

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

# SEMANAeconómica



## ARREGLANDO LA CASA

Segundo estudio sobre la situación del  
**Supply Chain Management** en el Perú

Con el auspicio de:



**yobel** | supply  
chain  
management  
Profesionales de confianza





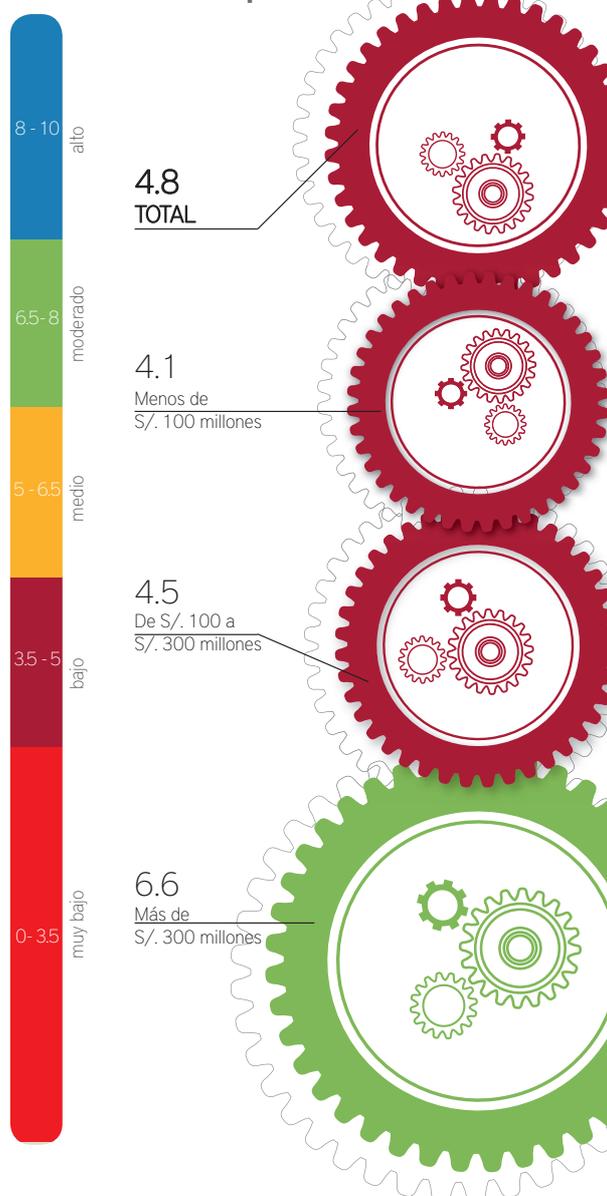
# ARREGLANDO LA CASA

La II Encuesta de *Supply Chain Management* de Semana Económica, elaborada por Ipsos Perú, brinda una nueva mirada al nivel de desarrollo de esta disciplina en el país. En la presente investigación se evidencia que el grado de desarrollo depende, en gran medida, del tamaño de la empresa. Existe una relación directa entre facturación y el índice de competitividad, que integra los resultados de dos variables: la automatización de la gestión de inventarios y la eficacia percibida de la gestión del *supply chain* en función de la demanda.

El índice de competitividad –desarrollado por Semana Económica, junto con Ipsos Perú– muestra que el desempeño mejora cuanto mayor es la facturación de las empresas evaluadas. De hecho, el grupo de firmas con ingresos superiores a los S/300 millones se ubica en la zona verde del índice, es decir, cuenta con una buena evaluación. Sin embargo, esto no ocurre en la mayoría de las principales empresas de industria y comercio del país, universo estudiado en la presente investigación.

El índice de competitividad total es de 4.8 –sobre 10 puntos posibles–, lo que refleja niveles bajos de eficiencia en el manejo del *Supply Chain Management* (SCM). Entonces, ¿qué diferencia a las empresas con mayor facturación de las demás? La mayoría de ellas ya “arregló la casa”. Es decir, estas empresas han modificado su estructura interna organizacional para adaptarse al concepto de SCM. Además, están buscando que las empresas con las que trabajan también se alineen con las eficiencias adquiridas, tanto aguas arriba como aguas abajo. Como se dijo en la edición anterior de este estudio, las bases están puestas para que el SCM continúe desarrollándose. Las bases están puestas para que el *supply chain management* continúe desarrollándose en las grandes empresas peruanas.

## Índice de Competitividad según ingresos de la empresa



## Lo que dejó el primer estudio

Un resumen con los principales resultados del primer estudio sobre el *Supply chain management* en el Perú, publicada en octubre del 2013

**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 pone en una posición vulnerable ante fluctuaciones de la demanda y el ingreso de nuevos competidores.

**Los niveles de automatización son limitados en la mayoría de empresas encuestadas.** Uno de los hallazgos más resaltantes de la medición pasada es que el nivel de automatización de las empresas peruanas es aún incipiente.

**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 se torna complicada y costosa.

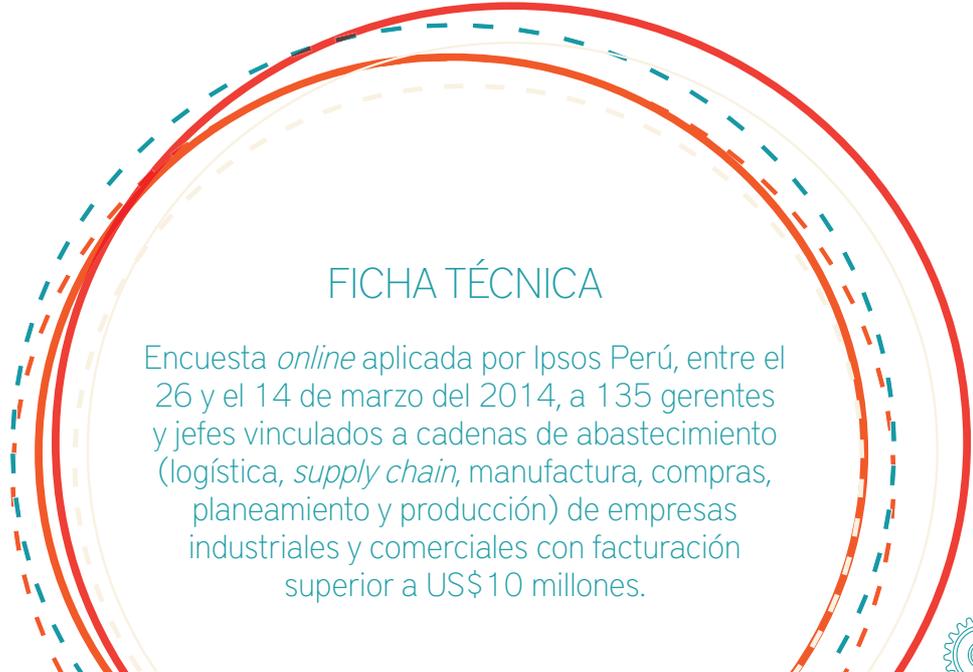
**La tercerización representa retos tanto para proveedores de servicios como para los clientes que los demandan.** El 40% de entrevistados señaló que no terceriza ningún proceso logístico. Los principales problemas que los entrevistados identificaron en la tercerización eran la falta de compromiso de los operadores, la falta de mejoramiento continuo y resultados en servicios ofrecidos, y los errores relacionados al recurso humano.



## Principales hallazgos del segundo estudio

● **El concepto del SCM es aún incipiente.** Uno de los principales hallazgos de la presente investigación muestra que el entendimiento de este concepto es aún limitado, y su interpretación se centra principalmente en el manejo logístico. La gran mayoría de encuestados asoció al concepto del SCM la logística (96%), seguida a distancia por manufactura (73%) y planeamiento comercial (66%). Bastante más abajo se encuentran las funciones de compras, distribución, etc.

● **La incorporación del SCM requiere de líderes que apuesten por el cambio.** Es necesario contar con ejecutivos que asuman y entiendan la importancia del SCM en la organización, y que puedan integrar a las distintas áreas de la empresa en los procesos de planificación. Sin embargo, para el promedio de empresas la realidad aún dista del ideal. El 70% de los entrevistados admite que su área debería tener una relación más fluida con el área de ventas, el 58% con finanzas y el 48% con producción.



## FICHA TÉCNICA

Encuesta *online* aplicada por Ipsos Perú, entre el 26 y el 14 de marzo del 2014, a 135 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.

A continuación se muestra un resumen de los principales hallazgos de la presente investigación, cuyos resultados fueron analizados junto con ejecutivos expertos en el tema de empresas referentes en el país, como Backus, Gloria, Kimberly Clark, Maestro y San Fernando.

❖ **El desarrollo de indicadores es clave para controlar la correcta implementación del SCM.** Para poder gestionar de manera eficiente las cadenas de suministro es mandatorio contar con indicadores. Si bien no existe una única receta, estos deben adaptarse a la realidad de la compañía y reflejarla. Sin indicadores no hay visibilidad, y sin esta última difícilmente se pueden identificar los eslabones débiles de la cadena y los procesos por mejorar. En la presente investigación se ha generado un benchmark para algunos indicadores clave del SCM, según los resultados de las empresas evaluadas.

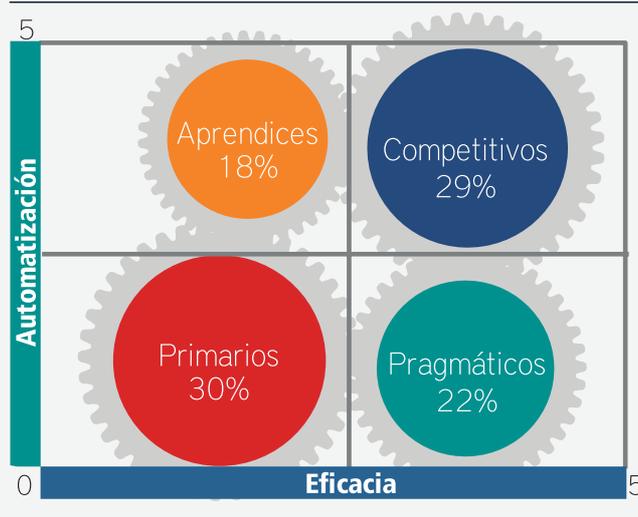
❖ **Invertir en tecnología y automatización asoma como la estrategia más eficaz para mejorar la gestión de las cadenas de suministro.** A fin de alcanzar óptimos niveles de eficiencia en el manejo de la cadena de suministro, es necesario invertir en una tecnología que aporte a la automatización de procesos y, por ende, a reducir la probabilidad del error humano. La idea central es que el tiempo y esfuerzo invertido por la empresa en adaptar su estructura al manejo integral de la cadena, esté soportado por herramientas que contribuyan a que el proceso sea fluido y sostenible. Si no es viable la inversión in-house, la tercerización siempre es una alternativa viable y –muchas veces– menos costosa.

## MATRIZ DE COMPETITIVIDAD

Semana Económica e Ipsos Perú crearon –desde la primera medición– una matriz de competitividad que permite aproximarse al estado del SCM de las principales empresas industriales y comerciales del Perú. Se usaron dos variables: la automatización en la gestión de inventarios y la percepción de eficacia en el manejo de la cadena de suministros en función a la demanda.

Los resultados no han variado significativamente desde setiembre del 2013, en buena cuenta porque este tipo de cambios estructurales no se da en el corto plazo. El primer cuadrante reúne al grupo más numeroso, los **primarios**. Se trata de aquellas empresas poco automatizadas y con una baja eficacia. Es decir, son las empresas menos competitivas en la gestión de su cadena. Los **aprendices**, el grupo más pequeño, son las empresas con altos niveles de automatización pero poco eficaces, probablemente porque aún están escalando la curva de aprendizaje de un nuevo sistema de automatización. Los **pragmáticos** son empresas que, a pesar de su baja automatización, sí consiguen un elevado nivel de eficacia percibida en el manejo de su cadena. Finalmente, el cuadrante de los **competitivos** reúne a las empresas con altos niveles de eficacia y automatización.

### Matriz de competitividad





# 1 ENTENDER E INCORPORAR EL SCM

El concepto de SCM en el país es relativamente nuevo, pero empieza a abrirse camino. Según la presente encuesta, la mitad de empresas cuenta con un área de SCM, lo cual es una buena señal para el desarrollo de esta disciplina en el país. Para Carlos Niezen, managing partner de Activas Partners, esto se debe al contexto histórico del Perú de los últimos treinta años. Según menciona, sólo a partir del 2000 –luego de la crisis de los ochentas y noventas– se inicia el crecimiento económico. Las empresas desarrollan nuevas capacidades para atender la creciente demanda, pero el SCM aún no es un tema prioritario puesto que hay otras áreas, como finanzas, producción o marketing, que son consideradas más urgentes para su desarrollo.

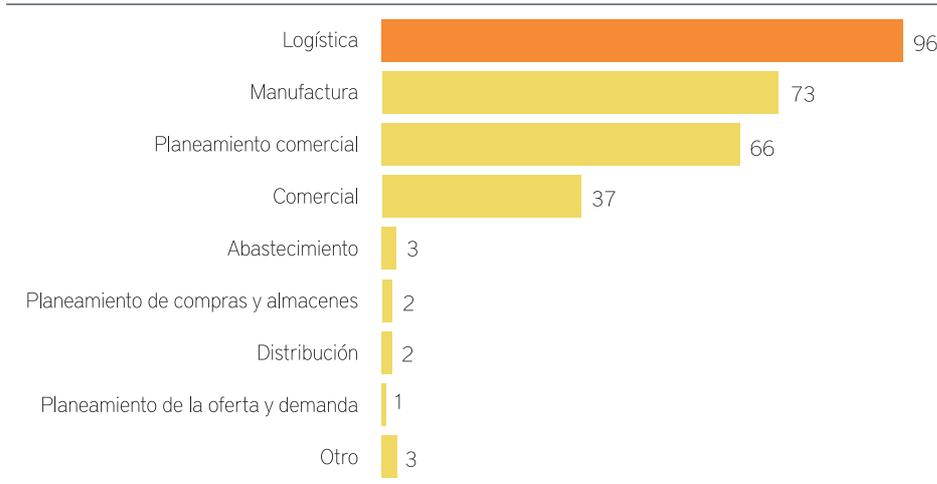
Cuando las compañías consolidan las áreas clave y logran ser eficaces, empiezan a preocuparse por ser más eficientes. Miran sus procesos internos y la relación con sus clientes y proveedores. Gustavo Noriega, vicepresidente de *supply chain* de Backus, cuenta que su empresa ya superó las etapas preliminares y se encuentra, desde hace

por lo menos 15 años, netamente enfocada en hacer que la cadena de suministro sea lo más eficiente posible. “Las bases están sentadas, ahora trabajamos en optimizar toda la inversión que se ha hecho en el pasado”, indica el ejecutivo.

Sin embargo, solo unas cuantas grandes empresas han alcanzado ese nivel de desarrollo. La mayoría batalla en el “reino de la logística”, pues no ha incorporado en su filosofía de trabajo el concepto holístico del manejo de la cadena de suministro. Pero, ¿cómo se da el gran salto, desde el manejo logístico hacia la gestión de la cadena de suministro? Si bien existen diversos retos a enfrentar para alcanzar una gestión eficiente del *supply*, el primer paso es una transformación ideológica. Es indispensable que los líderes de estas organizaciones entiendan la necesidad y el impacto que la implementación del SCM tendría en su rentabilidad y que comprendan el alcance de su concepto.

Para Carlos Bobadilla, gerente de *supply chain* de Kimberly-Clark, no solo se trata de gestionar todas las etapas, desde la planificación hasta

## Pensando en Supply Chain Management, ¿qué aspectos del siguiente listado cree usted que involucre este concepto? (en %)



la entrega en el punto de venta. “También es pasión, es desafiar el status quo y generar innovación, dar oportunidades al talento”. En Kimberly-Clark, *supply chain* tiene a su cargo las áreas de planeamiento y demanda, compras e importaciones, compras de fibras, almacenes, distribución y servicio al cliente, exportaciones, y proyectos logísticos.

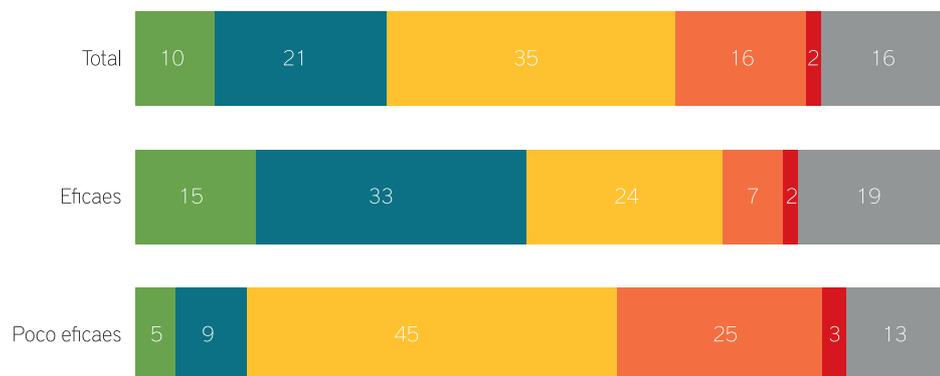
La encuesta muestra cuáles son los aspectos que involucra el concepto de SCM para los ejecutivos que la respondieron. Como era de esperarse, logística fue el más mencionado, con 96% de respuestas. Le siguen manufactura, con 73% y planeamiento comercial, con 66%. Los demás tienen porcentajes mínimos de asociación, como muestra el gráfico en esta página.

Estos resultados indican que existe una brecha conceptual entre lo que se entiende por SCM y lo que la disciplina realmente implica. De hecho, la autopercepción que los ejecutivos tienen sobre el desarrollo del mismo en sus propias empresas es mucho más ácida luego de haberles mostrado el concepto del SCM, entendido como “La gestión de la cadena de suministro, que engloba

### ¿Qué carrera estudió? (en %)



### En una escala donde 1 es nada desarrollado y 5 es muy desarrollado, ¿qué tan desarrollado cree usted que está el Supply Chain Management en su empresa?

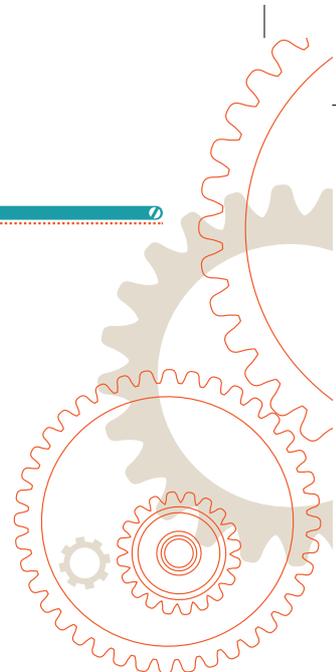


aquellas actividades asociadas con el flujo de productos, información y dinero; desde el proveedor hasta el cliente del cliente. Incluye cuatro procesos clave: Planeamiento, Abastecimiento, Manufactura y Logística". Solo 3 de cada 10 entrevistados considera que el SCM está desarrollado en sus empresas. La diferencia se torna dramática entre las empresas que se perciben eficaces en función a la demanda versus las que no lo hacen. Mientras que la mitad de los entrevistados de empresas eficaces cree que el SCM está desarrollado en ellas, apenas el 14% de los entrevistados de empresas poco eficaces comparte esta percepción.

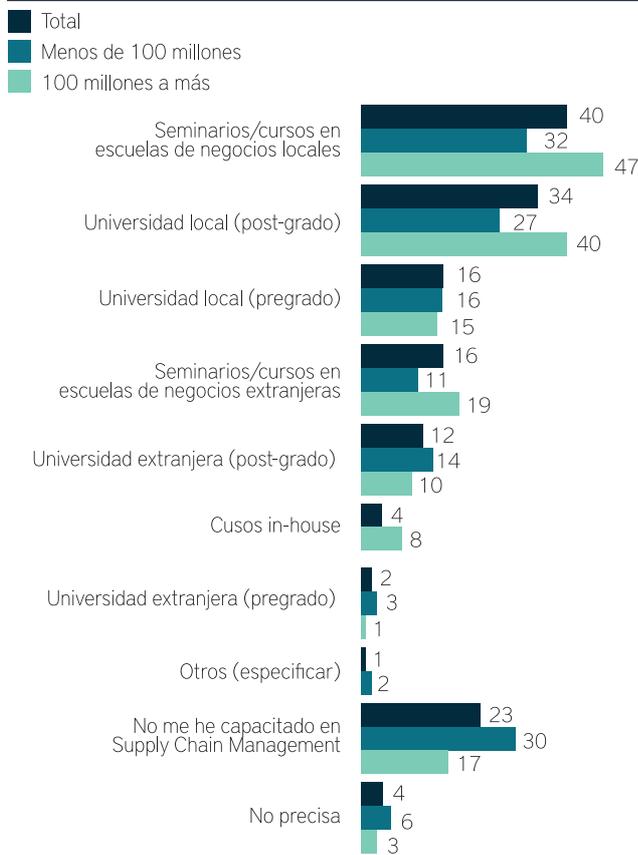
Estos resultados no deberían sorprender dado que no existe en el Perú una oferta educativa de pregrado para la formación de los ejecutivos en SCM. Ello implica que las empresas nacionales juegan en desventaja. Carecen de una base de profesionales con los conocimientos académicos necesarios para dominar la complejidad del manejo de la cadena de suministro. Y esto, a su vez, reduce su capacidad de innovación.

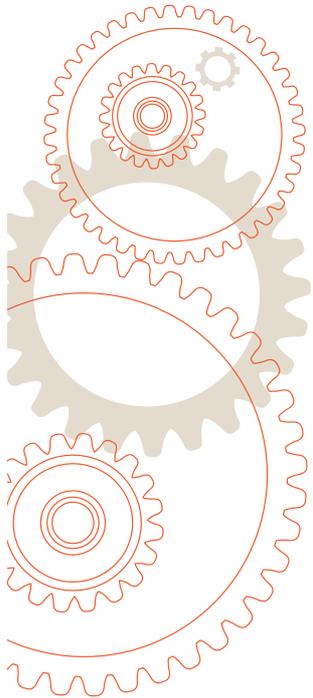
Actualmente las áreas de SCM deben conformarse con contratar ejecutivos que han estudiado carreras afines, como ingeniería industrial o administración. Esto se refleja claramente en los resultados de la encuesta. Dado que no existe la carrera en el Perú, apenas un 2% de ejecutivos –aquellos que indican haberse capacitado en el extranjero– cuenta con estudios de pregrado en SCM. Para Julio Santibañez, gerente de SCM de San Fernando, una opción viable para el mercado educativo sería incorporar una mención en *supply* dentro de una carrera consolidada como Ingeniería Industrial. Así, los alumnos podrían acceder a cursos de especialización durante sus estudios de pregrado.

La gran mayoría se ha capacitado en postgrados (34% en universidades locales y 12% en el extranjero), o cursos y/o seminarios (40%). Además, cerca de la cuarta parte de los entrevistados admite nunca haberse capacitado. Esta proporción es mayor entre los entrevistados de empresas que facturan menos de 100 millones, lo que podría reflejar la fuerte competencia que existe por los recursos humanos capacitados en esta disciplina.



### ¿Dónde se capacitó usted en Supply Chain Management? (en %)



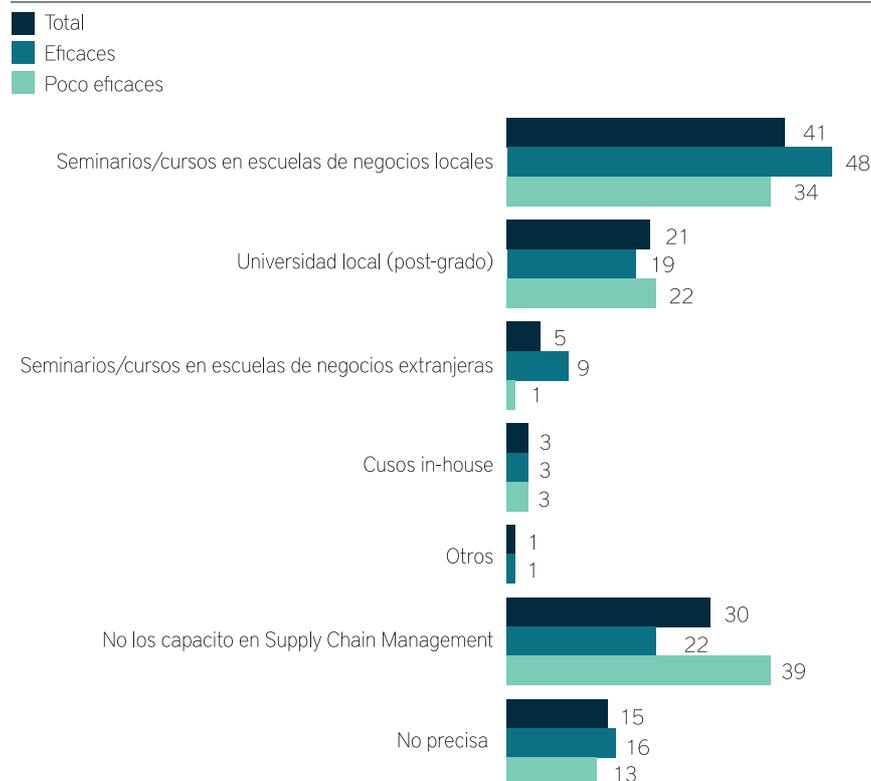


Por otro lado, sorprende que un 30% de los encuestados reconozca que no capacita a sus ejecutivos en SCM. Es importante notar que las empresas que tienen un manejo poco eficaz de la cadena de suministro respecto a la demanda son las que menos capacitan a su personal. En función a estos resultados se podría inferir que la formación de los ejecutivos sí impacta en el desempeño de la cadena.

Superar la barrera ideológica no es un reto sencillo. La empresa debe cambiar la visión que tiene sobre los procesos de su negocio, y para

este delicado proceso escasean los profesionales capaces de asumir el desafío. Es probable que la empresa necesite asesoramiento externo y algunos “refuerzos” entre su personal para lograr el objetivo, pero el retorno económico de integrar todos los eslabones de la cadena justifica la inversión. Como menciona Santibañez: “un sol al comienzo de la cadena pueden ser miles de soles al final”. No es coincidencia que el 65% de las empresas que facturan más de 100 millones de soles cuenten con un área de SCM, contra solo el 35% de las empresas con ventas por debajo de esta cifra.

#### ¿Dónde capacita usted a sus ejecutivos en Supply Chain Management? (en %)





## 2 ASUMIR EL LIDERAZGO

Bajo las circunstancias ya mencionadas, el desafío de un gerente de *supply* en una empresa donde este campo empieza a incorporarse resulta titánico. El o la gerente tiene la responsabilidad de cambiar la mentalidad al resto de la compañía para poder integrar los procesos y posibilitar la gestión de toda la cadena. A decir de Santibañez, el perfil de la persona que asuma el reto pasa por ser observadora, atenta al detalle y tener muy buen manejo de la gente, además de conocer de sistemas.

Las habilidades mencionadas responden a una necesidad de integración. Si el primer paso para tener una gestión exitosa de la cadena de suministro consiste en asumir la importancia del SCM en la organización, el segundo es integrar a todas las áreas de la empresa dentro de los procesos de planificación.

Para que la nueva lógica de funcionamiento de la empresa camine, todas las partes tienen que estar alineadas y colaborando. El gerente de SCM debe ser capaz de sentarse en una mesa con las distintas áreas –compras, almacenes, logística, operaciones, producción, ventas– y liderar la planificación estratégica, indispensable para que el proceso productivo sea exitoso. Al menos internamente, todos los eslabones de la cadena tienen que funcionar juntos y compartir información.

Niezen señala que una práctica muy recomendable de las empresas con un SCM desarrollado es la del *Sells & Operations Planning (S&OP)*. Esta consiste en instaurar una mesa de trabajo que se reúne semanalmente y en donde participan las áreas involucradas. Su labor es planificar el pronóstico de la demanda.

En el caso de San Fernando, Santibañez menciona que el primer paso del proceso de integración fue homogeneizar el lenguaje de comunicación entre las distintas áreas, dada la disímil experiencia y formación de las personas claves. El siguiente paso fue establecer reuniones diarias de forecast con la gerencia general y las

**70%**  
de los entrevistados  
admite que su área  
debería tener una  
relación más fluida con  
ventas, el 58% con  
finanzas y el 48% con  
producción.

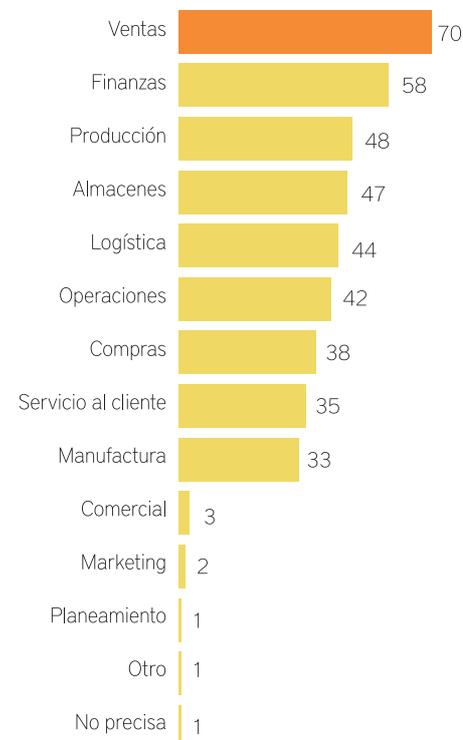
gerencias de logística, planificación, ventas y SCM. En estas se revisan los problemas del día y la proyección de la demanda para el resto de la semana, lo que permite tener una lectura más fina y una mayor capacidad de reacción ante imprevistos.

Sin embargo, para el promedio de empresas la realidad aún dista del ideal. Según esta encuesta, el 70% de los entrevistados admite que su área debería tener una relación más fluida con ventas, el 58% con finanzas y el 48% con producción. Del mismo modo, la mitad de los entrevistados declara que ventas es el área con la que tiene más conflictos, seguida, en menor medida, por finanzas con 21%. Para Pedro Sevil, gerente de cadena de abastecimiento de Maestro, la necesidad de mayor fluidez y la existencia de conflictos con las áreas de ventas son las dos caras de la misma moneda: la deficiente planificación. Si el proceso de

predicción de la demanda fuese adecuado, la relación con ventas no tendría que ser tensa. Más bien, sería colaborativa y mediada por una tecnología que permita a ambas áreas contar con indicadores certeros y un pronóstico más cercano a la realidad.

La falta de fluidez entre las áreas –producto de una incipiente o ineficiente integración en óptica SCM– suele generar un problema bastante crítico para las empresas: la individualización de las áreas involucradas en la cadena. Según cuenta Roberto Bustamante, gerente corporativo de logística de Gloria, cuando no existía en esta empresa una cadena de suministro integrada, cada área se preocupaba por sus indicadores. “Planta producía 140 porque quería optimizar

#### ¿Con qué gerencias de la empresa debería el área en la que usted trabaja tener una relación más fluida? (en %)



#### ¿Con qué gerencias de la empresa tiene el área en la que usted trabaja más conflictos? (en %)



sus máquinas, pero solo se necesitaba 100: entonces había 40 en exceso. El SCM, señala Bustamante, alinea el trabajo de las áreas y evita que una mejore sus ratios en perjuicio de otra. En conclusión, las habilidades de liderazgo de la gerencia de *supply* son vitales para implementar un sistema en el que áreas que están en constante o potencial tensión puedan trabajar colaborativamente. No se trata solo de generar empatía, sino de repensar los indicadores de la empresa para que estos representen los flujos de la cadena de suministro como un todo.



### 3 GENERAR INDICADORES

La incorporación del concepto de SCM en la organización debe correr en paralelo con la generación de indicadores. Existen indicadores para todos los pasos de la cadena. Sin embargo, no todas las empresas utilizan los mismos. Lo importante, según Santibañez, es que el indicador se adapte a las necesidades de la compañía y refleje adecuadamente la realidad que se está intentando representar. Sin indicadores resulta casi imposible identificar los eslabones débiles de la cadena y los procesos por mejorar.

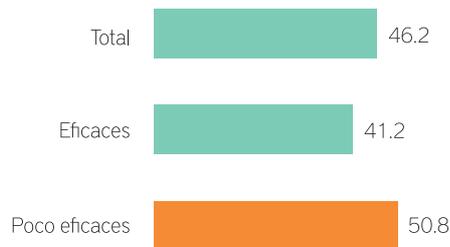
En esta edición se muestran, de manera referencial, algunos de los indicadores más importantes recogidos por esta encuesta. Si bien resumen la situación promedio de las empresas medianas y grandes del país, es necesario interpretarlos a la luz de cada tipo de empresa, pues los niveles ideales dependerán de un sinnúmero de variables: el sector y tamaño de la empresa, el tipo de producto, el número de SKUs manejados, los alcances de la distribución (nacional o provincial), etc.

**TIEMPO DE ENTREGA:** mide la cantidad de horas que demora entregar el producto desde que se solicitado. En este caso, como menciona Santibañez, el indicador depende mucho del rubro de la empresa y de las necesidades del cliente. Lo importante es que el pedido llegue en el tiempo esperado.

El tiempo promedio de entrega de las empresas que respondieron la encuesta es de 48 horas. Existen diferencias según el nivel de eficacia declarado. Las empresas eficaces son 10 horas más rápidas en la entrega que las menos eficaces, que tienen un promedio de 51 horas de tiempo de entrega. Niezen señala que es un nivel bastante aceptable, tomando en cuenta las limitaciones de infraestructura a nivel nacional y el problema del tráfico en la capital. Sin embargo, hay empresas que manejan tiempos significativamente menores. Es el

caso de Backus, que entrega sus pedidos en 24 horas a nivel nacional. Noriega señala que la estrategia de *Supply* es básica para lograr ese objetivo. “Hay una racionalidad detrás de los tiempos de entrega. Podríamos despachar en 48 horas, pero desde el punto de vista competitivo, el tiempo en el que el cliente no tiene producto para ofrecer al consumidor es una ventana de oportunidad para que ingrese la competencia”. El caso de Gloria es similar. Ellos también reparten en 24 horas a casi todo el país, salvo a localidades remotas. Para Bustamente, la clave del éxito está en la automatización. Por ello, su almacén central en Huachipa cuenta con el sistema WMS, que les permite reducir al mínimo sus tiempos de *picking*, facturación y despacho.

#### ¿Cuál es el tiempo promedio de entrega de productos a sus clientes? (en número de horas)



**PRECISIÓN DEL FORECAST:** mide qué tan cercanas son las estimaciones mensuales de la demanda con respecto a la demanda real. Este probablemente sea el indicador más importante para el SCM, puesto que tiene implicancias en todo el manejo de la cadena. La demanda proyectada determina las compras, la producción, las decisiones de stock, etc. Los expertos de las grandes empresas entrevistados

mantienen su indicador por encima del 85%, dependiendo del rubro en el que se encuentren. Por el contrario, para el promedio de empresas encuestadas, los niveles de este indicador son peligrosamente bajos. Las empresas solo están acertando el 67% de la demanda real. El problema con fallar en la predicción es que se añade incertidumbre a la cadena. Ello genera que los eslabones incurran en mayores gastos para cubrirse ante las eventualidades no recogidas por el pronóstico. Mientras menos confiable sea la predicción de la demanda, más ineficiente y menos flexible es la cadena de suministro.

**PRECISIÓN DEL PROGRAMA DE PRODUCCIÓN:**

mide la relación entre la producción planificada y la efectivamente realizada. Noriega considera que el promedio de 75% que arroja la encuesta es un índice bastante bajo. En el caso de la predicción de la demanda existe un natural componente de incertidumbre que podría explicar las variaciones con respecto a la demanda real. Sin embargo, el caso de la producción es totalmente distinto, pues existe un plan de producción. El hecho de que manufactura no esté produciendo de acuerdo

con el plan podría indicar que no existe mayor comunicación entre áreas.

**NIVEL DE SERVICIO:** mide cuál es la proporción entre las cantidades despachadas y las solicitadas. Los resultados de la encuesta mejoran significativamente para este indicador. Revelan que en 9 de cada 10 casos las empresas están entregando los productos solicitados. A la luz del resto de indicadores, sería razonable deducir que un importante número de empresas logra este objetivo a expensas de sobrecostos en *stock* y producción. Sin embargo, es un número que refleja al menos un fuerte compromiso con el cliente.

**DÍAS DE STOCK:** Es la cantidad de días que demora en dar vuelta el *stock* de la empresa. Si el indicador promedio es de 48 días significa que las empresas renuevan totalmente su almacén alrededor de 7 veces al año.

Noriega explica que, en el caso de consumo masivo lo importante es medir el *stock* de producto terminado. En ese caso la cantidad de días de *stock* mide los días de venta que la empresa puede soportar con el producto almacenado.

INDICADORES	Total	Según la Matriz de Competitividad		Según el Sector	
		Primarios	Competitivos	Industria	Comercio
Tiempo promedio de entrega de productos a sus clientes (horas)	46	51	43	47	44
Precisión de la predicción (forecast) de la demanda mensual (%)	67	64	71	68	66
Precisión del programa de producción mensual de su empresa (producción real / producción planificada) (%)	75	68	76	77	69
Nivel de servicio actual de su empresa medido como cantidades despachadas / cantidades solicitadas (%)	91	88	93	92	88
Días de stock	48	46	47	40	63

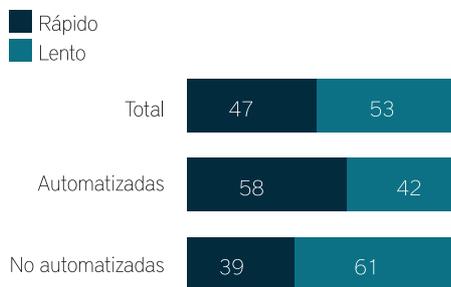


## 4 INVERTIR EN TECNOLOGÍA Y AUTOMATIZACIÓN

Ahora bien, ¿cómo lograr que los indicadores mejoren? Los entrevistados coinciden en que hay dos ingredientes que van de la mano: tecnología y automatización. A fin de alcanzar adecuados niveles de eficiencia en el manejo de la cadena de suministro, es necesario invertir en una tecnología que aporte a la automatización de procesos y, por ende, a reducir la probabilidad del error humano.

Existe un *software* para cada propósito: identificar dónde están almacenados los productos, saber cuánto inventario queda de cada SKU, conectarse con proveedores o con clientes, etc. El

### ¿Cómo calificaría usted la velocidad de respuesta de su cadena de suministro ante cambios de demanda u oferta?



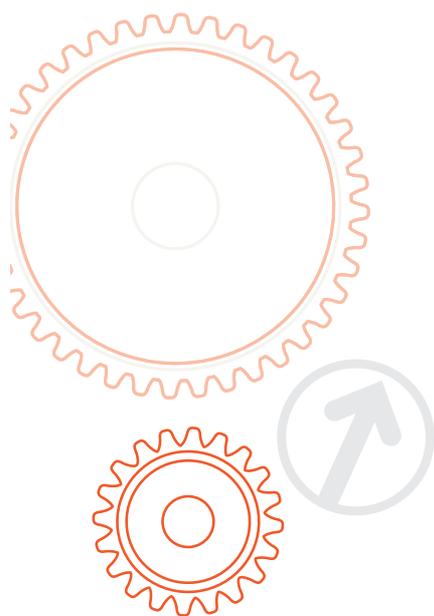
### ¿Qué tan eficaz considera usted que es el manejo de su cadena de suministro en función a la demanda de su mercado?



uso de tecnología otorga una mayor visibilidad de la cadena y permite lograr un mayor nivel de eficiencia en su manejo. Según esta encuesta, el 61% de las empresas automatizadas en su gestión de inventarios declaran ser eficaces en su manejo de la cadena, contra solo el 42% de las no automatizadas. Del mismo modo, el 58% de las empresas automatizadas aseguran poder responder rápidamente ante cambios en la oferta o en la demanda, mientras que solo el 39% de las no automatizadas cree tener esa capacidad.

Por ello la inversión en tecnología y automatización es el cuarto paso para la implementación de una cadena de suministro exitosa. El primero es asumir el concepto y conseguir personal para implementarlo; luego, involucrar a todas las áreas en la cadena e integrarlas internamente; y en tercer lugar, generar indicadores para tener completa visibilidad sobre el avance de la gestión integral de la cadena de suministro. Para Bustamante, la automatización es una ventaja competitiva que potencia la eficiencia de la empresa.

## Incorporar nuevas tecnologías al negocio implica capacitar al personal para que obtenga el máximo provecho de las nuevas herramientas



Un buen ejemplo lo proporciona Carlos Bobadilla. Durante 2013 y 2014, Kimberly-Clark realizó una inversión de casi US\$1.5 millones en la implementación de RACKS y WMS en su almacén de producto terminado de Lima Norte. El objetivo era incrementar en 30% el almacenamiento. Luego de un estudio técnico, decidieron implementar racks drive-in, selectivo de doble profundidad y dinámicos. Los racks dinámicos marcaron un nuevo hito en Latinoamérica: fue la primera vez que la empresa empleaba esta tecnología en la región. En adelante, las distintas afiliadas aplicarán este sistema para sus operaciones.

Si bien invertir en tecnología y automatización puede resultar costoso, existen alternativas viables y creativas para hacerlo. No es necesario adquirir el sistema más sofisticado, ni las máquinas más avanzadas desde el primer mes. Lo importante es identificar las necesidades de la empresa e implementar paulatinamente las herramientas que sean más funcionales para el negocio.

Además, es importante tomar en cuenta que todo cambio en los procesos implica también un cambio en el personal. Santibañez menciona que la migración hacia sistemas más complejos de soporte puede ser complicada. Incorporar nuevas tecnologías al negocio implica capacitar al personal para que obtenga el máximo provecho de las nuevas herramientas. Esta transición conlleva un esfuerzo considerable y mucha buena voluntad de parte del personal involucrado. Sin embargo, alcanzar los estándares de gestión que poseen las empresas más eficientes del país no es tarea fácil, menos aun si no se reduce al mínimo el error humano en la cadena.

La tercerización constituye una alternativa – menos costosa en términos económicos y de organización interna– para acceder a tecnología. Esta opción incluye el *know how* de compañías especializadas que pueden acompañar el proceso de implementación y hacerlo más sencillo. Además, propone un abanico de opciones en cuanto a rangos de precios y tipos de tecnología.



## 5 RETOS

Por supuesto, convertirse en una empresa líder en SCM es bastante más complicado que solo seguir algunos pasos para la gestión de los procesos. Deben considerarse también factores externos a la empresa. Los resultados del presente estudio, así como la conversación con los expertos, revelan otros retos que escapan al control de la empresa.

### Recursos humanos

Como ha sido planteado en el actual documento –así como en la edición de setiembre de 2013 del estudio–, la escasez de talento se erige como una de las principales barreras al desarrollo del SCM. El problema se ve agravado por la inexistencia en el Perú de una carrera de SCM, de especializaciones en pregrado, o de programas técnicos para la capacitación de operarios. Este problema hace que sea más costoso para las empresas renovar su personal. Los nuevos ejecutivos u operarios tienen que aprender todo “en la cancha”, lo cual implica largos y complejos procesos de capacitación. Al mismo tiempo, la escasez de oferta de profesionales

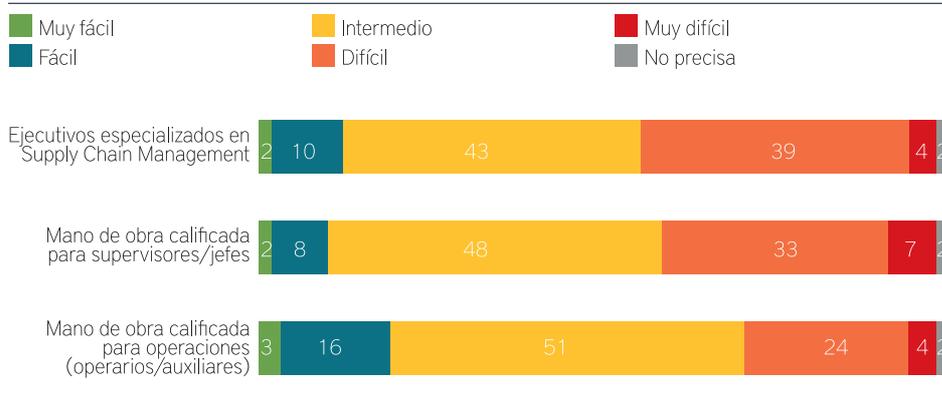
especializados implica una mayor inversión a la hora de reclutar colaboradores. Las dificultades relacionadas con el talento quedan en evidencia en el estudio. Solo el 12% de los encuestados considera fácil encontrar ejecutivos especializados en SCM, 10% encontrar mano de obra calificada para supervisores/jefes, y 19% encontrar mano de obra calificada para operaciones.

### Hacia afuera

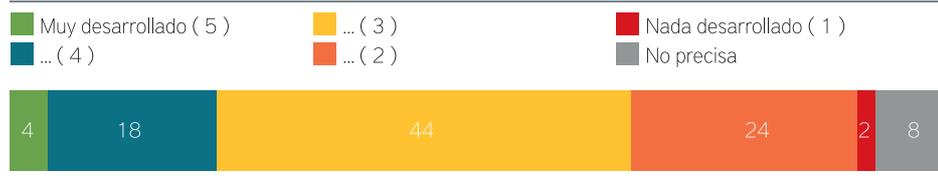
Las empresas que ya han generado eficiencias internamente enfrentan el reto de alinear a sus proveedores, la mayoría de los cuales navega en las etapas incipientes de desarrollo del SCM. Solo el 20% de los encuestados considera que los proveedores de su cadena tienen adecuados niveles de desarrollo del SCM. Peor aún, el 40% no está siquiera alineado con su cadena en cuanto a compartir información, incentivos y riesgos.

Para Sevil, la visión estratégica de su cadena incluye aprovechar las capacidades de los sistemas de automatización para integrar

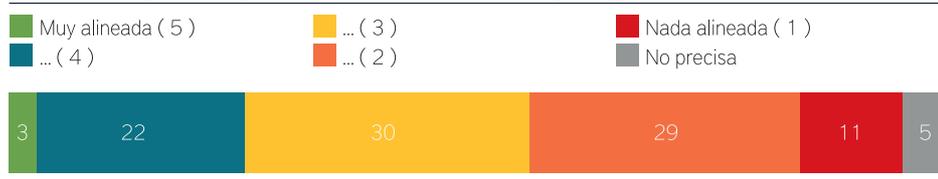
### En una escala del 1 al 5, donde 1 es muy difícil y 5 muy fácil, ¿cómo calificaría usted el acceso a...?



**En una escala donde 1 es nada desarrollado y 5 es muy desarrollado, ¿qué tan desarrollado cree usted que está el Supply Chain Management en las empresas con las que trabaja (proveedores)?**



**Según la siguiente escala, ¿qué tan alineada está su cadena de suministro con los proveedores para compartir información, incentivos y riesgos?**



a los proveedores en el planeamiento de la demanda. Así, estos tienen una idea anticipada de la magnitud de los pedidos que van a recibir y puedan responder de forma satisfactoria y oportuna. Como parte de esta estrategia, Maestro ha integrado el manejo de información con sus proveedores vía EDI (*electronic data interchange*), un sistema electrónico que reemplaza interacciones físicas, como el envío de órdenes de compra.

Más allá de la fase en la que se encuentren las grandes empresas peruanas, la dirección del SCM ha sido trazada. Los proveedores que no logren alcanzar los estándares que exige el mercado quedarán fuera del juego.

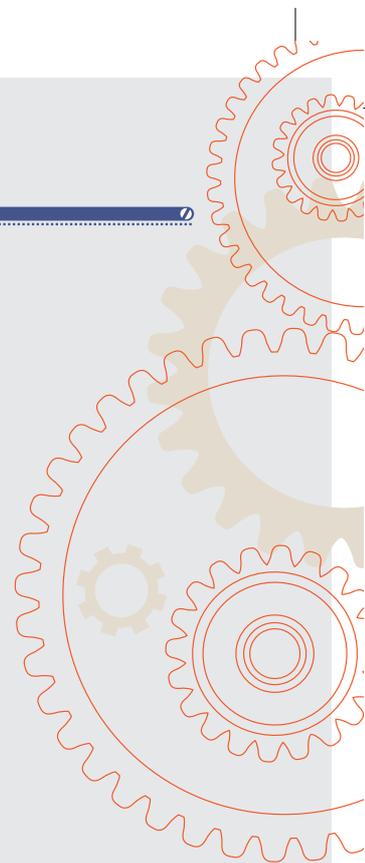
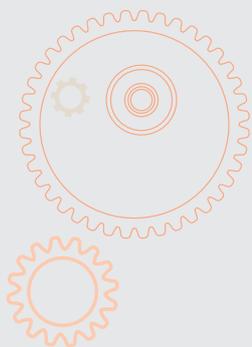
### El rol del Estado

Un buen manejo de la cadena de suministro no solo depende de la gestión de la empresa privada, sino también de la labor del Estado, cuyas funciones afectan la provisión de infraestructura (puertos, carreteras, autopistas, etc.), la regulación del tráfico y el manejo de conflictos sociales.

En el Perú se maneja una importante brecha de

infraestructura vial. Existen pocas autopistas e incluso pocas vías asfaltadas, lo que dificulta el tránsito de los camiones que transportan bienes y servicios. Para contrarrestar el problema, muchas empresas cuentan con centros de distribución al interior del país que les permiten reducir los tiempos de entrega. Sin embargo, son pocas las empresas con la capacidad financiera para manejar operaciones de esta magnitud. Por otro lado, en las ciudades el principal problema es el tráfico, que impacta significativamente en los tiempos de distribución. La regulación no es clara en lo relacionado con el transporte. Existen vacíos legales que impiden un orden claro en el manejo del tráfico, ya se trate de transporte público, privado o comercial. El peligro, como sugiere Sevil, es que el problema se siga agravando y termine por afectar los tiempos de entrega de pedidos.

Resulta pues fundamental que los distintos actores que participan en el manejo de las cadenas de suministro del país, tanto del sector público como privado, trabajen en conjunto para alcanzar altos niveles de competitividad. Esto, sin duda, redundará en una mejora de la competitividad del país.



# Nuevos retos para los mismos problemas

Por Ángel Becerra T.  
Gerente general de GS1 Perú

Aún cuando la afirmación que encabeza o titula este comentario podría parecer, en una primera lectura, contradictoria o poco consistente, si nos detenemos a analizarla podremos concluir que encierra probablemente los aspectos más complejos a los que hoy se enfrenta la gestión de la cadena de suministro.

Un país como el nuestro, que luego de profundos cambios estructurales pudo finalmente encaminarse en la senda del crecimiento y posicionarse claramente como una economía emergente, tiene y tendrá por muchos años cambios multivariables permanentemente. La evolución del mercado, el cambio del consumidor, la integración al mundo competitivo con los TLC's y otros factores hacen que año tras año –y en algunos casos día tras día– surjan nuevos retos, porque continuamos en una evolución y cambio permanente. En los aspectos vinculados a la gestión de la cadena de suministro, por ejemplo, hoy no es suficiente hacer cálculos sencillos de niveles de inventario, rotación y puntos de reposición para determinar las políticas de inventario. Ahora se requieren nuevos enfoques, metodologías y herramientas de análisis y modelamiento.

Las herramientas para análisis y los sistemas de información para la toma de decisiones integrados en la inteligencia de negocios, que hace muy poco resolvía gran cantidad de nuestros problemas de información, tampoco

son suficientes. Hoy la gran cantidad de datos que podemos disponer de fuentes propias y de terceros han generado toda una nueva área de desarrollo. *Big data* y *pattern analysis* serán cada vez más una exigencia en general en los negocios y en particular en la gestión de la cadena de suministro. Muchas veces los ejecutivos no terminan todavía de entender ni explotar adecuadamente la información que reciben y resulta que ahora hay nuevas formas de comprender la realidad y en especial de “predecirla”, a partir de grandes volúmenes de información. Estos dos ejemplos nos muestran cuán diferentes pueden ser los nuevos retos que enfrentamos, tanto por aspectos vinculados al comportamiento del mercado, los consumidores y la competencia, como por aquellos vinculados a nuevas herramientas para soportar la gestión y la toma de decisiones. Esto supone nuevos retos. Por otro lado, sin embargo, muchos de los principales problemas continúan siendo los mismos: excesos de capital en inventarios, bajos retornos sobre ese capital invertido, presión sobre el capital de trabajo y el flujo de caja, guerra de precios (en algunos sectores con dramáticos efectos negativos), bajos niveles de servicio, poca exactitud en los registros de inventarios, pérdidas de ventas por problemas en la cadena de suministro, muy poca certidumbre o exactitud en los pronósticos, poca visión de procesos y baja integración, etc.

**¿Cómo enfrentar en la gestión de la cadena de suministro los nuevos retos y resolver finalmente los problemas de siempre?**

En mi opinión, el estudio que hoy llega a sus manos puede ayudar a comprender y luego a responder esta pregunta. En este espacio sólo quiero analizar algunos aspectos. En primer lugar, se reafirma algo que ya se vio en el primer estudio. No estamos pudiendo resolver esos viejos problemas al nivel requerido para ser competitivos. En muchos casos no estamos comprendiendo los nuevos retos que permanentemente nos presenta nuestra economía en crecimiento debido a dos factores fundamentales en los que hay brechas: 1. Capacitación, entrenamiento, educación (gente) y 2. Metodologías, herramientas, integración (tecnología). Estos dos aspectos son las grandes tareas pendientes en la mayoría de nuestras empresas. Y es más dramático aun cuando leemos en las conclusiones que son las empresas medianas para abajo las que peor se encuentran. Esto también se hace evidente si recordamos una reciente noticia en los diarios que nos “restregaba” en la cara que estamos a la cola en productividad.

**¿Debe llevarnos esto al desaliento?** De ninguna manera. Por el contrario, debe convertirse en un acicate y obligar a todos a revisar las listas de prioridades estratégicas y –en particular en la cadena de suministro– trabajar intensamente para cerrar las dos brechas claves: talento y tecnología. Sobre esa base será posible construir y recorrer más rápidamente el camino hacia la competitividad y la mejora en resultados.

No hay opción. Debemos trabajar en ambos frentes con muchísima agresividad, foco y realismo. Sin la gente adecuada ni la tecnología correcta –y correctamente aplicada– será muy difícil tener cadenas de suministro competitivas, rentables y creadoras de valor.

Dado que es difícil por razones de espacio extendernos mucho en el análisis profundo del estudio, tarea que quedará a cargo del lector, sólo quiero detenerme en la matriz de competitividad de SCM para relacionar ese resultado con lo mencionado en el párrafo anterior.

La matriz nos muestra que todas las empresas tienen tareas por realizar (le sugiero lector analizar en detalle esa matriz y ubicar su empresa en ella). Más específicamente miremos dos de los cuadrantes: el de los aprendices y el de los

“Sin la gente adecuada ni la tecnología correcta –y correctamente aplicada– será muy difícil tener cadenas de suministro competitivas, rentables y creadoras de valor



## “Los pragmáticos serían ilusos si piensan que podrán continuar siendo eficaces con baja automatización o tecnología”

pragmáticos. Vistos estos resultados ninguno de los dos la tiene fácil. Los pragmáticos serían ilusos si piensan que podrán continuar siendo eficaces con baja automatización o tecnología. Es imposible. No se hagan ilusiones, los competitivos los arrollarán y los aprendices, basados en las herramientas y tecnología, llegarán a un punto en el que mejorarán significativamente su eficacia, con lo cual también podrían pasarles por encima, haciéndolos eventualmente caer al cuadrante de los primarios.

Por otro lado, los aprendices no pueden ni deben confiar en que finalmente su alto nivel de automatización y la tecnología correcta terminará haciéndolos más eficaces. Eso es una utopía que siempre termina en duras y costosísimas lecciones. Si algo podemos concluir para ambos cuadrantes es que los pragmáticos deben trabajar en una rápida incorporación de tecnología para aprovechar aún más la experticia y conocimiento que les han permitido ser eficientes aun con baja automatización; y los aprendices tendrán muchas tareas pendiente en la capacitación y entrenamiento, mejorando y desarrollando talento especializado para poder realmente obtener el máximo provecho de la tecnología y su alto nivel de automatización. Nuevamente, gente y tecnología.

Hecho este breve análisis podríamos modificar el título de este comentario: “Nuevos retos para los mismos problemas y las mismas tareas pendientes”. Trabajemos para que en el próximo estudio podamos ver significativas mejoras. Si tuviéramos que priorizar y aterrizar en acciones concretas en la cadena de suministro, yo sugeriría hacerlo en dos áreas: abastecimiento y compras, y planificación y pronósticos.

Finalmente me permito sugerirles tres pasos a dar luego de recibir este estudio: 1. Profundicen en la lectura y comprensión detallada del estudio; 2. Hagan una breve tarea de personalización del mismo adecuándolo a su propia empresa y analicen también a su competencia y principales proveedores y canales; y 3. Desarrollen un *workshop* con el equipo de líderes del área de cadena de suministro, invitando al mismo a un ejecutivo de finanzas y otro del área comercial. Les puedo asegurar que el trabajo conjunto de ese equipo –analizando, discutiendo y desmenuzando el estudio aplicado a su empresa– dará sus frutos para acercar cada vez más la cadena de suministro al cuadrante de los competitivos, y para que ésta área y sus procesos creen valor efectivamente para los clientes y para los accionistas.

Nos vemos en el siguiente estudio.

Cadenas de Suministro Colaborativas:

# Una filosofía de trabajo conjunto

Eduardo Linares S.  
Profesor del área de  
operaciones del PAD

**E**n la economía actual, el resultado de las empresas depende en gran medida del éxito con el que se gestione la colaboración en su cadena de suministro. Las empresas que mantienen una colaboración eficaz a lo largo de la cadena de suministro logran reducciones dramáticas del inventario y en los costos asociados, conjuntamente mejoran los tiempos de respuesta, los niveles de servicio y la satisfacción de los clientes, los ingresos y la calidad del producto.

Una cadena de suministro colaborativa sugiere que dos o más miembros de la cadena se comprometen a mantener y alinear sus procesos con los objetivos estratégicos. Estos usan sus competencias principales para encarar nuevos desafíos. Una cadena de suministro colaborativa implica establecer relaciones a largo plazo entre los miembros de la cadena, establecer metas comunes, trabajar muy de cerca para alcanzar beneficios mutuos que son mayores que si las empresas trabajaran independientemente. Lograr un objetivo común a través de esfuerzos compartidos, transformando las soluciones óptimas de los distintos eslabones de la cadena de suministro en una solución integral.

Sin embargo, no todos los miembros de la cadena comparten recursos e información para identificar y satisfacer las necesidades de sus clientes, haciendo que el rendimiento global esperado a lo largo de la cadena no se

alcance en su totalidad. El objetivo común de la colaboración es la eliminación de ineficiencias, por ejemplo, el efecto látigo<sup>1</sup>, el cual se produce por la falta de coordinación en la cadena de suministro. Para obtener en conjunto objetivos estratégicos, se deben formular e implementar estrategias claras y efectivas teniendo en cuenta elementos claves para crear y mantener la colaboración.

Uno de los principales hallazgos que se encontró en el primer estudio sobre la situación del *supply chain management* en el Perú, y que muestra el bajo nivel de colaboración en las cadenas de suministro en el país, es que el 40% de entrevistados no terceriza ningún proceso logístico. Los principales problemas que los entrevistados identifican en la tercerización son: la falta de compromiso de los operadores, la falta de mejoramiento continuo y los resultados en los servicios ofrecidos, y errores relacionados al recurso humano. El segundo estudio destaca que los factores principales para tener una relación *win-to-win* tercerizada son: la excelencia operacional, una relación de confianza, la comunicación, integración de procesos y cultura de mejoramiento continuo. Por esto, la tercerización representa retos tanto para proveedores de servicios como para los clientes que los demandan.

Lograr la colaboración en la cadena de suministro es difícil de implementar; ha habido

<sup>1</sup>Se denomina Efecto Látigo (Bullwhip Effect) al aumento de la variabilidad de la demanda en cada una de los miembros de la cadena de suministro.



---

un exceso de confianza en la tecnología para tratar de ponerla en práctica; una falta de comprensión de cuándo y con quién colaborar; y fundamentalmente la falta de confianza entre los socios comerciales.

### **Tomando las decisiones correctas**

Para que los sistemas colaborativos funcionen, es de vital importancia que los actores de la cadena de suministro intercambien información. El intercambio de información es la medida en que un miembro de la cadena comparte una variedad de ideas, procedimientos y planes relevantes, completos y confidenciales, con otros socios de la cadena de suministro. El intercambio de información le permite a los miembros de la cadena capturar, almacenar y proveerse de información necesaria para asegurar la toma efectiva de decisiones considerando la relevancia, exactitud, transparencia, oportunidad y fiabilidad de la información. Por esto el intercambio de información es catalogado como un punto neurálgico, un ingrediente esencial y un requisito clave en una cadena de suministro colaborativa.

La transparencia de la información compartida es el medio efectivo para reducir la incertidumbre, causante del problema de distorsión de la información en una cadena de suministro, como es el efecto látigo ya mencionado.

La información compartida se puede dar a nivel transaccional, operacional y estratégico; a nivel transaccional la información a compartir se refiere a número de pedidos, precios, ventas, fichas de productos, calidad y especificaciones de entrega, etc. A nivel operacional la información a compartir se refiere a niveles de inventario, costos y horarios, las capacidades de producción y transporte, tiempos de entrega y envíos, etc. Y a nivel estratégico la información a compartir se refiere a los puntos de información/venta, la demanda en tiempo real, la comprensión de las tendencias del mercado, las cosas que más valoran los clientes, y los diseños de productos, entre otros.

Otros aspectos importantes tendrán que ver con saber con quién colaborar, cómo colaborar

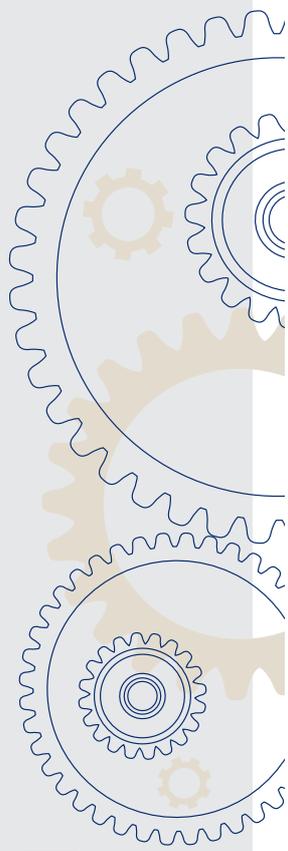
y cómo pueden los proveedores, fabricantes, distribuidores y minoristas organizarse en torno a un objetivo común cuando también tienen muchos intereses en conflicto.

A continuación se presentan seis pasos que pueden permitir lograr una colaboración exitosa entre las empresas que conforman una cadena de suministro.

### **Colaborar en áreas en donde se tengan bases sólidas.**

Las empresas a menudo están tentadas a utilizar la colaboración como una forma de llenar los vacíos en sus propias capacidades. En la práctica, las colaboraciones más exitosas se basan en las fortalezas en lugar de compensar las debilidades. Un fabricante que busca colaborar con un importante minorista con el fin de mejorar su propia capacidad de pronóstico, por ejemplo, tendrá poco que ganar con el acceso a los datos del minorista en el punto de venta a menos que tenga la capacidad de análisis, dentro de su organización, para un uso efectivo de los datos.

“El intercambio de información es catalogado como un punto neurálgico en una cadena de suministro colaborativa”



“Muchas compañías tienen como objetivo colaborar con sus proveedores o clientes más importantes, porque suponen que el mayor valor se encuentra allí”

Los colaboradores potenciales también deben asegurarse de tener la infraestructura de soporte adecuada antes de cualquier esfuerzo de colaboración. Igualmente tendríamos que contestar, por ejemplo, las siguientes interrogantes: ¿Está la alta gerencia comprometida con el proceso de colaboración y dispuesta a ofrecer apoyo en el largo plazo? ¿Son las tecnologías de la información (TI) de la empresa lo suficientemente robustas para facilitar el intercambio de datos en tiempo real, si fuese necesario?

**Convertir las situaciones ganar-perder en oportunidades de ganar-ganar con un modelo correcto de distribución de beneficios.**

Algunas colaboraciones prometen igualdad de beneficios para ambas partes. Si, por ejemplo, un fabricante y un minorista colaboran para optimizar el mix de productos, ambos pueden esperar beneficiarse del consiguiente aumento de las ventas. En otros casos, sin embargo, la colaboración podría crear el mayor valor en general, pero el beneficio podría darse más en un socio que en el otro.

En lugar de rehuir de estas colaboraciones asimétricas, las compañías inteligentes pueden

hacer que funcionen al acordar modelos más sofisticados de distribución de beneficios. Estos pueden venir en forma de descuentos o incrementos de precios que permitan compartir de manera más justa el aumento de los márgenes o la reducción de costos, o pueden implicar compensaciones en otras partes de la relación.

**Seleccionar los socios sobre la base de la capacidad, los objetivos estratégicos, y el potencial de valor.**

El socio potencial más grande puede no ser el mejor. Muchas compañías tienen como objetivo colaborar con sus proveedores o clientes más importantes, porque suponen que el mayor valor se encuentra allí. Sin embargo, la colaboración puede ser de más interés para un socio más pequeño, que podría invertir más tiempo y esfuerzo en el programa de colaboración que uno muy grande, que ya está haciendo malabarismos con docenas de iniciativas similares.

Un mejor enfoque es el que evalúa los actuales clientes o proveedores a través de tres dimensiones clave. En primer lugar, ¿hay suficiente valor potencial en la colaboración con este socio para merecer el esfuerzo? Ambos socios de una colaboración futura necesitan estar seguros de que ésta ofrecerá un rendimiento suficiente para justificar la inversión inicial. En segundo lugar, ¿ambos socios tienen intereses estratégicos suficientemente comunes para apoyar la colaboración? Un minorista que ha priorizado el crecimiento en una región o segmento particular tendrá más que ganar con la colaboración con un fabricante que tiene una sólida oferta en la misma zona. En tercer lugar, ¿cuenta el socio con la infraestructura y los procesos alineados que le permitan proporcionar una base para la colaboración? Una colaboración para mejorar el pronóstico y la planificación de la demanda es probable que sea frustrante si los procesos de planificación existentes, los sistemas y el desempeño de un socio, son insuficientes.

**Invertir en la infraestructura adecuada y en el talento humano.**

Las empresas que han realizado o participado en

---

proyectos de colaboración, mencionan la falta de recursos dedicados al proyecto, como una de las principales razones por la cual fracasan los esfuerzos de colaboración. Las empresas suelen subestimar los recursos necesarios para hacer que un proyecto de colaboración tenga éxito, y asumen que el personal de las diferentes áreas funcionales puede realizar las tareas que el proyecto requiere, además de sus otras responsabilidades.

En la práctica, incluso las tareas de colaboración relativamente simples son más difíciles que las actividades equivalentes realizadas dentro de la propia organización. Esto es porque el personal debe superar las diferencias en la cultura, la organización y la terminología, por no mencionar el reto básico de encontrar el contacto adecuado en la organización socia con quien cooperar.

Para evitar estos problemas, las compañías con mejores prácticas dedican recursos adicionales para sus colaboraciones, sobre todo en las

creación de equipos para apoyar a sus colegas durante la fase inicial de las nuevas iniciativas de colaboración.

Por lo expuesto y a la luz de los resultados del primer y segundo estudio de la situación del *supply chain management* en el Perú, que indican que el talento humano es muy escaso en esta disciplina nos hace ver que tenemos un importante reto por superar si queremos tener relaciones colaborativas exitosas.

#### **Establecer un sistema de gestión del desempeño conjunto.**

Un sistema eficaz de gestión del desempeño ayuda a una empresa a asegurarse de que cualquier proyecto a largo plazo está en el camino correcto y que deben darse los resultados. En los esfuerzos de colaboración de la cadena de suministro, ambos participantes deben utilizar el mismo sistema de gestión del desempeño. Con la construcción de indicadores y objetivos comunes y conjuntamente monitoreando el progreso, las empresas evitan los incentivos

## Las mejores empresas evitan forzar a su personal de primera línea a “reinventar la rueda”

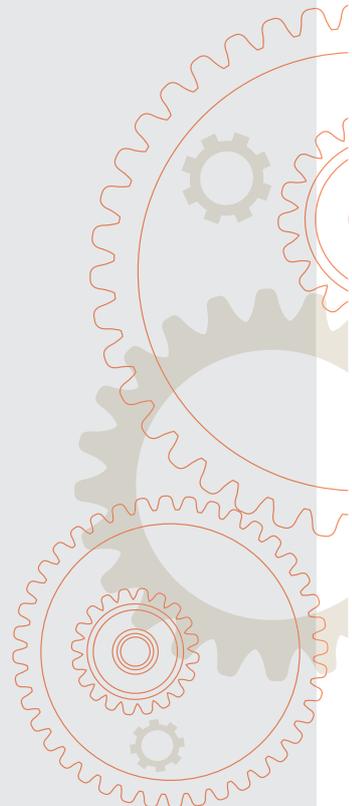
primeras etapas de una nueva relación. La infraestructura adecuada para una colaboración exitosa comienza en la parte superior de la organización, con un comité de dirección de alto nivel que pueda establecer la visión del esfuerzo de colaboración y asignar recursos para apoyarla. El diseño detallado del programa de colaboración es entonces completado por un equipo compuesto por miembros de todas las funciones relevantes de ambos socios.

Las mejores empresas evitan forzar a su personal de primera línea a “reinventar la rueda”, proporcionando un fuerte apoyo cuando se establece una nueva colaboración. Pueden, por ejemplo, aprovechar la experiencia adquirida en anteriores colaboraciones mediante la

inadecuados que dañan muchos de los esfuerzos de colaboración.

Escoger las métricas correctas puede ser un reto, sin embargo, inevitablemente implicarán *trade-offs*. En una colaboración para reducir los costos logísticos, por ejemplo, los socios pueden tener que elegir entre una configuración de *pallet* (paleta) que está optimizado para adaptarse a los procesos de reposición de existencias del minorista, lo cual reducirá los costos de mano de obra dentro de la tienda, y una configuración de *pallet* distinta, que optimiza el llenado de camiones, lo cual reducirá los costos de transporte del centro de distribución a las tienda.

¿Cómo superar los conflictos potenciales?



El truco está en mantener las cosas simples, escogiendo el menor número posible de métricas necesarias para dar una imagen del desempeño global de la colaboración, y después de administrar esas métricas de cerca, con revisiones regulares en conjunto y reuniones de resolución de problemas para abordar los *trade-offs*. El verdadero poder de cualquier sistema de gestión del desempeño proviene de un diálogo frecuente y robusto entre los socios; sin embargo, este es también el elemento más comúnmente ignorado o poco valorado por las empresas colaboradoras.

#### **Colaborar en el largo plazo.**

El ingrediente vital de una colaboración exitosa es la perseverancia. Puede tomar tiempo y

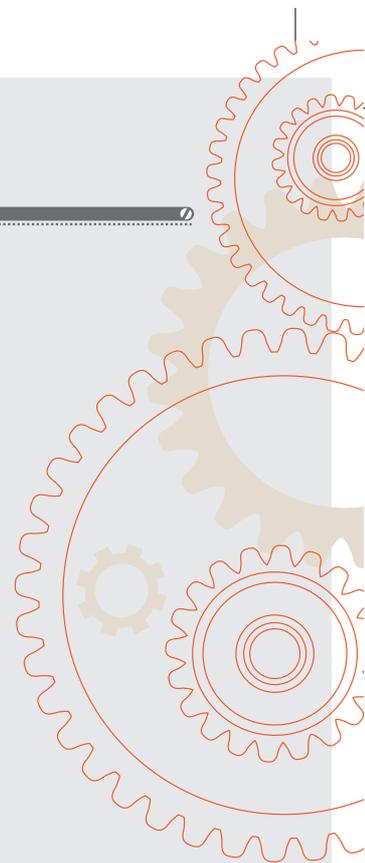
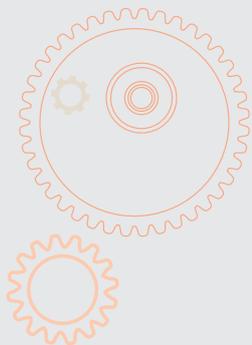
esfuerzo el superar los obstáculos iniciales y hacer que una nueva iniciativa de colaboración funcione. Ambas partes tienen que reconocer esto y construir una perspectiva adecuada a largo plazo en sus metas y expectativas. Esto significa incluir indicadores que revisen el desempeño más allá del primer año, así como la realización de una planificación conjunta a largo plazo, por lo que ambos socios podrán entender los objetivos de largo plazo de cada uno e identificar iniciativas que puedan trabajar juntos a través del tiempo. Este tipo de planificación ayuda a las empresas a salir de la mentalidad de proyectos de corto plazo que pueden limitar el impacto beneficioso de los esfuerzos de colaboración. Sin embargo, los socios también deben tener cuidado de asegurarse de que deben hacer todo lo posible para capturar rápidamente cualquier triunfo/beneficio disponible, por lo que la colaboración podrá iniciar la entrega de valor lo más pronto posible.

Cuando las empresas adoptan una perspectiva de largo plazo, sus esfuerzos de colaboración pueden convertirse en un círculo virtuoso: el mayor entendimiento de las capacidades de cada uno, el conocimiento y los costos, a menudo revelarán nuevas fuentes potenciales de valor; mientras que la experiencia de trabajar en estrecha colaboración, permitirá que las iniciativas posteriores tomen menos tiempo y sean más fáciles de ejecutar que las primeras.

#### **Potencialmente un retorno alto de la inversión**

Se debe tener claro que lograr una colaboración exitosa en la cadena de suministro no es rápido ni sencillo. Pero vale la pena, ya que estas iniciativas nos permitirán competir en mercados que exigen cada vez más costos bajos, alta calidad de productos y eficiencia en los tiempos de entrega. Además, las experiencias de colaboraciones exitosas indican que los logros que se pueden alcanzar equivalen a un incremento en los beneficios del 5 al 10 por ciento a través de una combinación de mayores ventas y menores costos.

“El verdadero poder de cualquier sistema de gestión del desempeño proviene de un diálogo frecuente y robusto entre los socios”



# LA IMPORTANCIA DEL SUPPLY CHAIN MANAGER

Por Francisco D'Angelo  
Gerente general de Yobel SCM

Los ejecutivos líderes que manejan la cadena de suministro coinciden en un conocimiento sólido de los retos que atraviesa el Perú y de las transformaciones económicas, políticas, sociales y tecnológicas que impactan los índices macro y microeconómico del empresarial. Luego de los resultados encontrados en este segundo estudio de *supply chain*, nos atrevemos a concluir que existe un incipiente entendimiento de los impactos de la cadena de suministro en el “momento de la verdad”, es decir, el momento en que los clientes compran los productos.

Las empresas tradicionales piensan que la venta la genera el área de ventas apoyada por marketing, cuando en realidad la venta se concluye cuando el producto ha sido entregado y cobrado, por lo que hoy se afirma que “la venta la hacemos todos”.

Por otro lado, hoy se compran insumos globalmente, se paga por mercadería que no vemos ni tocamos, se fabrican productos sin ser dueños de las fábricas y se manejan los almacenes con herramientas tecnológicas que hace 10 años hubiesen parecido salidos de una película de ciencia ficción. Hay que tener mucho coraje para poder enfrentar semejante reto sin las herramientas necesarias. Sin embargo, esta encuesta pone en evidencia que 25% de los ejecutivos de *supply chain* no han recibido instrucción alguna en el tema de cadena de suministro, por lo que se puede concluir que los

puestos son administrados más por experiencia y sentido común que por teoría.

La meta de un profesional líder en la cadena de suministro es convertir los procesos de su empresa en actividades más allá de sus fronteras, con eficiencia en la satisfacción de sus clientes (interno y externo), y en donde la efectividad de toda la cadena es más importante que la de cada departamento por separado. Es importante recordar que la cadena de suministro se basa en los siguientes procesos de negocio:

- a) Variabilidad/cambio de productos
- b) Planificación
- c) Gestión de pedidos
- d) Gestión de inventarios.

Por ello, mantienen una concepción errada las empresas que basan el manejo de su cadena en función de áreas aisladas, como ventas, compras, producción, etc. Tal como hemos visto en el estudio, un alto número de empresas administra sus “costos logísticos” individualmente: volúmenes de compras, inversiones en almacenes y el tiempo de estancia de la mercancía en el mismo, manipulaciones, cantidad de personal, utilización de envases y embalajes adecuados, y transporte a destino final, entre otros.

Pocas son las empresas que miran hacia afuera y consideran dentro de su análisis el crecimiento del número de referencias que exige hoy el mercado, el aumento del número de pedidos

por cliente o la variación en la composición de los pedidos (por ejemplo, cuando aumenta el número de líneas por pedido y disminuye las cantidades solicitadas por cada línea).

Estos y otros cambios retan a los profesionales del *supply* a conocer nuevos e innovadores diseños de procesos que replanteen las arquitecturas tradicionales. Emerge, además, la necesidad de contar con plataformas informáticas integradas, veloces y más robustas, que aporten a los distintos modelos de planeamiento para mejorar la productividad de los activos, y para incluso identificar nuevas fuentes de generación de ingresos.

**¿Qué se requiere para que una persona sea competente?**

En términos generales, una persona de cualquier área debe poseer un 20% de conocimiento, un 30% de habilidad y un 50% de actitud para ser

competente. Al ser la actitud el ingrediente de mayor peso, las empresas deben fortalecer su área de gestión humana para seleccionar talentos con la actitud adecuada, que puedan luego ser desarrollados en términos de conocimiento y habilidades, ya que: “por más que lo tenga, si no quiere... no sirve de nada”.

Es importante precisar que para liderar la cadena de suministro no existe una lista única de habilidades y las importantes dependen de las metas a corto y largo plazo de cada empresa. Estas pueden ser divididas en 3 categorías básicas:

- Basadas en habilidades Tecnológicas y de Procesos (TP).
- Basadas en habilidades Creativas y Estratégicas (CE).
- Basadas en habilidades Interpersonales y de Gente (IG).

Tecnología y Procesos	Creativo y Estratégico	Interpersonal y Gente
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Análisis Financiero y modelamiento de costos</li> <li>○ Solución formal de Problemas</li> <li>○ Mapeo de Procesos y mejoramiento</li> <li>○ Conocimiento técnico por categorías</li> <li>○ Experiencia en Procesos de SCM</li> <li>○ Manejo de múltiples iniciativas en simultáneo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Pensamiento “fuera de la caja”</li> <li>○ Conceptualización y Visualización</li> <li>○ Pensamiento y Parámetros estratégicos</li> <li>○ Tendencia a retar el status quo</li> <li>○ Orientación globalizada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Facilitador</li> <li>○ Trabajo en equipo</li> <li>○ Comunicador</li> <li>○ Marketing</li> <li>○ Negociador</li> <li>○ Motivador / Influenciador</li> </ul>



“Hoy **la demanda por líderes** de la cadena de suministro excede la poca oferta, debido a las deficiencias del mercado”

Finalmente –no por ser menos importante– tenemos el conocimiento. Sorprende que un 30% de los encuestados reconozca que no capacita a sus ejecutivos en SCM. Hoy tenemos menos tiempo para aprender con “el error” y las implicancias de estos son mayores que en la década pasada, ya que con la integración y la tecnología reparar información es mucho más complejo que operar y/o manipular de manera física productos. Es importante notar que las empresas que tienen un manejo ineficiente de la cadena de suministro respecto a la demanda son las que menos capacitan a su personal.

Lo que se debe buscar es el la mezcla adecuada de habilidades, conocimiento y actitudes para mantener un alto grado de innovación e integración en la cadena de suministro, de modo tal que sirva a clientes cada vez más exigentes. Es utópico pensar que los colaboradores lleguen a la empresa con la mezcla exacta. Por ello se debe formalmente medir las deficiencias *y/o gaps*, y usar la educación o estrategias de contratación para llenar los vacíos.

#### Visionando el futuro

Hoy la cadena de suministro en empresas tradicionales se encuentra enfocada en compras. En el futuro se hablará del manejo de las relaciones. Hoy la cadena está orientada en órdenes, motivada por costos, enfocada en ejecución y es manejada de forma conjunta por compras, logística y operaciones. En el futuro, la cadena estará enfocada en estrategia, orientada

al diseño y motivada por muchos objetivos (donde el costo solo será uno).

¿Qué importará en el futuro? Manejo de riesgos y cambios, liderazgo transversal y confianza entre los eslabones, manejo de entregas a tiempo, manejo de innovación de productos, intercambio de información transparente, medir resultados entre actividades y socios, y el manejo y estructuras de relaciones con proveedores y clientes (actuales y potenciales).

Hoy la demanda por líderes de la cadena de suministro excede la poca oferta, debido a las deficiencias del mercado. La tendencia apunta a un empeoramiento de la situación. Ante esto, ¿cómo debemos planear el futuro?

Se debe entender y atender los requerimientos de los colaboradores que hoy tienen en sus manos la ejecución de “la promesa de venta”, dándoles el conocimiento para que se desarrollen y las herramientas para que no se frustren. Ellos deben aprender de finanzas para entender el impacto en la cadena de suministro, involucrarse en proyectos internacionales, conocer las otras áreas de la cadena, contar con mentores en las gerencias y asistir a seminarios en lo que, además de conocimiento, tengan el roce con otras empresas que les permita conocer de tendencias.

Todo esto ayudará a su empresa a administrar la cadena con experiencia, así como también a convertirse en un precursor de grandes cambios, que lo eleve a un siguiente nivel de competitividad.

**SEMANA**económica

**Edición general**  
ERNESTO FERRINI

**Coordinación editorial**  
XIMENA ESCUDERO

**Investigación y Redacción**  
PATRICIA ROJAS, MARÍA ALEJANDRA CAMPOS

**Jefe de diseño e infografía**  
ROBINSON CHOQUETAYPE

**Diseño**  
GISELLA CASTILLO

**Corrección**  
JOSÉ DE LA CRUZ

**Gerente de Soluciones de Marketing**  
ERNESTO FERRINI

2014

Un proyecto de

**SE** SOLUCIONES  
DE MARKETING