

SEMANAeconómica

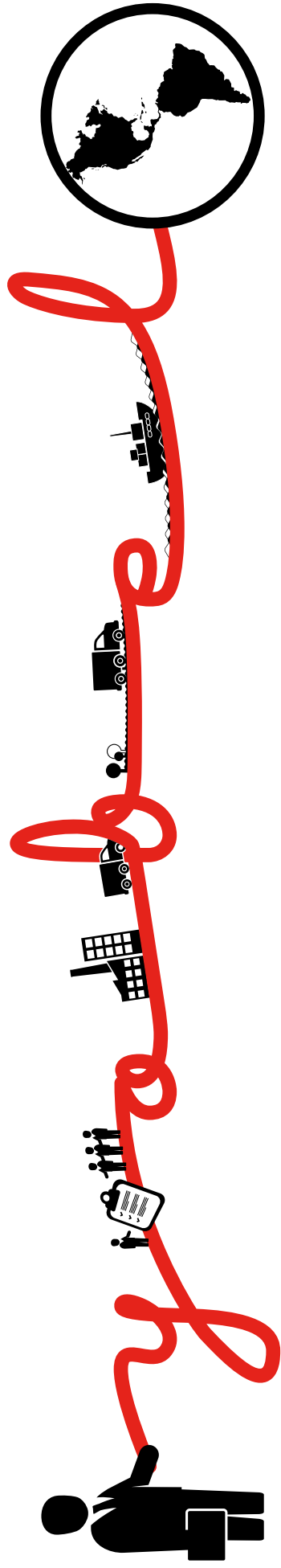
PIEDRAS EN EL CAMINO

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

Con el auspicio de:



yobel | supply chain management
Profesionales de confianza



**Entre el deseo de expandir tu negocio y llegar
a nuevos mercados, estamos nosotros.**

www.yobelscm.biz

yobel | supply
chain
management

Profesionales de confianza

PLANEAMIENTO

ABASTECIMIENTO

MANUFACTURA

LOGÍSTICA

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



PIEDRAS EN EL CAMINO

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

Si el crecimiento económico abrió el camino para que las empresas industriales y comerciales adopten el concepto de *supply chain management* (SCM) tras el fuerte incremento de sus ventas, se podría decir que el siguiente reto es quitar las piedras que hay en el camino. La metáfora se refiere a la merma de eficiencia en las cadenas de suministro a causa de factores exógenos, como la regulación, la infraestructura y la seguridad, que están frenando el desarrollo de los negocios y la economía del país a largo plazo.

Las dos primeras versiones del estudio de Semana Económica sobre la situación del SCM en el país se enfocaron en el estado de la cadena de suministro dentro de las empresas. Así, el primer estudio, realizado en septiembre del 2013, permitió revelar un diagnóstico general de baja eficiencia en la gestión de SCM, en particular para las empresas peruanas de capital nacional. El segundo estudio, realizado en marzo del 2014, ahondó en las estrategias y las mejores prácticas que las empresas peruanas están utilizando, así como en sus áreas de mejoría y en los desafíos que enfrentan.

Este tercer estudio –que se basa en una encuesta elaborada por Ipsos Perú– traslada el enfoque de análisis al ámbito país, a fin de entender cuál es el real impacto de los factores exógenos en las empresas. Entre los principales hallazgos se percibió que la regulación no es facilitadora del comercio, principalmente por

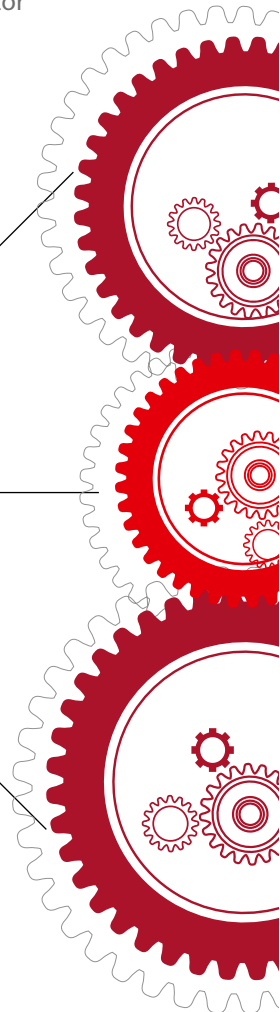
Índice de Competitividad según sector



4.17
TOTAL

3.25
Comercio

4.70
Industria



la desconexión entre las empresas y el Estado a la hora de dictar las normas. Es notorio, además, el alto nivel de insatisfacción por la infraestructura, sobre todo las carreteras, lo que confirma la urgencia de que el gobierno ejecute el plan logístico multimodal que tiene diseñado. Y existe también una preocupación por la inseguridad ciudadana que impacta fuertemente en el transporte de carga, lo que obliga a las empresas a invertir más en seguridad.

Quizá la principal conclusión del estudio sea que las gerencias de SCM están absorbiendo estas deficiencias dentro de su gestión y de su estructura de costos como algo 'normal'. Si bien esta normalización es inevitable en el corto y mediano plazo, pues las empresas deben operar a pesar de las deficiencias en regulación, infraestructura y seguridad, a largo plazo es una sobrecarga que reduce la eficiencia y competitividad de nuestras empresas.



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 de la demanda.

En las dos encuestas anteriores, los llamados **competitivos** –donde están las empresas altamente automatizadas y eficaces– conformaban el segundo grupo más numeroso. Sin embargo, en la presente investigación caen un peldaño. Esto probablemente se deba a que la muestra del presente estudio –respecto a

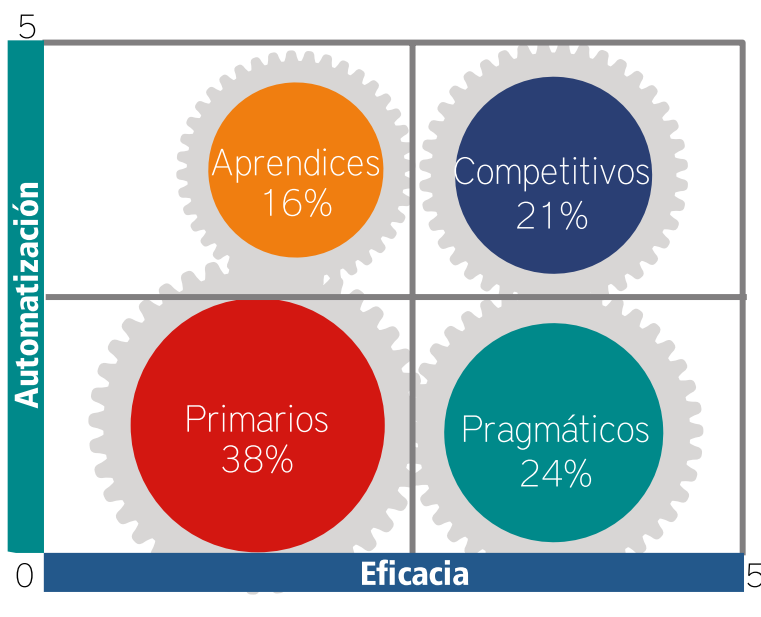
la anterior– incluía un 8% menos de grandes empresas, que son las que tienen un mayor desarrollo de SCM.

El grupo más numeroso está conformado por los **primarios**, que son los menos competitivos. Reúne a las empresas poco automatizadas y con una baja eficacia en la gestión de su cadena. En segundo lugar están los **pragmáticos**: las empresas que, pese a su baja automatización, gozan de un elevado nivel de eficacia. Y, finalmente, los **aprendices**, el conjunto más pequeño, que congrega a las empresas altamente automatizadas pero aún poco eficaces, probablemente porque se encuentran en una etapa inicial de la curva de aprendizaje.

FICHA TÉCNICA

Encuesta online aplicada por Ipsos Perú entre el 16 de setiembre y el 20 de octubre de 2014 a 116 gerentes, directores y jefes de logística, supply chain, manufactura, compras, planeamiento y producción de empresas industriales y comerciales con facturación mayor a 10 millones de dólares.

Matriz de competitividad



1

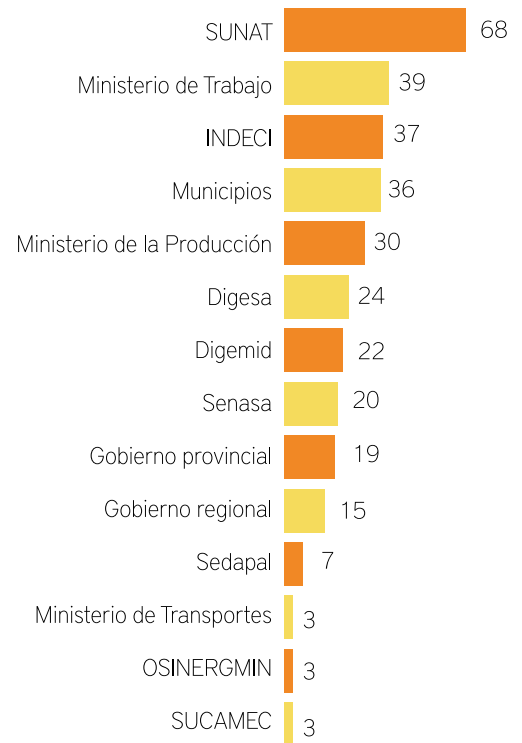
HACIA UNA REGULACIÓN FACILITADORA

La regulación es determinante para las empresas porque proporciona el marco legal para administrar todas sus operaciones logísticas. Los ejecutivos de SCM encuestados reconocen a la Sunat, al Ministerio de Trabajo, al Indeci, a los municipios y al Ministerio de la Producción como las principales entidades del Estado que regulan la cadena de suministro. Otras entidades como Senasa, Digemid, Digesa y Sucamec, competentes para sectores más específicos, obtuvieron como es comprensible un menor número de menciones.

LOGÍSTICA CIEGA A LA REGULACIÓN

Llama poderosamente la atención el elevado número de encuestados que no logra distinguir todas las entidades que regulan su cadena de suministro. Es alarmante que el 32% de ejecutivos haya obviado a la Sunat, el 61% al Ministerio de Trabajo o, peor aún, el 97% al Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC), entidades con un alcance multisectorial y una relación directa con la cadena de suministro. El caso del MTC, que controla el peso de los camiones y los peajes en la carretera, raya en lo absurdo. “Sorprende que no figure en el primer lugar”, dice Julio Santibáñez, gerente de SCM de San Fernando.

Entidades del Estado que regulan la actividad de Supply Chain Management según ejecutivos de cadena de suministros (% de entrevistados)

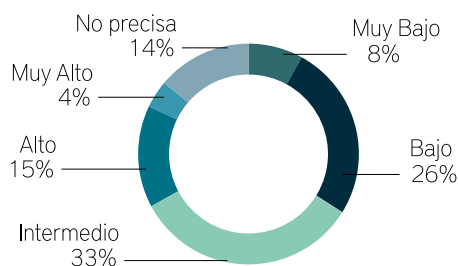


Probablemente la incapacidad para identificar a los principales entes reguladores se deba a que en muchas empresas peruanas prevalece una visión logística, antes que holística, a la hora de gestionar sus cadenas de suministro. Este diagnóstico quedó al descubierto en el segundo estudio de *Semana Económica* (marzo 2014): el 96% de ejecutivos encuestados asoció el SCM al aspecto logístico, mientras que sólo el 73% lo asoció a manufactura, el 66% al planeamiento comercial y apenas el 37% al aspecto comercial. Además, sólo el 31% de encuestados consideraba que el SCM estaba desarrollado o muy desarrollado en sus empresas.

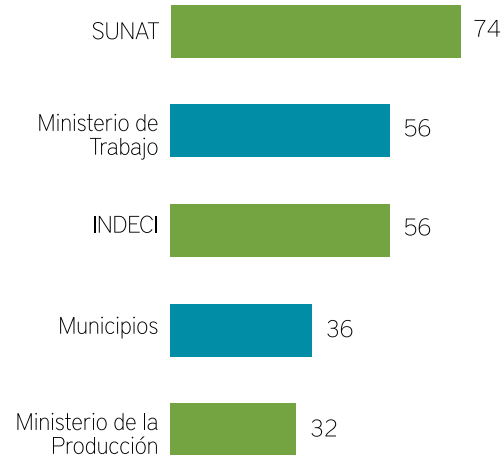
La brecha conceptual repercute necesariamente en la eficacia del SCM. Para Mario Madico, gerente de operaciones de Jockey Plaza, ignorar qué entidades te regulan indica que la visibilidad sobre la cadena de suministro es limitada. Sin duda se puede hacer una gestión más eficiente si se conocen los alcances de la regulación a lo largo de toda la cadena (y no sólo en aspectos puntuales como almacenes o

transporte). “Esto quiere decir que hay gente relacionada al *supply* que no se identifica como parte del negocio”, agrega Francisco Vásquez, gerente de SCM de EXSA. Vásquez opina que existe una falta de consciencia del impacto del SCM en la rentabilidad de las empresas.

Sobrecosto estimado en los gastos de las cadenas de suministro en los últimos 12 meses debido a regulaciones existentes (% de entrevistados)



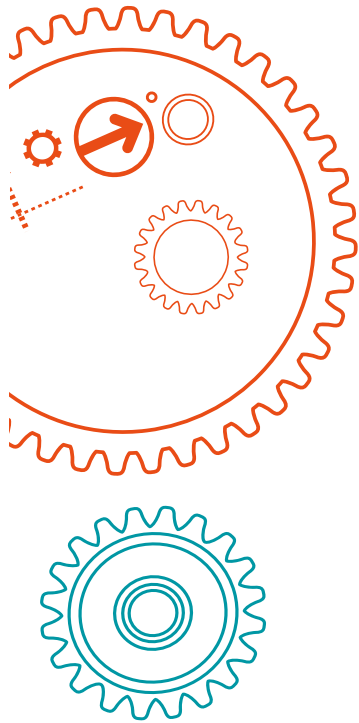
Que tanto afecta la regulación de las principales entidades del Estado a las cadenas de suministros (Top2box, % de entrevistados que reconocen que dicha entidad los regula)



SIN REGULACIÓN PROMOTORA

Según el ranking mundial de competitividad para este año, publicado por el World Economic Forum (WEF), el Perú cayó 14 puestos en regulación gubernamental y se ubicó en la posición 127 de 144 países. El valor que se le asignó fue de 2.7 en una escala del 1 al 7, muy por debajo de Chile (4.0) y Bolivia (3.6). En otras palabras, la regulación no es vista como facilitadora de los negocios en general, y el SCM no es la excepción.

En la encuesta, el 24% afirma que en los últimos 12 meses su empresa tuvo que invertir mucho o bastante debido a las exigencias o los cambios regulatorios, mientras un 34% asegura que desembolsó una cantidad intermedia de dinero. Los ejecutivos de SCM entrevistados para este estudio adoptan distintas posturas frente a este tipo de inversiones (o sobrecostos, según cómo se mire). Eric Padilla, gerente de planeamiento



“Las empresas se han malacostumbrado a interiorizar los factores externos como la regulación y no los evalúan como un sobre costo, cuando sí lo son”.

Mario Madico

gerente de operaciones de Jockey Plaza

y logística de Topitop, dice que “no se trata de poner más dinero para cubrir los sobrecostos por regulación, sino de absorberlos en la cadena siendo imaginativo”. Madico, por el contrario, opina que las empresas se han malacostumbrado a interiorizar los factores externos como la regulación y no los evalúan como un sobre costo, cuando sí lo son.

DE ESPALDAS AL SECTOR PRIVADO

Con motivo de la última CADE, Gonzalo Zegarra especula que somos una sociedad con muy baja confianza interpersonal (SE 1446): “La ley desconfía del ciudadano (y éste del Estado, en un terrible círculo vicioso) y le exige que demuestre ex ante (mediante todo tipo de trámites previos) que no generará un daño social. Y sólo cuando lo ha hecho le concede el permiso (...)”.

Los expertos consultados para este estudio coinciden en señalar que muchas normas que regulan la cadena de suministro suponen un obstáculo innecesario. El alto nivel de informalidad del país ejerce presión a las instituciones para actuar como fiscalizadoras,

y se olvidan de su papel promotor del comercio. A juzgar por los muchos ejemplos que fueron brindados, ocurre en el control aduanero, el transporte de carga, la inspección de almacenes y la revisión sanitaria. Esto se traduce en burocracia y discrecionalidad. “La regulación debe proteger al país y a las personas, pero no debe ser, como sucede muchas veces, una traba para las empresas”, dice Mauricio Franco, gerente central de logística de Saga Falabella.

La falta de sintonía se debe en parte a que el sector público dicta normas regulatorias sin el *feedback* del sector privado. Baste como ejemplo el caso de los municipios que sólo permiten la circulación de camiones de reparto en la madrugada, cuando los supermercados reciben proveedores en las mañanas. Dado que no existen intereses contrapuestos –es posible reducir la congestión vehicular y al mismo tiempo facilitar el abastecimiento de mercadería a los supermercados–, bastaría una mayor coordinación entre los sectores público y privado para alcanzar los objetivos de ambos.



2

INFRAESTRUCTURA PARA UNA CONECTIVIDAD MULTIMODAL

La infraestructura peruana es uno de los aspectos que más decepciona en los *rankings* mundiales. En el reporte de competitividad del WEF para este año, el Perú cayó al puesto 105 de 144 países en calidad de la infraestructura de transporte, con un valor de 3.5 de una escala de 7. En tiempos en que nuestro mayor reto es crear un sistema multimodal de transporte de carga, se estima que tenemos un déficit de inversión en infraestructura de US\$88,000 millones. Así es fácil entender los preocupantes resultados que sobre el tema arroja la encuesta encargada a Ipsos Perú.

ALTA INSATISFACCIÓN

Los ejecutivos encuestados manifiestan altos niveles de insatisfacción hacia carreteras, puertos, banda ancha y vías ferroviarias. Los tres primeros, además, encabezan las preferencias como factores que se deberían mejorar para que sus cadenas de suministro sean más eficientes. El transporte ferroviario pertenece a una especie distinta, dado que en el Perú es casi inexistente, con apenas 0.002 kilómetros de vías férreas por cada km² de territorio (en los países desarrollados el promedio es de 1.56). Ahí la insatisfacción de los encuestados revela más bien la necesidad de crear una red nacional.

Para Carlos Niezen, socio de Activas Partners,

En el reporte de competitividad del WEF para este año, el Perú cayó al puesto **105** de 144 países en calidad de la infraestructura de transporte, con un valor de 3.5 de una escala de 7.

el Perú vive una paradoja en el transporte de carga. El medio preferido es el vehicular, que resulta el más costoso y precario. No debe sorprender, pues, que los entrevistados lo indiquen como el segundo medio que menos los satisface (después de la inexistente red ferroviaria) y el primero a ser mejorado a fin de hacer más eficientes sus cadenas de suministro.

La infraestructura vial en el país es mayoritariamente de un solo carril y se concentra en la costa. Llegar a la sierra y la selva es una hazaña logística, sobre todo en esta última, donde se tiene que combinar la ruta terrestre con la fluvial. Según el reporte de facilitación del comercio del WEF, si el Perú logra pavimentar estas regiones, los costos de los envíos nacionales se reducirían entre 15% y 40%, y aumentarían las exportaciones totales entre 10% y 23%.

En Lima la situación dista mucho de ser ideal. En los conos, donde se ha dinamizado el comercio en los últimos años, abundan las pistas en mal estado y sin asfaltar. A esto se suma la congestión vehicular, debido a que

todo tipo de vehículo –incluido el de carga– debe transitar por las mismas rutas. La red vial es tan frágil que los transportistas deben convivir con la incertidumbre de que un simple auto malogrado haga colapsar las vías de improviso.

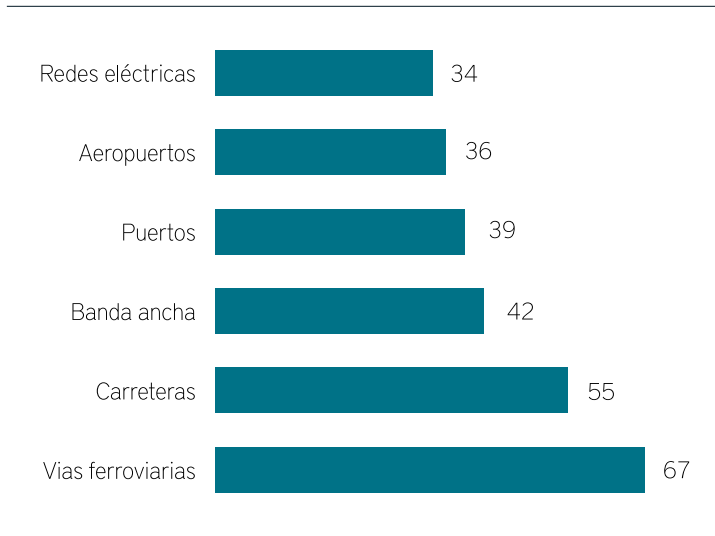
Franco dice que esto deja una secuela de sobrecostos: obliga a las empresas a incrementar el stock de productos en las tiendas o invertir en una distribuidora local para evitar los viajes largos, así como a desembolsar más en fletes y mantenimiento de camiones. Santibáñez está en desacuerdo. “El costo operativo de transporte no tiene por qué elevarse si la carretera –aclara– es porque han crecido las ventas de las empresas. Es decir han aumentado las frecuencias de transporte, pero a la vez los beneficios han sido mayores”.

La otra cara de esta paradoja es lo poco que se recurre al cabotaje marítimo, que es el medio más barato y útil, habida cuenta de que el PBI peruano está concentrado en la costa. En tanto, el gobierno ha anunciado que pronto iniciará un plan piloto para analizar el potencial del cabotaje y luego convocar a la inversión privada (SE 1445). Sin embargo –recomienda Franco–, antes se debe descentralizar el sistema portuario, porque el Callao ya está saturado y los puertos regionales no tienen el flujo de carga necesario y son más caros. También urge potenciar los puertos fluviales de Pucallpa e Iquitos, y acelerar el proyecto del gobierno para aprovechar la navegabilidad de los ríos y saldar la conectividad con la selva (SE 1445).

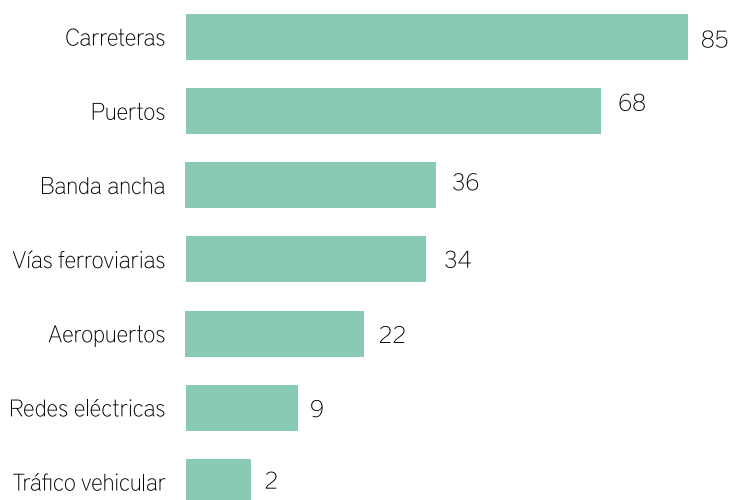
VISIÓN INTEGRAL

El gran desafío del país es desarrollar un transporte de carga multimodal. Dar este salto significa entender que la competitividad en infraestructura no sólo depende de cerrar la brecha de inversión, sino también de hacerlo desde una visión integral, que interrelacione carreteras, vías férreas, puertos y aeropuertos. Los males que aquejan al país en el transporte –dice Vásquez– son producto de iniciativas aisladas, frecuentemente desconectadas

Insatisfacción con el estado actual de la infraestructura nacional (% de respuestas de medianamente insatisfechos a nada satisfechos, en una escala de 7)



Factores que deberían mejorar para que las cadenas de suministros sean más eficientes (% de entrevistados)

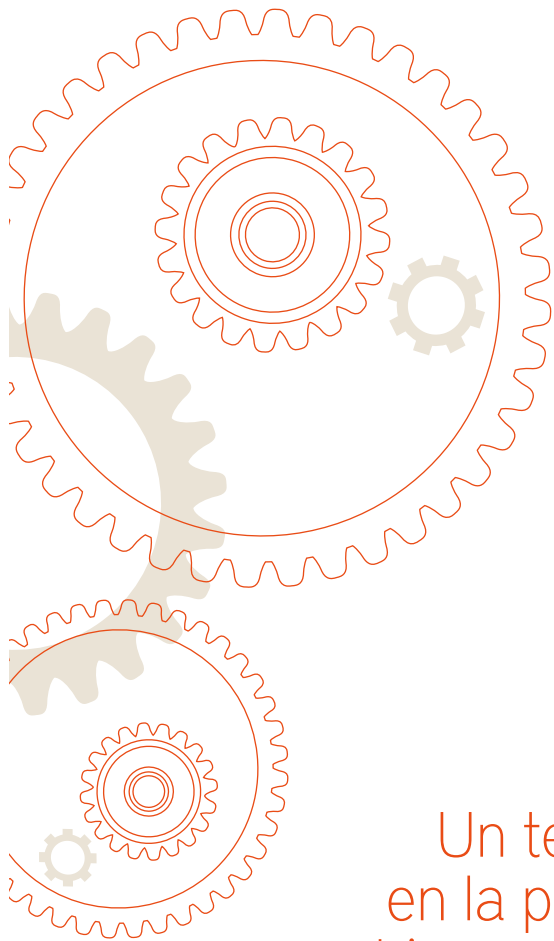


del dinamismo del comercio nacional e internacional.

Por este motivo, el titular del MTC, José Gallardo, ya habla de “pensar logísticamente el país” (SE 1445). En un reciente evento para ejecutivos de cadena de suministro, el viceministro de Transportes, Henry Zaira, presentó el *Plan de desarrollo de servicios logísticos de transporte*, una propuesta que ha identificado 57 cadenas productivas en el país, que se movilizan por 22 corredores logísticos. Alrededor de estos corredores gira la nueva visión logística del gobierno, que tiene por objetivo articular a los productores con los grandes mercados nacionales y mundiales (SE 1445).

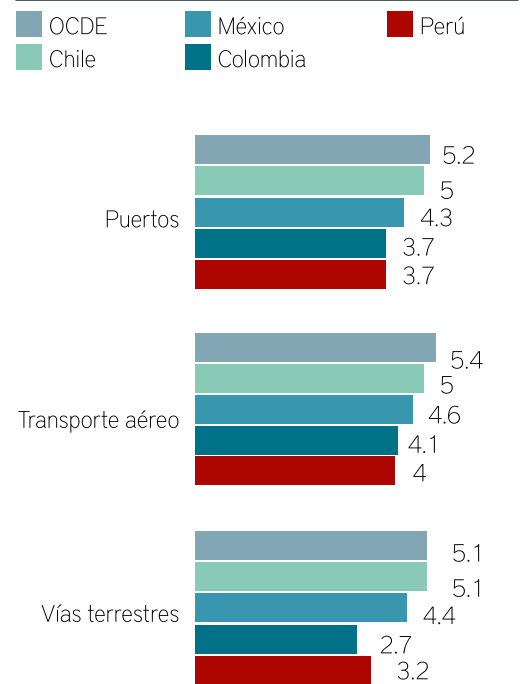
El primer gran esfuerzo se ha direccionado a pavimentar las carreteras, con el 85% que debería estar listo al 2016. El proyecto completo se basa en integrar tres elementos: infraestructura, servicios de transporte y plataformas logísticas. Estas últimas serán los puntos de transferencia intermodal que optimizarán los flujos de transporte y reducirán los costos logísticos. También se busca construir *truck centers* e implementar





Un terrapiuerto en la periferia de Lima evitaría que contenedores de 40 pies circulen en medio de la ciudad y aliviaría la congestión vehicular en la capital y en la entrada al puerto del Callao

Índice de Competitividad para puertos, transporte aéreo y vías terrestres en la región (1-7)



Fuente: World Economic Forum, The Global Competitiveness Report 2014-2015

sistemas inteligentes de transporte, así como ordenar la logística de distribución urbana en Lima y el Callao.

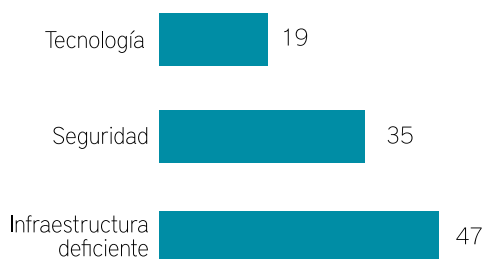
Madico sugiere empezar por un terrapiuerto en la periferia de Lima, adonde lleguen los camiones de carga y desde donde distribuyan sus productos hacia el puerto, el aeropuerto y la red ferroviaria. Esta infraestructura ideal evitaría que contenedores de 40 pies circulen en medio de la ciudad, y aliviaría la congestión vehicular en la capital y en la entrada al puerto del Callao.

3

SEGURIDAD PARA GARANTIZAR LA CADENA

La creciente inseguridad ciudadana se ha convertido en un factor desestabilizador del clima de negocios en el país. En los últimos tres años, el crimen organizado ha adquirido una mayor capacidad de influencia en la toma de decisiones de las empresas, según la última Encuesta del Poder de *Semana Económica*. Este contexto impacta negativamente en las cadenas de suministro, en particular en el transporte de carga que diariamente enfrenta las calles.

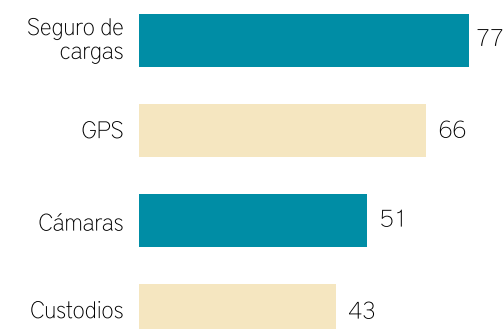
Que tan afectadas se han visto las cadenas de suministros debido a problemas con: infraestructura deficiente, seguridad y tecnología en los últimos 12 meses
(Top2box, % de entrevistados)



Uno de cada tres ejecutivos encuestados reconoce que la falta de seguridad los afecta mucho o bastante. Sin embargo, pocos calculan sistemáticamente el sobre costo en seguridad, a pesar de que la mayoría de empresas industriales y comerciales invierten en pólizas de seguro de carga, equipos de GPS y cámaras, además de la contratación de custodios.

El transporte terrestre es la parte más frágil de la cadena de suministro. Nueve de cada diez encuestados señalan que sus principales problemas de seguridad ocurren en esta fase de la cadena. Además de la delincuencia (común y organizada), la infraestructura deficiente se suma como agravante, pues la congestión vehicular facilita los asaltos. José Caballero, director de la Asociación Peruana de Profesionales de Logística (Approlog), cuenta que se han formado mafias en el Callao que asaltan a los camiones mientras éstos hacen cola para entrar al puerto. Los transportistas se ven obligados a volver a sus bases para que la carga pase nuevamente los procesos de control, con el gasto adicional que ello significa. “Cada vez el costo de seguridad está tomando un rol más importante en la distribución física”, dice Caballero.

Medidas de seguridad tomadas para evitar problemas en la cadena de suministros
(% de entrevistados)



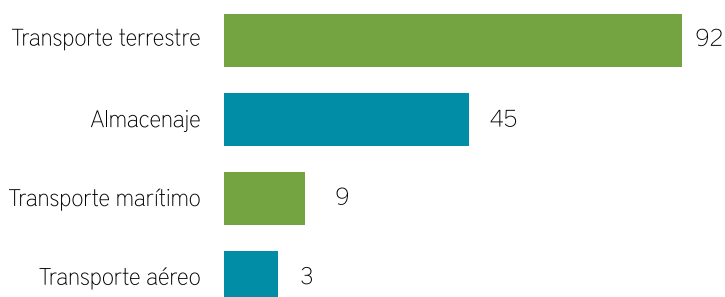
Según Franco los robos en las rutas son situaciones que hay que tratar de prevenir. Los choferes de las móviles están coludidos en una parte importante de los casos. Si se terceriza el servicio, resulta fundamental definir claramente las responsabilidades entre el contratante y el contratado en caso se presente un incidente. En los últimos diez años, Saga Falabella no ha tenido un incremento de robos de carga, pese a lo apetecible de sus

productos. Franco no identifica esto como un sobre costo relevante, pues tiene internalizado hasta las pérdidas que ocurren en los anaqueles de sus tiendas: “La práctica mundial en retail es aprovisionar un porcentaje de las ventas como pérdida al año, este valor puede fluctuar entre el 0.5% y el 1%”, explica el ejecutivo.

De la puerta de las empresas hacia adentro, el problema de seguridad es otro. No se trata de asaltos, sino de robos sistemáticos en los almacenes, muchas veces perpetrados por los mismos empleados. La encuesta revela que alrededor del 40% de empresas debe lidiar con este problema. Padilla dice que estos casos son más fáciles de controlar. Se requiere de mayor seguridad en fechas de alto tracking, sobre todo en las empresas cuyas ventas dependen de campañas específicas –Navidad o el Día de la Madre–, como es el caso de Topitop. En estas fechas, la empresa textil contrata custodios adicionales para su centro de distribución.

El Jockey Plaza es un ejemplo de lo que las empresas invierten ante la creciente inseguridad en el país. Madico calcula que se destinan US\$2 millones anuales para la seguridad integral: industrial y antirrobo. Tiene un sistema de seguridad automatizado e interconectado con todos los locales. Dispone

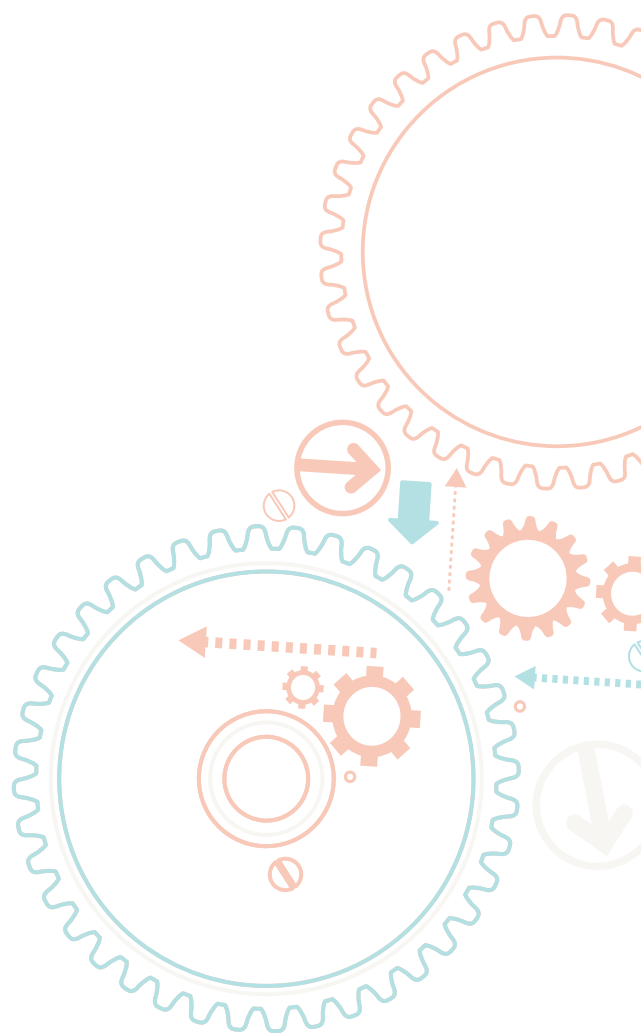
Actividades en las que principalmente ocurren los problemas de seguridad
(% de entrevistados)



de 386 cámaras, 61 agentes de seguridad y 100 vigías en el *parking*, además de decenas de policías que rotan durante el día. Además, sus procesos son intensivos en tecnología. Por ejemplo, para el centro financiero cuenta con un control de cámaras con identificación facial conectado a una base de datos de la policía. “Al Jockey Plaza entran 50,000 personas y 10,000 carros al día. El tema del robo hay que controlarlo”, dice Madico.

Las empresas encuentran la manera de combatir sus problemas de seguridad, y la mayoría lo hace de manera eficiente. Sin embargo, como en el caso de la regulación o la infraestructura, lidiar con temas de seguridad supone un sobrecosto que resta competitividad a las empresas peruanas, y de paso al país.

La encuesta revela que alrededor del 40% de empresas debe lidiar con robos sistemáticos en sus almacenes, muchas veces perpetrados por los mismos empleados.





4 COSTO LOGÍSTICO DE PERÚ

En el 2001, el Banco Mundial calculó un costo logístico para el Perú de 32%, cifra que han venido tomando como referencia varias entidades del gobierno, así como una parte del sector privado y de la academia. Esta cifra fue calculada sobre el valor de las ventas totales, y no sobre el PBI. Además se calculó en el 2001 con datos de años anteriores, algunos de los

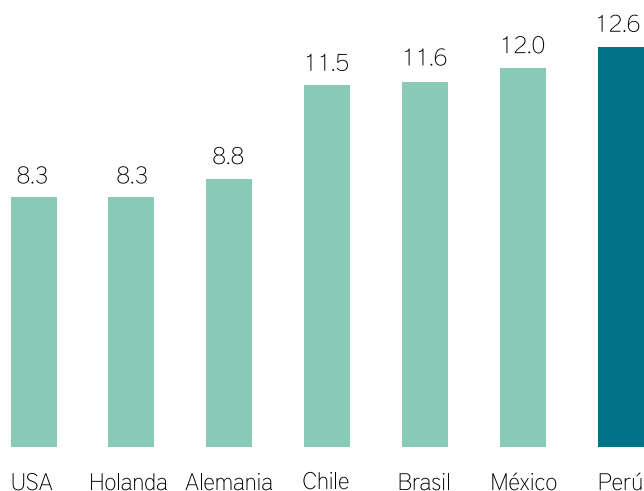
cuales tienen hoy más de 15 años de antigüedad. Estas dos características confluyeron para incrementar el número total. Por ejemplo, para su cálculo el Banco Mundial consideró que el costo de capital oscilaba entre 15% y 20%, cuando hoy bordea el 8.5%.

La consultora Activa Partners acaba de realizar un estudio para calcular el costo logístico del Perú. Para ello utilizó datos del 2013 y aplicó la metodología CASS, que calcula el costo logístico sobre el PBI. Además es utilizada por otros países, lo que permite que sea comparable.

Activa Partners estudió la cadena de suministro de 35 empresas, a través de encuestas y entrevistas en profundidad, para conocer sus especificidades y adaptar mejor la metodología CASS a la realidad peruana. Luego calculó los costos logísticos dentro de las cuentas nacionales. El resultado obtenido es un costo logístico total para el Perú de 12.6% sobre el PBI. A pesar de ser mucho más bajo que la cifra del BM, es el más alto de América Latina para esta metodología.

Si bien el 12.6% no está lejos de los demás países, la cifra esconde grandes ineficiencias. Carlos Niezen explica que el Perú debería tener un costo logístico bastante inferior, puesto que el 70% del PBI está concentrado en la costa, sobre todo en Lima (50%). Con esta distribución geográfica del PBI –que implica distancias cortas, el puerto

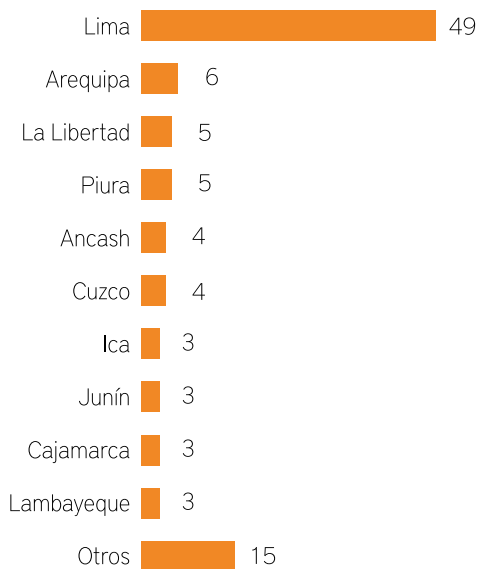
Costo logístico del Perú como % del PBI en comparación a otros países



Rediseñado a partir de gráfico de Activas Partners

El costo logístico para Perú de 12.6% sobre el PBI no está lejos de los demás países de la región; sin embargo, la cifra esconde grandes ineficiencias.

PBI por departamentos (en %)



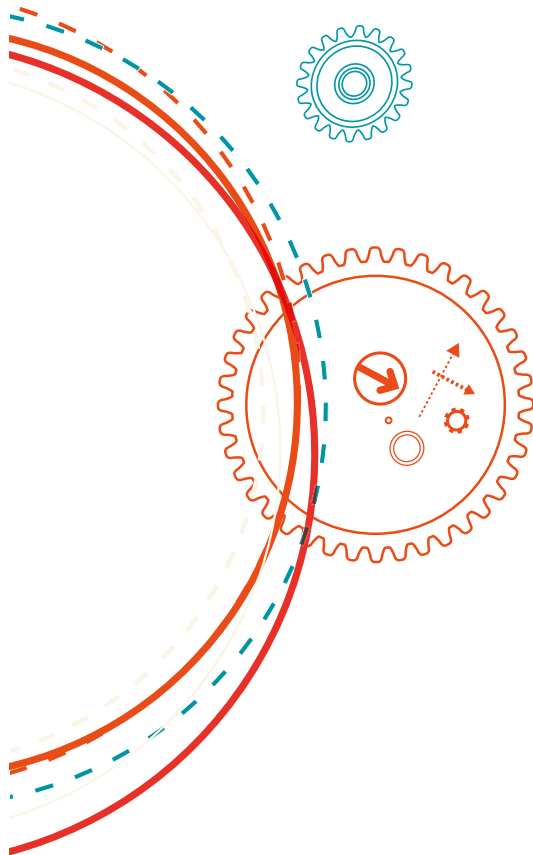
del Callao a tiro de piedra y la posibilidad de recurrir al cabotaje-, el costo logístico del Perú es francamente decepcionante. México, por ejemplo, con una industria que se distribuye más equitativamente a lo largo de toda su geografía (el DF apenas concentra el 17% del PBI), logra un costo logístico del 12%, lo que indica que es mucho más competitivo.

“El resultado no refleja que seamos un país eficiente –recalca Niezen–, sino que las empresas peruanas han sido suficientemente astutas para ubicarse en la costa. Han tenido buenos márgenes en los últimos años, ubicándose en zonas no tan remotas a los puntos de consumo y con negocios que no requieren un alto costo logístico”.

No extraña que el costo de transporte (5.4%) sea el que más impacta en el resultado final. Por un lado existe una saturación en el uso de carreteras (el medio de transporte más costoso) versus un uso muy limitado de alternativas más económicas, como el cabotaje marítimo o los ferrocarriles. Y, por el otro, la infraestructura vial es deficiente y supone un sobre costo para las empresas.

Los costos relacionados con el almacenaje (4.8%) también se encarecen debido a las características del manejo de inventarios en nuestro país. El estudio de Activas Partners encontró que un alto porcentaje de las cadenas logísticas peruanas aplica el modelo ‘push’, que dispone la fabricación de productos pronosticando una demanda futura (a diferencia del modelo ‘pull’, que repone los productos conforme el cliente los va consumiendo). Esto hace que se atiborren los almacenes, pues se reserva un *stock* de seguridad para los productos con menor dinamismo, los que ‘canibalizan’ a los que más rotan. El modelo *push*, aunado a que pocas empresas utilizan los algoritmos de definición de stock de seguridad para calcular el nivel de inventario óptimo, podría explicar por qué el Perú tiene un 60% más de inventario que Estados Unidos, con el consiguiente incremento en costos que esto supone.

Además del transporte y del almacenaje, también la mano de obra juega en contra. Si bien es cierto que en el Perú la mano de obra



es más barata que en otros países de la región, en productividad laboral ocupa el penúltimo lugar. Según The Conference Board, el Perú obtiene un PBI por hora trabajada de US\$12, inferior al de Chile (US\$21) y México (US\$17), y cinco veces más bajo comparado con los US\$67 de Estados Unidos. Esta baja productividad impacta en los costos de administración (2.4%) e incrementa el resultado final.

Para Nieren la situación empeora si se considera que la mayoría de cadenas de suministro en el país son simples y no generan altos costos logísticos. Esto debido que a están concentradas en los sectores primario y terciario, a diferencia de otros países que reúnen industrias complejas, como la automotriz y la tecnológica. En el Perú, sólo estaría en este grupo la industria de consumo masivo.

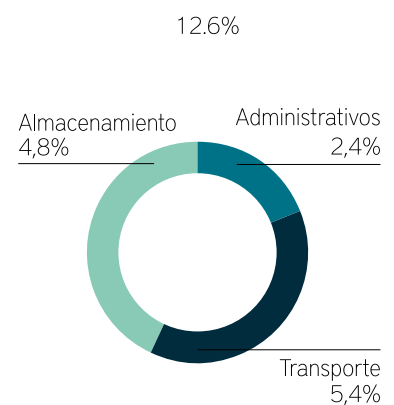
Metodología CASS, para la medición de costos logísticos como (%) del PBI

Resumen Metodología CASS

Costos logísticos (%) PBI

LA METODOLOGÍA CASS INCLUYE:

- **COSTOS DE TRANSPORTE**
 - (+) Terrestre
 - (+) Marítimo y de cabotaje
 - (+) No regular por vía aérea
 - (+) Por tuberías
 - (+) Vía Ferrea
 - (+) Vías de navegación interiores
 - (+) F. forwarders
 - (+) Otros
- **INVENTARIO**
 - (+) Almacenamiento
 - (+) Interés
 - (+) Obsolescencia, depreciación y seguros
- **COSTOS ADMINISTRATIVOS**



Rediseñado a partir de gráfico de Activas Partners

CONCLUSIONES

1. A fin de seguir operando con eficiencia, las empresas peruanas se ven obligadas a absorber dentro de su gestión los sobrecostos por regulación, infraestructura y seguridad. En muchos casos se identifica el concepto del 'sobrecosto', pero no se define su valor en términos monetarios. Esta 'normalización' de factores exógenos deficitarios, sin embargo, merma la competitividad de las cadenas de suministro. Además, la dinámica problema-respuesta impide que el sector privado sea más proactivo a la hora de exigir soluciones al sector público.

2. Existe una desconexión entre el sector público y el privado que impide mejorar el SCM en el país. En la visión de las empresas, el Estado olvida su rol como facilitador de comercio y adopta un rol fiscalizador, presionado por el alto nivel de informalidad de la economía. La regulación se dicta de espaldas a las empresas, que muchas veces deben buscar soluciones creativas para no verse afectadas. Peor aun, el Estado cuenta con un plan logístico nacional desconocido por una amplia mayoría del sector privado, en tiempos en que urge mejorar la competitividad del país y asegurar el crecimiento de la economía a largo plazo.

3. El costo logístico total del Perú de 12.6% sobre el PBI es uno de los más altos de América Latina. Si bien la cifra no dista mucho de otros países de la región, en realidad esconde grandes ineficiencias, dado que el PBI está concentrado en la costa, la productividad laboral está a la zaga de la región y las cadenas de suministro peruanas son relativamente simples.



¿Como dar agilidad a la Cadena de Abastecimiento?

Por Francisco D'Angelo
Gerente general de Yobel SCM

Mientras más distancia exista entre dónde se produce y dónde se consume cualquier producto, será más importante incrementar la velocidad de la cadena de abastecimiento para mantener altos niveles de servicio que garanticen el éxito del negocio.

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

1. Conocimiento de la demanda de los clientes. Esto va más allá de hacer estimados que siempre tendrán errores; se requiere un conocimiento íntimo de las soluciones y valores que cada cliente quiere del producto.

2. Incrementar la flexibilidad con los proveedores. Buscar reducir tiempos de entrega, tener conocimiento y respuestas rápidas ante cambios de productos y que tengan transparencia y apertura.

3. Incrementar la flexibilidad interna. Remover funciones que no agreguen valor y que alarguen los tiempos y aumenten la volatilidad de la cadena.

4. Tecnología adecuada. Es crítico tener visibilidad de las órdenes, inventario y despachos en toda la cadena, para manejar eficientemente la velocidad. La clave es tener la tecnología adecuada para mejorar todo, desde entregas a tiempo hasta el estatus de visibilidad. Las herramientas de tecnología se pueden dividir en tres tipos:

- Las que mejoran eficiencia operacional y visibilidad de la cadena: ERP, EDI, *web*, RFID, etc.
- 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. Mientras estos cuatro atributos dan los fundamentos para cadenas esbeltas y veloces, investigaciones más a fondo revelan que se pueden entender mejor si se desagregan en seis competencias:

1. Aplicación de procesos con herramientas Kaizen. 'Lean' (esbelta) es la reducción de actividades que no agregan valor. Reduciendo actividades redundantes, tiempos, produciendo según la demanda y mejorando continuamente. Las herramientas pueden ser 5S, six sigma, productividad total de mantenimiento, análisis del flujo de procesos, etc.

2. Estandarización de procesos. La estandarización debe aplicarse a todo proceso que se repita, despachos, manejo de inventarios, etc. Con esto podemos medir y mejorar.

3. Alianzas en la cadena. 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, logística, de servicio, que mejoren la flexibilidad, la tecnología, que reduzcan la inversión de capital y que mejoren el flujo de caja.

4. Manejo de la demanda. Sistemas de 'push' han demostrado no ser eficientes, mientras los sistemas de 'pull' son más rápidos en conectar la demanda a la oferta y enviar información hasta el proveedor de materias primas. La clave es dar información de la demanda a toda la cadena

para colectivamente responder de manera eficiente. El buen manejo de la información de la demanda aumenta la velocidad, y reduce la incertidumbre, la variabilidad en las órdenes y los tiempos de entrega de los proveedores.

5. Implementación lean. Extender lo esbelto a toda la cadena mapeando el flujo de valor y definiendo las competencias centrales.

6. Una eficiente comunicación. 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 con las herramientas a usar.

Hoy las mejores cadenas de abastecimiento buscan sin cansancio las seis competencias anteriormente descritas. Una ejecución efectiva de éstas permite a las empresas tres factores de éxito esenciales: reducir actividades que no agregan valor, dar valor al cliente a través de una integración y visibilidad total en la cadena, y finalmente mantener el foco en actividades de mejoramiento continuo que acrecienta la competitividad y rentabilidad de la empresa.

Por otro lado, no debemos olvidar que el Estado cumple un rol fundamental en la agilidad de la cadena de suministro, ya que debería ser uno de los principales promotores, a través de mecanismos, que aseguren procesos ágiles, eficientes y de costos competitivos.

Durante los últimos cuatro años hemos podido visualizar que los diversos organismos regulatorios (Digemid, Digesa, Indeci, etc.) han incrementado, en cantidad y rigurosidad, los requisitos necesarios para certificar y brindar los permisos de operación. Dicho incremento corresponde al intento de replicar las buenas prácticas con las que cuentan los principales países desarrollados.

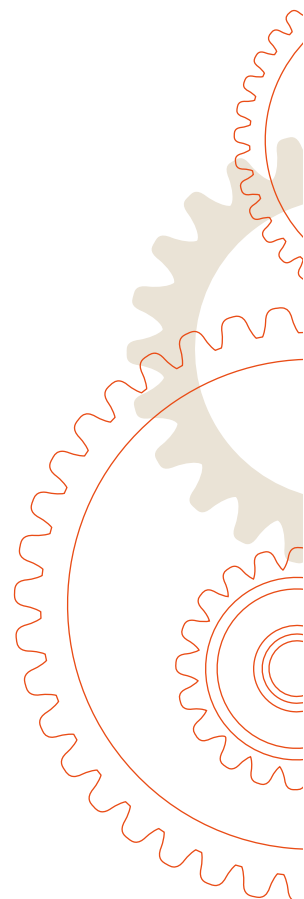
Sin embargo, la interpretación y la aplicación estricta de los requisitos mencionados están generando sobrecostos en la cadena de abastecimiento. Por otro lado, también existen normas contradictorias, multas excesivas por el incumplimiento y elevadas tasas tributarias. Por ejemplo, la aplicación de los requisitos

regulatorios exigidos por los diversos organismos nos está llevando a incrementar los costos operativos de almacenamiento y de transporte en 5% durante los últimos cuatro años. También nos hemos visto afectados por los regímenes especiales con los que cuentan las microempresas y pequeñas empresas (como los costos laborales no salariales), los cuales hacen que perdamos competitividad, sobre todo en aquellas actividades intensivas en mano de obra.

Los costos laborales no salariales oscilan entre el 13% para las microempresas y hasta el 59% para las grandes empresas, lo cual, aunque parezca contraproducente, indica que mientras más facturación se tiene, mayores serán los costos. Esto quiere decir que si una microempresa supera el monto anual de ventas o llega a contratar mayor cantidad de personal del permitido por su norma promotora, pasaría a formar parte del régimen general con costos laborales no salariales que duplican a los de las pequeñas empresas.

Si extrapolamos el efecto mencionado en la región latinoamericana, observaremos que el Perú ha descendido cuatro posiciones según el último *ranking* mundial de competitividad emitido por el World Economic Forum, donde pasó a ocupar el puesto 65 del puesto 61 que ocupaba. El descenso mencionado se debe a la pérdida de posiciones en los diversos criterios que considera la evaluación, en que una de las principales variables que ha sufrido un descenso es la vinculada al tema tributario o impositivo, donde hemos perdido 35 puntos de calificación respecto a la evaluación anterior.

El gran reto está en buscar el equilibrio adecuado entre las nuevas regulaciones que el Estado pretenda implementar y la capacidad que tengan las empresas de implementarlas sin generar sobrecostos o perder agilidad en la cadena de suministros. Parte del reto consiste en tener una participación más activa entre los diversos gremios empresariales y el Estado, donde se evalúe la forma más eficiente de implantar las buenas prácticas regulatorias.



Ensamblando el Concepto de Supply Chain Management (SCM)¹

Eduardo Linares
 Director del área de Dirección de Operaciones del PAD

Uno de los principales hallazgos del segundo estudio sobre la situación del *supply chain management* en el Perú mostró que el concepto de SCM es aún incipiente en las empresas peruanas, cuya interpretación se centra principalmente en el manejo logístico.

Parte de la razón por la cual la cadena de suministro es tan difícil de entender obedece a la variedad de perspectivas y definiciones que rodean el término. Estas múltiples perspectivas a menudo pueden encontrarse incluso dentro de una misma organización.

Para crear una cadena de suministro de clase mundial, todos los miembros de la organización deben entender y apoyar el concepto, no sólo los que participan directamente en las operaciones de la cadena. El propósito de este artículo es dar una visión general sobre este concepto, la importancia de la integración de los procesos y las relaciones dentro de la organización y entre las organizaciones que conforman la red, el papel que juega la logística como parte de la cadena de suministro, los objetivos del SCM y los beneficios

que se logran con una adecuada gestión.

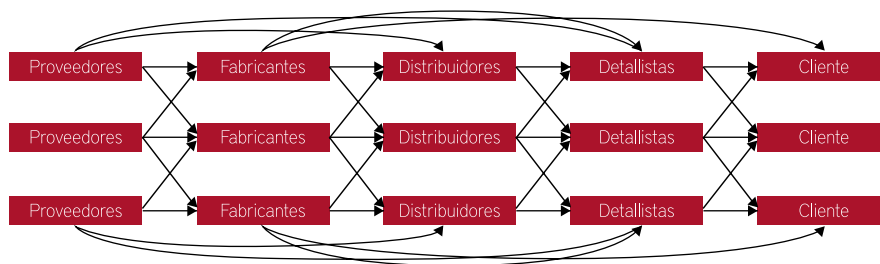
Disipando la confusión

Para fomentar una mayor comprensión del SCM, lo mejor es empezar con lo básico. En primer lugar entendamos el concepto. Una cadena de suministro es un conjunto de tres o más organizaciones vinculadas directamente a uno o más de los flujos de productos, servicios, fondos financieros e información desde la etapa de materias primas hasta el usuario final.

En efecto, la cadena de suministro es una combinación de procesos, funciones, actividades, relaciones y caminos a lo largo de los cuales los productos, los servicios, la información y las transacciones financieras se mueven en la organización y entre organizaciones. Por otro lado debemos tener claro que la cadena de suministro empieza con el cliente y su necesidad por un bien o servicio.

Una cadena de suministro típica puede abarcar varias etapas que incluyen: proveedores, fabricantes, distribuidores/mayoristas, detallistas

Figura 1: Etapas de la Cadena de Suministro



y clientes.

Una empresa con una 'orientación de cadena de suministro' reconoce el valor estratégico de gestionar las actividades operacionales y los flujos a través de relaciones interorganizacionales e intraorganizacionales.

¿Qué es supply chain management (SCM)?

El SCM o gestión de la cadena de suministro requiere coordinar un amplio rango de actividades y flujos que se extienden a través de fronteras funcionales y de la organización. Estas actividades incluyen la compra de materiales, el transporte de entrada y salida, la recepción y manipulación de materiales, el almacenaje y distribución, la gestión y control del inventario, la planificación de la demanda y el suministro, la planificación y programación de la producción, el procesamiento y despacho de los pedidos y el servicio al cliente.

Las empresas han estado llevando a cabo estas actividades desde hace muchos años. Pero lo que no han estado haciendo, sino hasta hace poco, es ver que estas actividades están interrelacionadas y deben alinearse, coordinarse y sincronizarse, lo cual es la esencia de la gestión eficaz de la cadena de suministro.

En consecuencia, los administradores de la cadena de suministro deben ser alentados a verla como un conjunto de procesos interrelacionados en lugar de una serie de actividades separadas. Estos procesos se deberán diseñar para lograr objetivos o resultados específicos, como el desarrollo de nuevos productos, el cumplimiento de las órdenes de los clientes, o la evaluación y selección de proveedores, que en su conjunto permiten cumplir con los objetivos estratégicos de la cadena y brindar a la empresa una ventaja competitiva.

Visualizar las cadenas de suministro como un conjunto de procesos sistemáticos tiene sentido por varias razones. Casi por definición, los procesos por lo general se mueven a través de fronteras funcionales. Una visión por procesos, por lo tanto, se alinea bien con la visión de cadena de suministro que hemos mencionado. Igualmente un proceso bien definido y comunicado proporciona a los involucrados

un flujo de trabajo estandarizado y elimina la necesidad de reinventar los procedimientos cada vez que la empresa desarrolla un producto, prepara una orden, o evalúa a un proveedor. Por otra parte, tener un proceso sistemático hace que sea más fácil incorporar las mejores prácticas y el conocimiento, lo que mejora las posibilidades de éxito. Lo más importante es que, si una organización tiene procesos formales definidos, éstos se pueden documentar y medir, lo cual facilita realizar mejoras en la cadena de suministro. Por último, ver las actividades de la cadena de suministro dentro de un contexto global de procesos alineados hace que sea posible una coherencia entre todos los elementos (etapas) de la cadena.

Una definición de SCM que puede resumir lo antes expresado la desarrollan los miembros del Global Supply Chain Forum:

Es la integración de los procesos claves del negocio desde el consumidor final a los proveedores de origen que proveen productos, servicios e información que agregan valor a los clientes y a los stakeholders.

Los procesos claves del negocio, identificados por el Global Supply Chain Forum, son los siguientes:

- Gestión de la relación con los clientes
- Gestión de la relación con los proveedores
- Gestión de servicio al cliente
- Gestión de la demanda
- Cumplimiento de órdenes (*order fulfillment*)
- Gestión del flujo de manufactura
- Desarrollo de productos y comercialización
- Gestión de las devoluciones

Cada proceso del SCM tiene subprocesos estratégicos y operacionales. Los subprocesos estratégicos proveen la estructura sobre cómo el proceso se implementará y los subprocesos operativos proveen el detalle de las etapas para la implementación. El proceso estratégico es un paso necesario para integrar la empresa con los otros miembros de la cadena de suministro. Es al nivel operativo que las actividades del día a día se desarrollan. Cada proceso es liderado por un equipo de gestión compuesto por gerentes de cada una de las áreas funcionales, incluidos marketing, ventas, finanzas, producción, logística, e investigación y desarrollo. Los equipos son responsables de desarrollar los procedimientos

¹ Supply Chain Management (SCM) o Gestión de la Cadena de Suministro. En este artículo se utilizará el término de manera indistinta.

a nivel estratégico y de implementarlos a nivel operativo.

En este punto nos podríamos preguntar: ¿Qué sucede entonces con el concepto de 'gestión logística'? ¿Cuál es la diferencia entre SCM y gestión logística? Al respecto debemos indicar que "la logística es una parte de la cadena de suministro que planea, implementa y controla el eficiente y efectivo flujo y almacenamiento de bienes, servicios e información relacionada entre el punto de origen y el punto de consumo con el propósito de satisfacer los requerimientos del cliente".

Es decir son las actividades que soportan al SCM, que como hemos visto es un concepto holístico de los procesos relacionados al flujo de materiales, información y dinero entre los miembros de la cadena de suministro.

Entre las principales actividades logísticas podemos mencionar la gestión de la demanda, el planeamiento de la producción y el control de los inventarios, el aprovisionamiento, el almacenamiento y distribución, el transporte, la gestión de pedidos de clientes, así como la administración de los centros de distribución.

Los objetivos del SCM

Estos objetivos incluyen la gestión eficaz de los 'trade-offs', los riesgos y las relaciones que se

presentan en la cadena de suministro. Estas tres actividades claves de la gerencia de cadena de suministro se discuten a continuación.

Gestión eficaz de los trade-offs

Cuando en las organizaciones se toman decisiones en las que se acepta menos de una cosa con el fin de recibir más de otra, surgen los *trade-offs*. Aunque estos no son exclusivos de la gestión de la cadena de suministro, el alcance de las actividades que tienen lugar bajo el paraguas de la cadena hace que los *trade-offs* sean comunes en este espacio.

Estos *trade-offs* representan a menudo una fuente de conflicto entre las áreas funcionales, especialmente cuando los sistemas de medición fomentan conductas estrechas o sin coordinación. Los ejecutivos de la cadena de suministro, si se les da la autoridad, están en una posición única para ver y evaluar las diferentes perspectivas de un *trade-off* y 'arbitrar' sobre un resultado que apoya el objetivo de la organización en lugar que las metas funcionales.

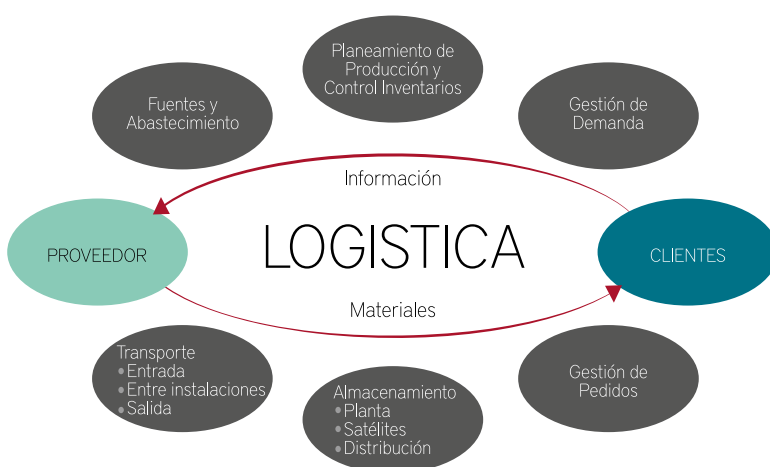
El objetivo del SCM es optimizar el *trade-off* (equilibrio) entre los costos totales de la cadena de suministro y el valor y servicio al cliente, para buscar:

- Reducir el costo total de la cadena de suministro mediante estrategias efectivas de *marketing*, producción y distribución
- Asegurar la respuesta a la demanda del cliente
- Minimizar el tiempo entre la producción de un producto y su venta al cliente final
- Maximizar el capital reduciendo el inventario y mejorando los plazos de pago
- Asegurar las ventajas competitivas en el tiempo de introducción de nuevos productos y servicios
- Mejorar el servicio al cliente

Gestión eficaz del riesgo

Un riesgo implica la posibilidad de que ocurra un evento o acción indeseable que afecte las operaciones del negocio o de la cadena de suministro. Representa la variabilidad o incertidumbre que nos desvía de un estado deseado. La prevención y gestión eficaz del riesgo es una importante meta de la cadena de suministro.

Figura 2: Actividades Logísticas



La variabilidad o la incertidumbre de la cadena puede ser resultado de muchos escenarios (como la discontinuación de un material o componente vital, un accidente en la vía de transporte, o un pronóstico impreciso) que, de ocurrir, tienen diferentes grados de impacto. Los expertos han clasificado los riesgos de la cadena de suministro en las siguientes categorías: diseño, calidad, costo, disponibilidad, fabricación, suministro, financiera, legal y ambiental, la salud y la seguridad industrial.

Los profesionales de la cadena de suministro deben desarrollar formas rentables para prevenir los riesgos, y, si el riesgo se materializa, minimizar su efecto. Prácticas como la certificación de calidad, el desarrollo de proveedores, el intercambio de información, la mejora de los pronósticos, de hecho pueden prevenir que el riesgo se produzca en primer lugar. Los gerentes de cadena de suministro agregan valor a su organización cuando conceptualizan el riesgo y establecen los procedimientos, prácticas y planes de contingencia para manejarlos.

Gestión eficaz de las relaciones en las cadenas de suministro

Una gestión eficaz de la cadena requiere de una integración multifuncional dentro de la empresa y a través de la red de empresas que la conforman. Está enfocada en la gestión de las relaciones y en las mejoras en el desempeño, resultado de una mejor gestión de las relaciones claves.

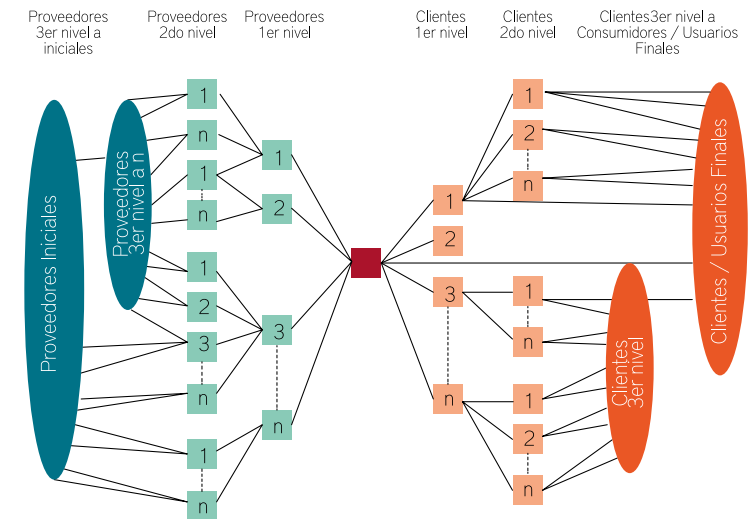
Sin embargo, esto no quiere decir que todas las relaciones de la cadena de suministro tienen que ser vistas como especiales y únicas. Por el contrario, diferentes relaciones requieren diferentes niveles de atención, intercambio de información y colaboración.

Los gerentes de la cadena de suministro deben tener la capacidad de evaluar los requerimientos de la cadena e identificar la relación que mejor satisface un requisito en particular.

Resumen

El SCM es una función de integración, con la responsabilidad principal de vincular las principales funciones de la empresa y los procesos de negocio dentro y fuera de la organización,

Figura 3: Estructura de la red de una Cadena de Suministro



Fuente: Lambert, Douglas M., *Supply Chain Management; Process, Partnerships, Performance*

en un modelo de negocio coherente y de alto rendimiento. Incluye todas las actividades de gestión de la logística, así como las operaciones de fabricación, y dirige la coordinación de los procesos y actividades con y entre las áreas de *marketing*, ventas, diseño de productos, finanzas y tecnología de la información.

Mediante la comprensión de los procesos de gestión de la cadena de suministro y la forma como deben aplicarse, los ejecutivos de la organización podrán crear cadenas más integradas que conducirán a mayores ingresos y al aumento de la rentabilidad para todas las empresas que conforman la cadena de suministro.

El SCM no es sólo para sus administradores. Todas las personas de las diferentes áreas de la organización deben entender el SCM, ya que directa o indirectamente están involucradas e influyen en el éxito o fracaso de las iniciativas de la cadena.

²Definición de Gestión Logística dada por el Council of Supply Chain Management Professionals



Gestión de Cadenas de Suministro, Motor para la Competitividad País

Por Mary Wong Suehiro
Gerente general Adjunto de GS1 Perú

Hoy ya no cabe la menor duda de que la habilidad de un país para hacer negocios depende del acceso que tengan sus empresas a las redes logísticas globales, así como de la eficiencia en los procesos de sus cadenas de suministros en tres factores claves: los costos, el tiempo y la confiabilidad, teniendo en cuenta de que las empresas ya no compiten por los mejores productos o la mejor calidad, factores que se consideran como dados, sino por el nivel de servicio, que es la capacidad de llegar a los clientes antes que la competencia local o global, en que las mejoras importantes en el desempeño logístico y la facilitación del comercio están fuertemente asociadas a la expansión comercial, diversificación de las exportaciones, atractividad país a la inversión externa directa y, sin duda, crecimiento económico.

Cuando se trata de comentar la situación logística global, contamos con estudios base que nos pueden brindar información muy útil de los avances que en esta materia se vienen dando en economías como las nuestras. Tal es el caso del estudio del Banco Mundial en más de 155 países *“Connecting to Compete: Trade Logistics in the Global Economy”*, que incluye componentes que permiten medir no sólo áreas de definición de políticas regulatorias, sino también el desempeño de los servicios logísticos brindados, en términos de 1. eficiencias en

procesos aduaneros (velocidad, simplicidad y formalidad), 2. calidad de la infraestructura de comercio/transporte (puertos, vías férreas, carreteras, sistemas de información), 3. precios competitivos de despachos internacionales, 4. competencia y calidad de los servicios logísticos (operadores de transporte, agentes de aduanas), 5. trazabilidad y 6. entregas a tiempo, cuyo resultado este año arroja para Chile (país con mejor ranking de la región) una posición 42, mientras que el Perú se ubica en la posición 65, habiendo bajado cinco posiciones en relación con el 2012. Es interesante notar que, si bien factores como eficiencias en las instituciones públicas e infraestructura afectan de forma importante nuestro indicador, también lo hacen otros directamente relacionados a la gestión y los procesos internos de las empresas, como son los tiempos de respuesta y la trazabilidad-visibilidad. Otro estudio muy integral es el que lleva a cabo el Banco Mundial en 144 economías, *“World Competitiveness Report”*, que ubica en el 2014-2015 al Perú en el puesto 65, con lo que baja también cuatro posiciones en relación con el índice del 2013-2014, lo que ha marcado un punto de inflexión luego de una tendencia positiva que le ha permitido subir más de veinte lugares en los recientes años. Factores relacionados a nuevamente infraestructura, eficiencia de instituciones públicas y adopción tecnológica nos afectan en

el ranking del presente año. Tomando en consideración las diferentes metodologías utilizadas en estos estudios, es interesante que el “Estudio sobre la situación del *supply chain management* en el Perú”, que se lleva a cabo desde el 2013, y que hoy llega a sus manos en su tercera edición, arroje resultados similares, lo que permite a los ejecutivos de cadenas de suministro tener a la fecha un panorama muy claro de las oportunidades con las que cuentan, y de esta forma fijar una agenda de trabajo para los próximos años. No queda la menor duda de que existen grandes oportunidades para desarrollar la gestión del *supply chain* en el país, ya que todavía un gran número de empresas está en una etapa primaria en este proceso.

¿Pero quiénes son los actores claves en este proceso y en qué enfocarse?

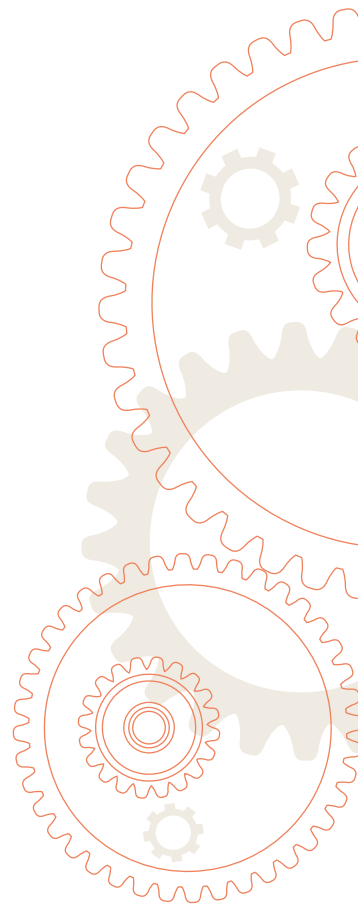
Sin ninguna duda, uno de ellos es el Estado, que tiene una influencia directa en los temas denominados macrologísticos, como son la infraestructura y eficiencia de las instituciones públicas, que aportan hoy, de manera importante, en la generación de sobrecostos en las cadenas de suministro de las empresas peruanas y que también ha sido identificado en el presente estudio. En este punto, si bien dependemos de la agenda y voluntad política de nuestros gobernantes, urge que se generen espacios de coordinación y desarrollo de agendas

políticas y acciones conjuntas, no sólo entre las diversas instituciones gubernamentales que analizan este tema, como el Ministerio de Transporte y Comunicaciones, Mincetur, Consejo Nacional de Competitividad, entre otros, sino también con la empresa privada con el fin de fijar objetivos y acciones comunes para beneficio del país.

Otro actor clave es también la academia, que tiene a su cargo la gran responsabilidad de desarrollar oferta especializada en materia de educación logística y de cadena de suministro, tanto a nivel de alta gerencia y en temas estratégicos, en el que el mercado peruano ya cuenta con una interesante oferta local, como a nivel de los mandos intermedios y operativos, donde aún existe una brecha por cubrir en el corto plazo, si se desea dotar de forma rápida y eficiente de personal para estos cargos.

Y, finalmente, sin ser por ello menos importante, están las empresas a nivel multisectorial, que deben enfocarse en dos frentes importantes: 1. la optimización y automatización de sus procesos y 2. apoyo, a través de capacitación adecuada, para la generación de talento humano cada vez más especializado en este rubro de *supply chain*, a fin de garantizar un proceso sostenible, confiable, eficiente y soportado por profesionales de primer nivel en el mediano y largo plazo.

Existen grandes oportunidades para desarrollar la gestión del *supply chain* en el país, ya que todavía un gran número de empresas está en una etapa primaria en este proceso.



Y ¿cuáles deben ser los principales puntos de agenda de las empresas en el corto plazo entonces?

1. Revisión y optimización de procesos en una visión holística es el primer paso obligado para toda empresa, que debe incorporar todos los elementos que conforman la gestión de la cadena de suministro, como alineamiento vertical de la estrategia logística con la estrategia de la empresa, alineamiento horizontal de los objetivos logísticos y los de las otras áreas de la empresa: finanzas, operaciones y comercial, definición de la política de servicio al cliente (nivel de servicio), compras, almacenamiento y gestión de inventarios, distribución y transporte y planeamiento como actividad

unificadora de todo este proceso. Muchas empresas sólo se enfocan en la optimización de uno o dos de estos procesos y adicionalmente fomentan la creación de islas entre las diferentes áreas que no conversan entre sí y contraponen los objetivos de unas con las otras, y atentan directamente a la generación de valor en las empresas. Recordemos que en el segundo estudio el 70% de los entrevistados admitía que su área debería tener una relación más fluida con el área de ventas, el 58% con finanzas y el 48% con producción.

2. Mejorar la calidad de los datos maestros de las empresas, que se ha convertido en parte de la agenda urgente de las grandes multinacionales del comercio y la industria, más aun hoy con el rápido crecimiento del OmniChannel y del mundo digital. Sabemos que, según un estudio de GS1 UK y Cranfield School of Management, el 91% de los códigos de barras de los productos que están en el mercado dieron información incorrecta cuando un consumidor lo escaneó en su celular y que el 75% no arrojó ninguna información. Asimismo, estudios llevados a cabo por GS1 US y Accenture (http://www.gs1.org/docs/gdsn/gdsn_SynchronizationNextGenofBizPartnering.pdf) revelan grandes oportunidades logísticas derivadas de mejorar la calidad de datos y tenerlos alineados a todos los clientes y operadores con los que la empresa trabaja, que generan una disminución de costos logísticos hasta en 6.5% para los comerciantes y entre 2% y 8% para la industria que se trasladan en millones de dólares en ahorros.

3. Contar con indicadores claves para el control de la correcta gestión de la cadena de suministro, que se deberán calcular utilizando estándares internacionales para poder hacer un *benchmark* rápidamente con nuestros pares a nivel local y global. Si bien no existe una única receta, éstos deben adaptarse a la realidad de la compañía y reflejarla en cuatro dimensiones: tiempo, costos, productividad y calidad. En el segundo estudio se presentó un *benchmark* para algunos indicadores claves del SCM, según los resultados de las empresas evaluadas.

Muchas
empresas sólo
se enfocan en
la optimización
de uno o dos
procesos

4. Evaluar e implementar tecnologías de automatización. Uno de los hallazgos más resaltantes de la medición del segundo estudio es que los niveles de automatización en las empresas peruanas es aún incipiente; un 50% de las empresas encuestadas indicaba que seguía utilizando excel o similares. Hoy hay diversas tecnologías que recién están siendo exploradas por las empresas peruanas, como son el uso de Warehouse Management Systems (WMS), Transport Management Systems (TMS), sistemas de identificación por radiofrecuencia (RFID), aplicaciones móviles, entre otros, que requieren para su implementación haber cubierto el desarrollo de los puntos 1, 2 y 3 como pasos previos indispensables.

5. Invertir en el talento humano, el cual, según los estudios previos, no está aún desarrollado, y existen brechas para los procesos de contratación de ejecutivos especializados en estas áreas, por lo que la contratación se torna no sólo complicada sino también costosa. Es necesario contar con ejecutivos que entiendan la importancia del SCM en la organización, y su relación con las demás áreas con las que debe trabajar conjuntamente los procesos de planificación y medición de resultados.

Y en el mediano y largo plazo, ¿cuál debe ser la agenda de los líderes en la gestión de las cadenas de suministros?

El mundo está en permanente cambio, y con mayor razón hoy que enfrentamos situaciones de crisis y volatilidad de los mercados mundiales, así como mejora de las economías de los mercados emergentes, incremento de los precios, preocupación por temas de sostenibilidad, variabilidad climática y escenarios comerciales cada vez más complejos que sin duda afectan las cadenas logísticas. Los tres grandes retos para las empresas peruanas serán:

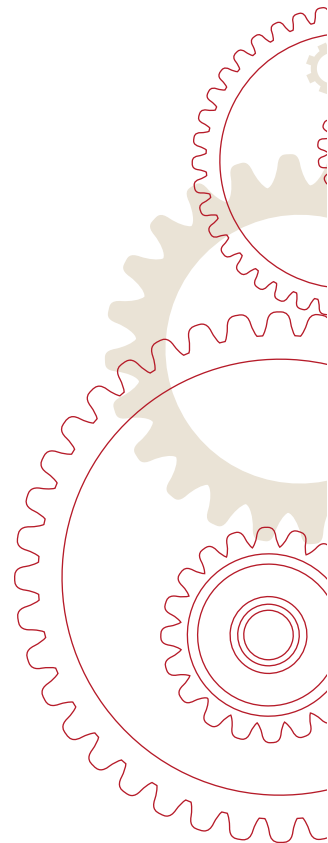
1. Colaboración entre socios de negocios para compartir mejores prácticas y mejorar el uso de la información, y destacar como factor crítico el uso de estándares globales de identificación y registro, que permitan una óptima instrumentación e interconexión.

2. Visibilidad de la cadena de suministro, conectándose e integrándose las empresas no sólo en sus procesos, sino más aun a nivel de sus transacciones con alertas en tiempo real (trazabilidad), así como el uso de tecnologías inteligentes, como el Radio Frequency Identification (RFID), entre otras.

3. Gestión del riesgo y flexibilidad de la cadena de suministro para desarrollar planes de contingencia de los procesos frente a la volatilidad de los mercados, exigencias cada vez más crecientes de los clientes, así como preparación para la reacción eficiente frente a temas de desastres naturales, que exigen a las empresas que cuenten con modelos de simulación y optimización para medir sus operaciones costos e impacto financiero, a través de métricas integradas con la estrategia de la empresa.

4. Sostenibilidad: temas como la disminución de emisión de gases CO2, impacto ambiental del empaqueo de productos, eliminación de desperdicios, optimización de los procesos de logística inversa, *recall* o recogida, entre otros, serán parte fundamental de la definición de la estrategia de las empresas, y el área de *supply chain* se encargará de la ejecución en los próximos años.

El gran reto a nivel de Latinoamérica reside en la importancia tanto en la macrologística y micrologística, desarrollar cadenas cada vez más inteligentes aumentando el potencial de innovación, por lo que se deberá priorizar el desarrollo y la promoción de políticas en este sentido, así como invertir más, mejor y con mayor soporte en actividades de educación y entrenamiento del factor humano, claves para asegurar la competitividad logística, potenciando la productividad y eficiencia de los procesos y sistemas de soporte, más allá del tamaño o sector de la empresa.



SEMANAeconómica

Edición general
ERNESTO FERRINI

Coordinación
XIMENA ESCUDERO

Investigación y Redacción
RICHARD MANRIQUE

Diseño
GISELLA CASTILLO

Corrección
JOSÉ DE LA CRUZ

Gerente de Soluciones de Marketing
ERNESTO FERRINI

2014

Un proyecto de

 **SOLUCIONES
DE MARKETING**

GS1 PERÚ

LA PIEZA INFALTABLE EN SU ORGANIZACIÓN



CONSULTORÍA

Asesoría y Consultoría en Estrategia, Procesos y Tecnología para la Cadena de Suministro

Soluciones integrales en logística y cadena de suministro en las diferentes áreas: Estrategia, planeamiento, compras, almacenes y gestión de inventarios, distribución, transporte, logística de reversa, indicadores de gestión, visibilidad y trazabilidad, implementación en automatización y tecnología (hardware y software).



IDENTIFICACIÓN ESTÁNDAR

Código de Barras, Código Electrónico de Producto EPC y Radiofrecuencia RFID

Administramos, asesoramos en el uso e implementación del Sistema de Codificación Estándar GS1, el más confiable y seguro del mundo. Este sistema asegura la identificación exacta y la transferencia de información de productos, activos, servicios y localizaciones de manera rápida, es indispensable para la automatización de las operaciones y la eficiencia de la cadena de suministro.



PROYECTOS COLABORATIVOS

Retail y Consumo Masivo

Promovemos proyectos que involucren la participación de los diferentes socios de negocios de la cadena de suministro para alcanzar una cultura de colaboración entre ellos y consolidar prácticas de clase mundial basadas en los estándares globales de GS1.

- **FMG** : Faltantes de Mercadería en Góndola / **OSA** : Estudios Tácticos de Quiebre de Stock (Metodología Global).
- **CALIDAD DE DATOS** : Certificación y Validación de la información logística.
- **CATÁLOGO ELECTRÓNICO** : Permite alinear maestros de productos e intercambio de información en tiempo real.



EDUCACIÓN

Especializada para todos los niveles de la Cadena de Suministro

Nos especializamos en mejorar las competencias del talento humano de manera integral, con énfasis en Logística y Cadena de Suministro. Diplomados globales, certificaciones, foros y seminarios de nivel World Class.

- **ESTRATÉGICA** : Supply Chain Strategy & Professional Education.
- **OPERATIVA** : Diseñada para colaboradores que se desarrollan en Logística y Cadena de Suministro.
- **IN HOUSE** : Educación a la medida de cada organización, tanto estratégica como operativa.



Informes

Gerencia Comercial

Violeta Vargas

E-mail: vvargas@gs1pe.org.pe

Telf.: 203-6100, anexo 216,

Nextel: 981299398

www.gs1pe.org



CADA SESIÓN ES UNA
REUNIÓN DE DIRECTORIO

SENIOR EXECUTIVE MBA

- > Todos los participantes ejercen posiciones de Alta Dirección.
- > Aprendizaje basado en el intercambio de experiencias.
- > Duración: 16 meses.
- > Sesiones: Una vez al mes (martes, miércoles y jueves).

Informes:

Srta. Milagros Seminario

Teléfono: 217-1200, anexo 1287

mseminario@pad.edu

Inicio: 16 de junio **www.pad.edu**

INTERNATIONAL BUSINESS PROGRAM

Un módulo de la maestría se dictará en la sede de Nueva York del IESE Business School.