidad y el tiempo existe mayor oportunidad para eficientar nuestras operaciones. Casualmente estos dos ratios impactan de manera directa en la satisfacción de los clientes y en las ventas perdidas al no tener el producto en el lugar indicado y en la cantidad requerida, lo que desmejora el posicionamiento de las marcas y la lealtad de sus clientes.

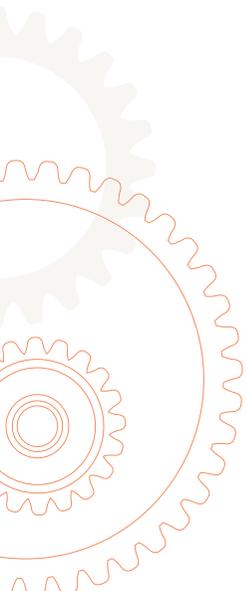
Además de estos cuatro ratios puntuales, el indicador global más importante para saber si estamos agregando valor en la empresa es cuando el **% de ROIC (retorno sobre el capital invertido) es mayor al Wacc (costo de capital)**. El objetivo es reducir la inversión en capital aumentando la utilidad neta. *Supply chain management* reduce la inversión de capital manejando adecuadamente la inversión del inventario y definiendo la distribución de plantas, almacenes y equipos. Y mejora la utilidad neta porque es responsable del 50% al 70% del costo de ventas (abastecimiento, manufactura y logística de entrada) y del % del gasto logístico de salida (almacenamiento y reparto hasta el cliente final). Por eso la importancia estratégica y de formación profesional del *supply chain manager* en las empresas.



Por otro lado para mantener la competitividad empresarial no sólo debemos enfocarnos en la rapidez y la eficiencia de las cadenas, sino que también debemos lograr que sean triple 'a': **ágiles**: que puedan responder a cambios de corto plazo en la oferta o la demanda; **adaptables**: que se ajusten a los cambios de estrategias, productos o tecnologías; y **alineadas**: creando incentivos a los intereses de todos los proveedores de la cadena.

Algunos de los atributos que debe tener una cadena ágil son:

- Promover el flujo de información con proveedores y clientes.** Se requiere que todos los eslabones de la cadena trabajen juntos como una empresa virtual y aseguren el mayor valor para el consumidor. Esto necesita un equipo de trabajo enfocado en toda la cadena y estar de acuerdo en cuanto a las herramientas a usar.
- Desarrollar relaciones de colaboración entre proveedores.** El rol de los proveedores es llenar los *gaps* de productividad de la empresa proveyendo competencias estratégicas y operativas que reduzcan los costos de manufactura, de logística, de servicio, que mejoren la flexibilidad, la tecnología, que reduzcan la inversión de capital y que mejoren el flujo de caja.
- Diseñar según la demanda.** Los sistemas de 'push' han demostrado no ser veloces. Los sistemas de 'pull' son más rápidos en conectar la demanda a la oferta y enviar información hasta el proveedor de materias primas. La meta es dar señales de demanda a toda la cadena para colectivamente responder eficientemente. El buen manejo de la demanda aumenta la velocidad y reduce la incertidumbre, la variabilidad en las órdenes y los tiempos de entrega de los proveedores.
- Tener inventarios de reserva** manteniendo *stock* de componentes baratos pero claves.



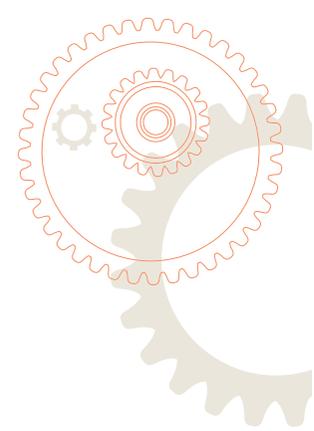
Algunos de los atributos que debe tener una cadena adaptable son:

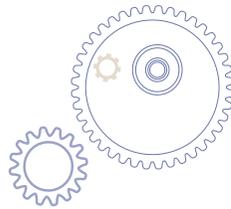
1. **Conocimiento de la demanda de los clientes:** Esto va más allá de hacer estimados; requiere un conocimiento íntimo de las soluciones y valores que cada cliente quiere. No sólo depender de la información de los clientes intermedios.
2. **Incrementar la flexibilidad con proveedores:** Reducir tiempos de entrega, que tengan conocimiento y respuestas rápidas ante cambios de productos. Desarrollar con intermediarios nuevos proveedores y socios logísticos.
3. **Incrementar flexibilidad interna:** remover funciones que no agreguen valor y que alarguen los tiempos y aumenten la volatilidad de la cadena. Crear diseño de productos flexibles.
4. **Tecnología adecuada:** Tener visibilidad de las órdenes, inventario y despachos a través de toda la cadena es crítico para manejar eficientemente la velocidad. La meta es tener la tecnología para mejorar todo, desde entregas a tiempo hasta el estatus de visibilidad. Las herramientas de tecnología se pueden dividir en tres:
 - a. Las que mejoran la eficiencia operacional y la visibilidad de la cadena: ERP, EDI, Web, RFID, etc.
 - b. Las que dan conectividad, información compartida y *tracking*: CPFR, SOP, etc.
 - c. Las que se enfocan en mejorar la experiencia con el consumidor: órdenes, servicio, *tracking*, etc.

Algunos de los atributos que debe tener una cadena alineada son:

1. **Intercambiar información y conocimiento** libremente entre proveedores y clientes.
2. **Definir claramente los roles**, las tareas y las responsabilidades de proveedores y clientes.
3. **Compartir equitativamente** los riesgos, los costos y las ganancias del mejoramiento continuo, para evitar que cada uno maximice sus propios intereses.

El mayor reto estará no en invertir en nuevas tecnologías, sino en cambiar de actitud e implementar una nueva cultura para que sus cadenas sean triple 'a'. Las empresas no deben sólo preocuparse por medir la eficiencia, sino también estar preparadas para cambiar continuamente sus redes de proveedores, asumiendo responsabilidad por toda la cadena y no sólo por lo que manejan directamente.





EL RETO DE ENTENDER REALMENTE NUESTRO DESEMPEÑO LOGÍSTICO Y COMPETITIVIDAD.

Las economías emergentes que están en ciclos positivos de desarrollo durante periodos relativamente largos y estables, como es nuestro caso, enfrentan, conforme pasan los años, retos nuevos y barreras internas para continuar con su desarrollo, las que en los años de inicio del ciclo de crecimiento y desarrollo no parecían críticas o por lo menos no se evidenciaban. Sin embargo, éstas pueden pasar a ser, con el tiempo, el gran impedimento para continuar creciendo. Dos ejemplos típicos de estas barreras que se van creando en el tiempo son el suministro de energía y las capacidades logísticas. Estos dos factores puestos como ejemplo pueden dificultar el crecimiento tanto o más que las crisis externas. Peor aún, en crisis externas agregar estas debilidades internas a ciclos de desaceleración global pueden golpear significativamente los niveles de crecimiento y desarrollo de los países, y en ciclos en los que la economía global se recupere, impedir crecer a mayores tasas. Ese es el caso de nuestro país. En este documento queremos reflexionar sobre el segundo factor: las capacidades logísticas para construir y desarrollar cadenas de suministro altamente competitivas.

Curiosamente en un país como el nuestro, muchas veces sobre diagnosticado y con muchos indicadores, métricas y análisis, los aspectos vinculados a las capacidades logísticas tanto a nivel macro, es decir del país en su conjunto, como a nivel micro, o de las empresas en forma individual, han sido tradicionalmente poco analizados. O, por lo menos, existen muy pocos datos confiables para comparación. Por ello tenemos para un mismo indicador distintos valores y opiniones. Un ejemplo claro es el costo logístico. En esta variable podemos encontrar



Por Ángel Becerra T.
Gerente general de GS1 Perú

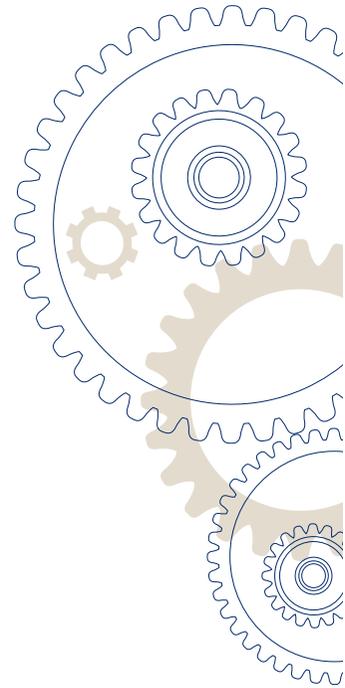
estimaciones desde el 25% hasta el 40%, por lo que es difícil saber realmente cuál es el costo logístico en el país.

Por otro lado, si recurrimos a estudios externos o fuentes internacionales que analicen capacidades logísticas, hay dos indicadores entre los cuales se contempla el análisis de dichas capacidades. El primero es el Índice de Competitividad Global calculado y publicado anualmente por el World Economic Forum (WEF). El segundo, el Índice de Desempeño Logístico publicado por el Banco Mundial (BM).

¿Cómo nos encontramos en esos índices? En el del WEF, si bien en el ranking 2013-2014 el país conserva la ubicación 61 –sobre 148 países estudiados– vs. el ranking 2012-2013, esto se debe a que mantenemos el puntaje global. Sin embargo, si se mira en detalle cada uno de los 12 pilares estudiados, encontraremos que en los pilares de infraestructura y en el pilar de eficiencia de los mercados, ambos vinculados a temas logísticos y de cadenas de suministro, nuestro puntaje se ha deteriorado.

Por otro lado, en el índice medido por el BM nuestro puntaje como país se ha deteriorado de un año a otro. Esta información de fuentes externas nos debe llevar a pensar más detenidamente en la situación de la logística en el país, considerando tanto el nivel macro como el de nuestras empresas. Es aquí donde carecemos de análisis, de indicadores y, en particular, de bases comparativas válidas y utilizables en el tiempo. Esta falencia impacta en nuestra capacidad para enfrentar los problemas de manera integral.

Por consiguiente, debemos abocarnos a estudiar de manera más estructurada y sostenida cuán buenos somos en el diseño, la construcción y la ejecución de nuestras capacidades



logísticas. Y tan importante como esto es poder compararnos respecto a otras empresas y países, y conocer cómo evoluciona esta comparación en el tiempo. La falta de una adecuada comprensión de estos aspectos y mediciones específicas y concretas impacta –en términos generales– en nuestras capacidades para competir y –en términos específicos– en variables como los costos y el nivel de servicio. Aspectos como la utilización de estándares internacionales en la gestión de la cadena de suministro (codificación, trazabilidad, empaque, paletizado, etc.), los soportes tecnológicos para los procesos logísticos, el nivel de eficiencia y competitividad de nuestra propia logística y de los proveedores logísticos son aspectos que se deben estudiar y analizar en forma sostenida en el tiempo, para luego compartirlos y discutirlos en conjunto como un camino para mejorar.

Por ello esta iniciativa y esfuerzo al que damos inicio con el estudio y análisis que aquí publicamos, debe pasar a ser una herramienta para mejorar las capacidades logísticas. Las tres instituciones que participamos en la construcción de este estudio y auspiciamos su publicación recibimos con beneplácito la iniciativa planteada por Semana Económica para, a partir de ahora, repetirlo periódicamente. Hemos integrado, para este estudio, los esfuerzos, conocimientos y experiencias del PAD de la Universidad de Piura, una institución académica de prestigio; Yobel SCM, una empresa de servicios logísticos y de gestión de la cadena de suministro con importante presencia regional; y GS1 Perú, institución sin fines de lucro y filial en el Perú de GS1 Internacional, que es la más importante organización mundial en la definición de estándares y mejores prácticas logísticas, que hoy son aceptados y utilizados por más de un millón y medio de empresas en más de 112 países. De

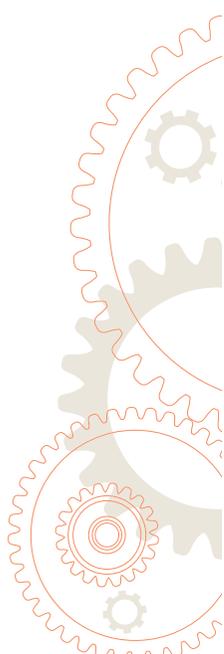
En el Índice de Desempeño Logístico publicado por el Banco Mundial nuestro puntaje como país **se ha deteriorado** de un año a otro

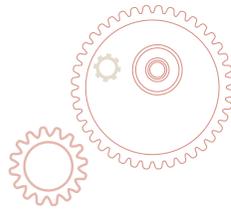
El gran reto que enfrentamos es lograr que la logística empresarial y del país no afecte el modelo de desarrollo del Perú

esta manera, en la preparación del estudio se integran diferentes visiones y requerimientos que, sin duda, mejorarán con cada estudio posterior, más aun con el apoyo y la participación de los ejecutivos y profesionales logísticos.

El gran reto que enfrentamos es lograr que la logística empresarial y del país no sea un impedimento y barrera que afecte el modelo de desarrollo del Perú, y que la gestión de los procesos logísticos y la optimización de las cadenas de suministro no afecten negativamente la competitividad de nuestras empresas, a nivel local y global. Este reto supone entender realmente nuestro propio desempeño logístico y cómo nos encontramos respecto al mercado, a la industria o al sector en el que competimos y a las mejores prácticas globales. La definición adecuada de los niveles de inventario, de la rentabilidad de cada sol o dólar puesto en ese inventario, del aporte de valor de los activos fijos logísticos, de cuánto valor económico crea o destruye la estructura de los canales de distribución, y de cuánto y cómo afectan los tiempos en la rentabilidad, deben ser respondidas no sólo mirándonos a nosotros mismos en cada empresa (como reza el dicho “mirándonos al ombligo”), sino también mirando el mercado y las tendencias.

Estamos seguros de que esta primera publicación del estudio ayudará precisamente a eso, y nuestro compromiso es continuar realizándolo para tener una base de análisis y comparación. Para esto será muy importante recibir los comentarios, las sugerencias y los aportes de todos aquellos que tengan acceso a esta información y así trabajar en conjunto para que la logística no sea un factor negativo o neutro para nuestra competitividad, tanto a nivel empresa como a nivel país, y que no se constituya como una barrera que nos impida continuar con el crecimiento. Contamos con ustedes para lograrlo.





“HABLAR DE CADENAS DE SUMINISTRO ES HABLAR DE COMPETITIVIDAD”

Entrevista a Jorge Pancorvo, director del área de operaciones del PAD-Escuela de Dirección de la Universidad de Piura, sobre el concepto

¿Por qué hablar de 'supply chain' y no de logística?

Logística tiene que ver fundamentalmente con los procesos de almacenamiento y transporte de bienes físicos. *Supply chain* es un concepto mayor, incorpora la logística, pero adicionalmente hay otros procesos de negocio que se toman en cuenta. Por ejemplo, la administración de la relación con proveedores y clientes: recoge lo relacionado con pedidos, calidad del servicio, desarrollo de nuevos productos, manufactura, entre otros. Es un concepto integral, que tiene un enfoque transversal del negocio en su conjunto y que incorpora a las propias áreas funcionales de la empresa con los proveedores y clientes.

Hablar de cadenas de suministro es hablar de competitividad. Y la competitividad depende tanto de la organización como de los otros actores que conforman una articulación productiva y distributiva. Si ese colectivo está debidamente alineado y tiene una agenda común, tenderán a darse mejoras, mayores eficiencias y nuevas oportunidades de negocio.

¿Qué opina de la afirmación de que la competencia es ahora entre cadenas de suministro y no entre organizaciones?

Es algo que no sólo lo dicen los académicos, sino también el World Economic Forum, la Comunidad Europea... básicamente todos. Estamos ante mercados globalizados y eso te obliga a trabajar en una cadena extendida de organizaciones, ubicadas en distintos países, donde la gestión de la cadena de suministros se torna esencial.



Jorge Pancorvo
Director del área de operaciones del PAD

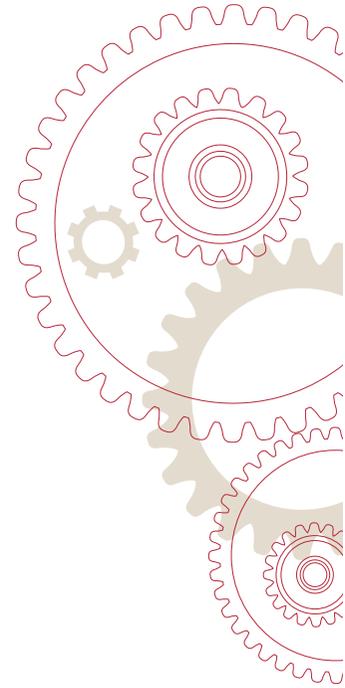
de *supply chain* como requisito fundamental para la competitividad y sobre los retos de su implementación en las organizaciones del país.

¿Y qué rol juegan las marcas en esta nueva dinámica?

La marca es un intangible, y desde el punto de vista del consumidor tiene un conjunto de atributos aparejado. Por ello la experiencia de un usuario con determinada marca, sea positiva o no, afectará su relación, pues el consumidor desconoce quiénes son los actores que intervienen “fuera de escena” en la consecución de una oferta. No se compra una cadena de suministro, sino una marca. Sin embargo, hoy las marcas exitosas generalmente tienen cadenas de suministro que las apoyan decididamente.

¿Qué debería ocurrir dentro de una empresa para que haya una visión de manejo de cadenas de suministro y no sólo de logística?

Creo que debe haber dos temas de partida: convencimiento, pero ante todo, entendimiento. Y en esto todavía hoy cabos sueltos en el Perú, pues los procesos logísticos, de manufactura, de compras, entre otros, se ven como cuestiones funcionales y aisladas. El *supply chain* implica tener una visión de mediano a largo plazo, que tiene una parte operativa, de inmediatez, pero que en su conjunto responde a una orientación estratégica. El manejo de cadenas de suministro es transversal a las organizaciones, que deben buscar una integración entre distintas áreas.



Si quieres ser competitivo, solo puedes aspirar a serlo con un enfoque holístico del suministro

En este mundo existe una fuerte escasez de talento, ¿diría que hay mayor escasez por el lado de operativos o por el lado de los ejecutivos?

Por ambos lados. En cadenas de suministro pensaríamos, por ejemplo, en operarios o en almaceneros, pero ocurre lo mismo con las áreas de manufactura. Desde el punto de vista de directivos o ejecutivos, la situación es más precaria, pues todavía son pocos los que cuentan con el bagaje académico. La oferta educativa es limitada y el aprendizaje de estos ejecutivos suele darse en las empresas, en la práctica; esto representa un alto costo para las organizaciones.

Para cubrir esta brecha, en la Universidad de Piura tenemos una propuesta educativa de *supply chain management* (SCM), ámbito que también se ve en el currículo de otras especialidades del PAD. Además, en nuestro país, hay diversas maestrías y diplomados. Las instituciones académicas ya estamos respondiendo, pero aún hay una demanda insatisfecha por cubrir.

Se dice que la automatización es clave en el manejo de cadenas de suministro...

La tendencia es que todos sigan automatizando. Soy un convencido de que, por un lado, se tiene la automatización y, por otro lado, el aporte del talento. Toda cadena de suministros tiene un sinnúmero de aspectos e imprevistos que afrontar, lo que exige una acción humana pertinente.

Las cadenas de suministro tienen dos prioridades: tecnología y organización del trabajo. Lo primero tiene que ver con la gestión de información, cómo nos comunicamos, automatización, robótica, etc. Lo segundo tiene que ver con la gente y su esfuerzo. Un directivo que esté a cargo de la gestión de una cadena de suministro cada vez tendrá más responsabilidades que asumir, porque maneja activos y mucha gente. Sus decisiones impactarán, para bien o para mal, sobre recursos y personas. La automatización es un asunto 'hard' y el talento humano 'soft', valías distintas pero complementarias.

En periodos de desaceleración, existe una presión especial sobre la mejora de procesos y reducción de costos en las empresas, es decir, sobre los ejecutivos del supply...

Aquí la gestión de riesgos es relevante, pues se plantean posibles escenarios expuestos a situaciones contingentes, y hay que saber cómo enfrentarlos. En ese sentido se debe tomar conciencia sobre esto en el interior de las empresas. Debemos dejar de ser

reactivos procurando ser previsores, atendiendo lo inmediato pero también pensando a mediano y largo plazo. En el país por lo general estamos acostumbrados a reaccionar cuando las cosas suceden. Por el contrario, gestionar el cambio y el riesgo equivale a saber anticipar, animar, trabajar y mitigar.

Para ello se deben crear espacios en las organizaciones: comités o equipos que se aboquen a este tema; esto no es muy costoso. No se trata de traer a un consultor o a un gerente de seguridad, en lo absoluto; es simplemente brindar un espacio formal, intencionado, para que las personas se abstraigan del día a día y reflexionen sobre posibles riesgos, y extraigan de ellas oportunidades.

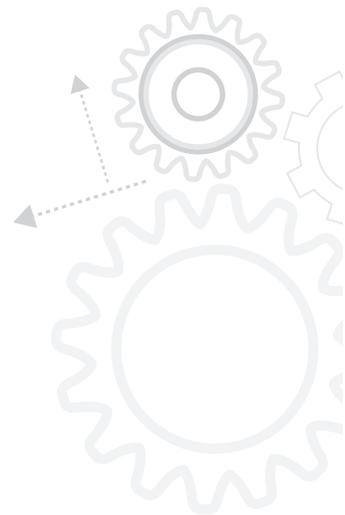
La incertidumbre es otro gran reto en el manejo de cadenas de suministro, ¿cómo se debería afrontar este tema en las organizaciones?

Éste es un tema de fondo. Cuanto más incertidumbre exista, mayor necesidad de información, de coordinación y de alineación sobre determinados criterios básicos. Si tengo incertidumbre de cómo será la demanda, debo propugnar integrar a todos los miembros de la cadena. Si quieres ser competitivo, sólo puedes aspirar a serlo con un enfoque holístico del suministro.

Hoy la competitividad de cadenas de suministro también se basa en la capacidad de gestionar riesgo e incertidumbre. Si hay un desastre natural, habrá alguien que se recuperará más rápido que los demás, entonces ese alguien cosechará primero aprovechando las brechas y los espacios dejados por los otros.

La tercerización que existe hoy en el país se centra principalmente en la distribución y el almacenamiento o warehousing. ¿Cree usted que esto refleja un mercado aún incipiente en cuanto a los servicios que se tercerizan?

Sí, es así, estos dos servicios son la línea base. La sofisticación viene por otro lado, y lo que estamos observando es que nuestros operadores logísticos todavía están en ese camino. En el ámbito de la tercerización, si nos comparamos con otras regiones del mundo, como crecimiento porcentual en los últimos años, la nuestra resulta ser la más promisoría teniendo todavía mucho por hacer. En su momento, tendremos la presencia de más 3PL provenientes de las 'grandes ligas' participando activamente en nuestro medio, presencia que favorecerá el comercio local y fortalecerá, también, la atraktividad del Perú, para que con sus empresas se participe en cadenas de suministro globales con un mayor valor agregado.



Acerca de los Auspiciadores

yobel | supply chain management
Profesionales de confianza

Yobel SCM es una empresa peruana de servicios integrados de Outsourcing en la cadena de abastecimiento. Con más de 46 años de experiencia y oficinas en 12 países de Latinoamérica: Argentina, Chile, Colombia, Costa Rica, Guatemala, Ecuador, El Salvador, México, Perú, Puerto Rico, República Dominicana y Panamá.

Cuenta con más de 5,000 empleados que usan sistemas avanzados en diseño y de gestión para integrar y simplificar las operaciones que incluyen la planeación, el abastecimiento, la manufactura y la logística.

Yobel SCM Administra operaciones de Manufactura y Logística en más de 180,000 m², los cuales albergan más de 225,000 referencias en inventario, para llegar a más de 700,000 destinos, administrando una flota de más de 1,200 vehículos.

Todas las herramientas integradas (ERP, BI, MRPII, Score y Lean Six Sigma) sumadas al conocimiento y especialización con certificaciones (BPM, BPA e ISO) soportan la aplicación de soluciones para sincronizar las cadenas de abastecimiento de sus clientes a nivel de Consultoría, In House o Outsourcing. Algunos nuestros clientes multinacionales son: Aventis, Backus, Beiersdorf, Belcorp, Bticino, Colgate-Palmolive, Ericsson, Estee Lauder, Johnson & Johnson, Kimberly Clark, L'Oreal, Nextel, Puig, Procter & Gamble, Reckitt Benckiser, SC Johnson, 3M, Umbro y Unilever, entre otros.



GSI Perú es la organización experta en logística y cadena de suministro con respaldo internacional, que brinda soluciones integrales a las empresas a través de tres servicios: Consultoría, Codificación Estándar y Educación especializada en dos niveles, Estratégico y Operativo.

El área de Consultoría cuenta con más de 10 años de experiencia especializada. Colabora con las empresas de todos los sectores brindándoles soluciones integrales para crear cadenas de suministro más eficientes, seguras, rentables y sostenibles. Fortalece sus oportunidades con soluciones basadas en los mejores resultados para la organización, mediante el uso de las mejores prácticas logísticas globales y metodologías comprobadas como SCOR y herramientas avanzadas de análisis de datos.

En Educación, es pionera en brindar capacitación de calidad para el sector. Gracias a convenios y alianzas internacionales, ofrece programas especializados con certificación de universidades de primer nivel en USA como Ohio State University, PURDUE e INHA COREA, entre otras.

En el campo Codificación Estándar, representa el sistema de identificación de productos, localizaciones y unidades de despacho más utilizada en el mundo, por la eficiencia, control, seguridad y visibilidad que le brinda a la cadena. GSI va más allá de la codificación del producto, pues brinda asesoría para optimizar el sistema de codificación de las empresas así como el uso de tecnologías estándares de última generación como el RFID y el Catálogo Electrónico GDSN, entre otros.



El PAD es la Escuela de Dirección de la Universidad de Piura y en sus más de 34 años ha ido consolidando su experiencia en la formación de directivos, desarrollando sus capacidades en la comprensión de los problemas empresariales, mejora en el análisis para la toma de decisiones y liderazgo en el gobierno de personas a su cargo.

El compromiso del PAD es formar directivos competentes, íntegros y con vocación de servicio. Ello implica entender que los directivos tienen necesidades de formación distintas por lo tanto ha desarrollado propuestas de valor en función a una segmentación muy cuidadosa de los participantes.

Doctorado en Gobierno de Organizaciones, MBA, Programas de Perfeccionamiento Directivo y Programas para Empresas, conforman la oferta académica del PAD - Escuela de Dirección. Soportan estas propuestas un claustro académico de profesores experimentados en la enseñanza, en la investigación y la práctica así como en el empleo del Método del Caso.

Su red de egresados conocida como PAD Alumni está formada por un selecto grupo de Directivos y Empresarios a los que se les brinda una propuesta de formación permanente, con el fin de estrechar lazos de relación profesional y personal, y seguir enriqueciendo su carrera directiva.

SEMANAeconómica

Edición general
ERNESTO FERRINI

Investigación y Redacción
PATRICIA ROJAS

Jefe de diseño e infografía
ROBINSON CHOQUETAYPE

Diseño
GISELLA CASTILLO

Corrección
JOSÉ DE LA CRUZ

Gerente de Soluciones de Marketing
ERNESTO FERRINI

2013

Un proyecto de

SE SOLUCIONES
DE MARKETING



“En mi vida profesional el PAD fue un quiebre: con la experiencia laboral que tenía, yo buscaba enriquecer mis conocimientos técnicos, pero el PAD fue más allá. Me llevó a tener conciencia de que trabajaba con personas como yo, que querían ser parte de algo grande.”

Blanca Quino
Ex Gerente General Kimberly-Clark Perú
Máster en Dirección de Empresas - MEDEX 1998

///MBA Y DOCTORAL
///PROGRAMAS DE ALTA DIRECCIÓN
///PROGRAMAS DE DIRECCIÓN EJECUTIVA

www.pad.edu

DESDE LA CREACIÓN DE UN PRODUCTO HASTA QUE LLEGUE A LAS MANOS DE UN CONSUMIDOR

▪ PLANEAMIENTO ▪ ABASTECIMIENTO ▪ MANUFACTURA ▪ LOGÍSTICA

yobel | supply
chain
management

Profesionales de confianza

Argentina | Colombia | Costa Rica | Chile | Ecuador | El Salvador | Guatemala | México
Panamá | Perú | Puerto Rico | Rep. Dominicana | USA

