



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

AUSPICIADO POR



El pelotón de avanzada

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

INTRODUCCIÓN

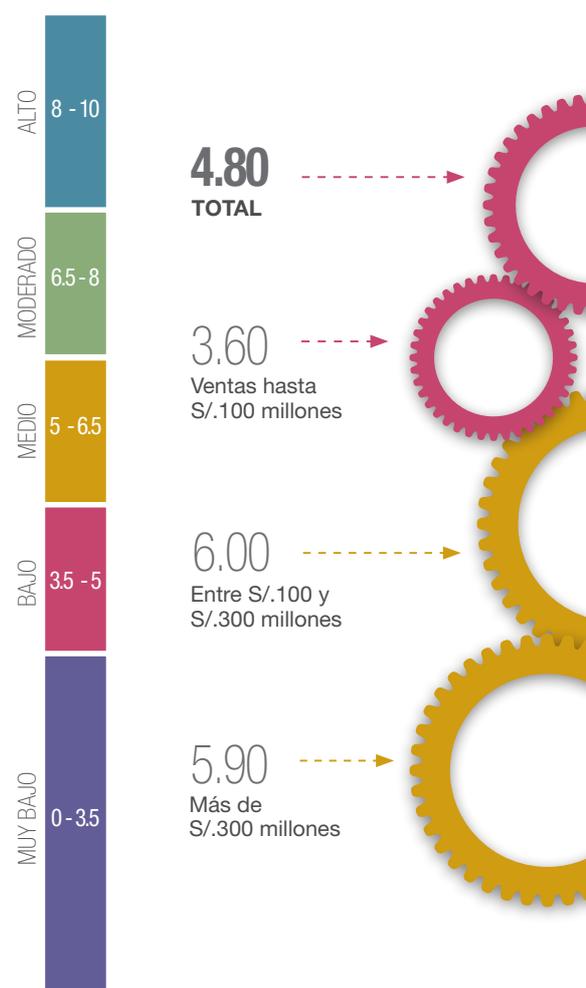
El primer estudio sobre la situación del *supply chain management* (SCM) de *Semana Económica*, elaborado en setiembre del 2013, se denominó “Al inicio del camino” porque revelaba que un importante grupo de firmas estaba en una etapa inicial en la gestión de sus cadenas de suministro, con un largo trecho por recorrer para lograr adecuados niveles de eficiencia.

El segundo estudio “Arreglando la casa”, de marzo del 2014, mostraba que las empresas de mayor facturación mantenían índices de eficiencia muy superiores al promedio. En buena cuenta, estas empresas habían ‘arreglado la casa’: es decir, modificaron su estructura interna organizacional para implementar un SCM moderno y eficiente.

Esta diferencia entre las empresas más grandes y las demás se reflejó en el índice de competitividad, un indicador – desarrollado por *Semana Económica* e Ipsos Perú– que integra dos variables: la automatización en la gestión de inventarios y la eficacia percibida del manejo de la cadena en función a la demanda. Mientras que las empresas con ventas superiores a S/.300 millones obtuvieron en promedio 6.6 sobre 10 puntos posibles, las demás no superaron los 4.5 puntos.

Si a esta situación agregamos que los

Índice de Competitividad



factores exógenos a las empresas –como infraestructura o regulación– entorpecen el tránsito hacia la eficiencia (como reveló el tercer estudio, “Piedras en el camino”), tenemos un panorama general en el que una mayoría de empresas en el Perú mantiene una gestión aún incipiente de sus cadenas de suministro.

Este cuarto estudio, que al igual que los anteriores se basa en una encuesta encargada a Ipsos Perú, evidencia que el panorama no ha mejorado. El índice de competitividad total se atasca en 4.80 puntos, es decir, la misma zona de

insuficiencia revelada en los tres estudios anteriores. Apenas el 41% declara tener una cadena de suministro automatizada, mientras que sólo la mitad de los encuestados considera que el manejo de su cadena en función a la demanda es eficaz.

Sin embargo, en la carrera por la eficiencia del SCM no todos han recorrido el mismo trecho. Un grupo de competidores saca una clara ventaja: el pelotón de avanzada. Estas empresas han invertido anticipadamente en la automatización de sus procesos y en la formación del talento que se encargará de gestionarlos. Sus prácticas de gestión alcanzan los mejores estándares internacionales y sus ratios superan ampliamente el promedio de sus industrias.

A fin de identificar claramente las empresas que componen este pelotón de avanzada, *Semana Económica* junto con Yobel SCM, GS1 y el PAD - Escuela de Dirección de la Universidad de Piura, han desarrollado un *ranking* de las empresas con las mejores cadenas de suministro del Perú. A través del análisis de sus indicadores financieros y de una encuesta de pares, se evaluaron las empresas industriales y comerciales que cotizan en la BVL, y cuyos estados financieros son por lo tanto públicos.

El *ranking* se consigna en la parte final de este estudio, así como un análisis de las empresas ubicadas en los primeros lugares. El objetivo es publicarlo anualmente junto con este estudio, de tal manera de brindar a las gerencias de SCM una herramienta completa que les facilite la búsqueda constante de una operación más alineada, adaptable y ágil a la hora de atender a sus clientes.

FICHA TÉCNICA

Encuesta *online* aplicada por Ipsos Perú, entre el 3 y el 18 de agosto del 2015, a 107 gerentes, directores y jefes vinculados a cadenas de abastecimiento (logística, *supply chain*, manufactura, compras, planeamiento y producción de empresas industriales y comerciales con facturación mayor a US\$10 millones.

1

Matriz de competitividad

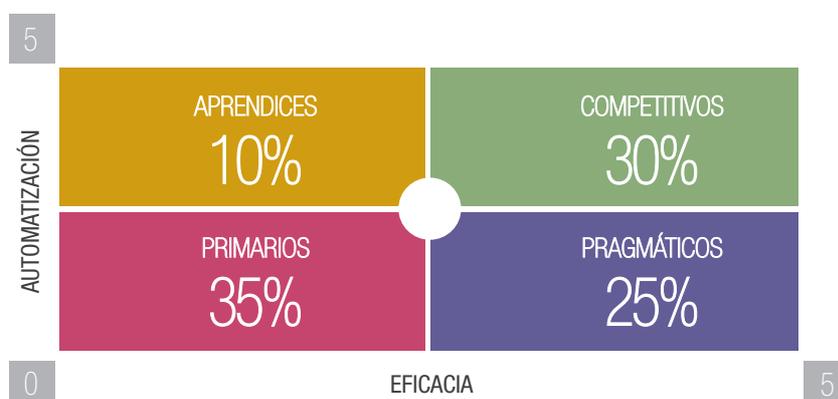
La gestión eficiente de todos los procesos que forman la cadena de suministro se refleja en las ventajas diferenciales que se obtienen a nivel de servicio, así como en los ahorros en costos y tiempo, ante la competencia local o global.

En Apple y Amazon, que suelen encabezar los *rankings* de las empresas con las mejores cadenas de suministro en el mundo, la comprensión del SCM es el ADN de su liderazgo. Kevin O'Mara, director de SCM World, señala en un reciente artículo publicado en *Forbes* que eso les ha permitido conocer de manera profunda la interacción del dinero, los mercados y los materiales.

El concepto del *supply chain management*, sin embargo, no cala del todo en las empresas peruanas, a juzgar por los resultados de la encuesta: más del 40% de empresas ni siquiera cuenta con un área de SCM. En las empresas pequeñas y medianas, el porcentaje alcanza un preocupante 55%.

La misma lectura se obtiene de la matriz de competitividad, una herramienta que ayuda a identificar tipos de empresa para tener una idea más precisa sobre el estado del SCM en el Perú. La matriz, al igual que el índice de competitividad, combina los resultados de dos variables de la encuesta: la automatización en la

Matriz de Competitividad



gestión de inventarios y la percepción de la eficacia del manejo de la cadena en función a la demanda.

El grupo más numeroso de la matriz, con el 35% de las empresas encuestadas, reúne a los primarios. Se trata de compañías con un bajo nivel de automatización y una reducida eficacia en la gestión de sus cadenas de suministro. Es decir, son las menos competitivas. A lo largo de los dos años abarcados por las cuatro ediciones del estudio, este grupo ha sido siempre el más numeroso, con una cuota que fluctúa entre el 30% y el 38% del total de empresas.

Como es de esperarse, estas empresas muestran los peores resultados en la mayoría de indicadores recabados por la encuesta. No sólo tienen el peor ratio de ventas perdidas por falta de stock (9.44% versus un promedio general de 6.22%), además son las más lentas en reaccionar antes cambios en la demanda u oferta. Por si fuera poco, sus costos totales de logística subieron en 4.0%, versus un promedio general de 2.6%.

Ricardo Echegaray, gerente de logística de Peruana de Moldeados S.A. (Pamolsa), considera que el porcentaje de primarios retrata la situación del SCM en el Perú,

donde se sigue trabajando con sistemas básicos de gestión. Según el ejecutivo, el bajo nivel de automatización en algunas empresas se da porque no todos los colaboradores están capacitados para manejar los complejos sistemas que se requieren para una gestión eficiente de la cadena. “Se trata de un problema estructural en la educación, con bajos índices en comprensión lectora y matemática, que se revelan cuando los operarios no entienden los manuales de instrucciones de las máquinas, les cuesta tomar decisiones o no son capaces de trabajar sin riesgos, usando equipos de seguridad”, indica.

El Banco Mundial estima que uno de los principales obstáculos para el 37% de las compañías en América Latina es encontrar una fuerza laboral con la capacitación apropiada. De hecho, la fuerza laboral inadecuadamente capacitada asciende a 37.5% en el Perú, según el informe *Educación técnica y formación profesional en América Latina: El reto de la productividad*, elaborado por la Corporación Andina de Fomento (CAF). El cuadrante de los pragmáticos recoge al 25% de las empresas, aquellas que a pesar de mantener bajos niveles de

Ratios de gestión según tipo de empresa

	TIPO DE EMPRESA			
	PRIMARIOS	PRAGMÁTICOS	APRENDICES	COMPETITIVOS
Ventas perdidas por falta de stock (%)	9.44%	5.14%	6.22%	4.75%
Velocidad de respuesta de la cadena de suministro ante cambios de demanda u oferta (top2box)	27%	62%	36%	72%
Variación % de los costos totales de logística en los últimos 12 meses	4.0%	2.7%	1.1%	1.3%



automatización, logran ser eficaces en el manejo de su cadena. Echegaray cree que este comportamiento puede deberse a una lógica de costo-beneficio: por ejemplo, estas empresas consideran que es más barato gastar en personal que capture el pedido, lo procese, genere un despacho, prepare manualmente la carga y la entregue al distribuidor, en vez de invertir en un sistema que automatice el *picking and packing* con la intervención mínima de recursos humanos.

Sea como fuere, resulta improbable que los pragmáticos puedan mantener durante mucho más tiempo una alta eficacia sin el uso de tecnología. La brecha con el pelotón de avanzada –aquellas empresas que sí invierten en automatización– se hará cada vez más grande, lo que redundará en una irreversible pérdida de competitividad. El tercer cuadrante reúne a los aprendices, que representan a un 10% de las empresas encuestadas. Se trata de aquellas firmas que declaran estar

altamente automatizadas en su gestión de inventarios, pero admiten que aún no han logrado que la tecnología se traduzca en una mayor eficacia para su negocio.

Para Gustavo Noriega, vicepresidente de *supply chain* de Backus, la inversión en tecnología no puede ser aislada, debe ser parte de una apuesta corporativa por robustecer y hacer confiable su cadena de suministro, lo que requiere crear una cultura organizacional en la que todas las áreas hablen el mismo idioma.

“Hay que tener paciencia en el desarrollo de las capacidades para la administración de una cadena de suministro, porque ese conocimiento se va a transformar en cultura y eso es lo que va a perdurar en el tiempo. Habrá gente que se irá, pero los que entran van a empaparse de esta cultura organizacional, cambiarán su forma de gestionar y se involucrarán en las prácticas de la cadena como parte de un todo”, apunta Noriega.

El cuadrante de los sofisticados agrupa

al 30% de las empresas consultadas. Se trata de compañías con altos niveles de automatización y cadenas de suministro eficientes y bien preparadas para responder a las variaciones de la demanda u oferta. Dado que el 72% de estas empresas cuenta con área de *supply* (versus un 57% de promedio general), es fácil imaginar que son compañías que entienden el concepto de SCM y están comprometidas a incorporarlo en toda la estructura.

En este grupo están aquellas compañías que supieron reaccionar adecuadamente al ingreso del Perú a una economía global. “Desde que los tratados de libre comercio promueven el ingreso al país de productos extranjeros de calidad y con buenos costos, las empresas vieron que era necesario modificar sus estructuras para lograr una mejor presencia en el mercado, con un buen nivel de servicio y en sincronía con sus proveedores y áreas

internas. Esto último replanteó el concepto que se tenía de la logística y la integró al planeamiento, la demanda, los proyectos y el transporte”, explica Carlos Bobadilla, quien recientemente dejó el cargo de gerente de *supply chain* de Kimberly Clark en Perú y ha sido promovido a gestionar el planeamiento del negocio para la región andina.

La eficiencia en los negocios es uno de los indicadores que el Institute for Management Development (IMD) toma en cuenta para medir la competitividad de los países. En ese sentido, la matriz de competitividad de SE, que se ha mantenido invariable en los últimos dos años, es una fotografía del retroceso del Perú en el *ranking* de competitividad mundial 2015, elaborado por el IMD. Con respecto al año pasado, el país ha descendido cuatro casillas y se ubica en el puesto 54 del estudio que analiza a 61 países.



2

Costos logísticos

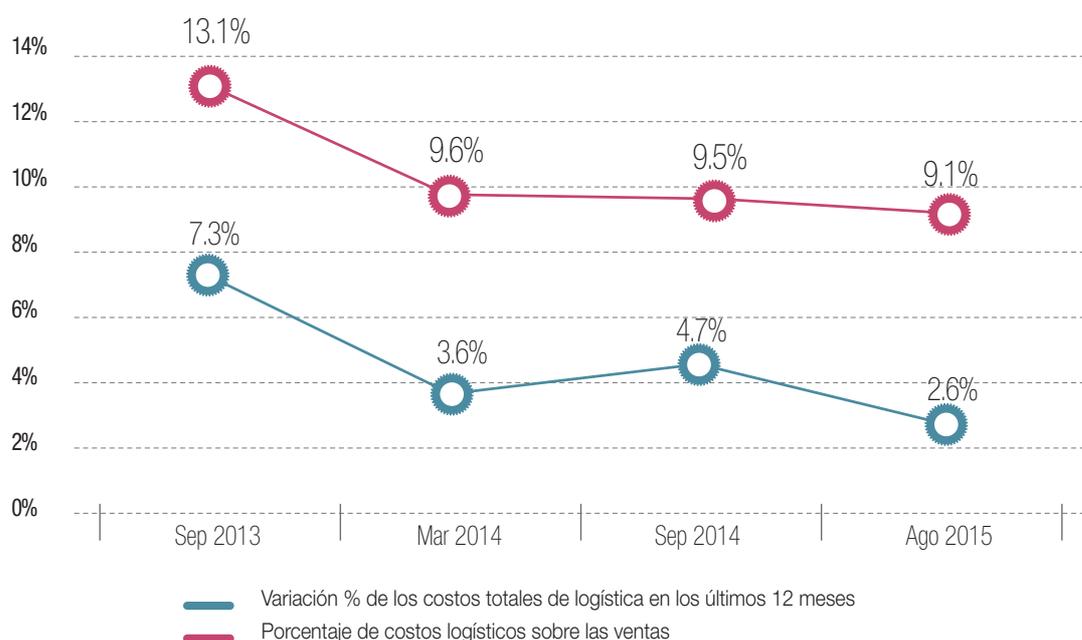
Como se mencionó en la introducción, los resultados de la cuarta encuesta retratan una situación general de estancamiento del SCM en el Perú. Los valores de los principales indicadores muestran que la práctica está avanzando –en el mejor de los casos– a paso lento desde que se elaboró el primer estudio, en setiembre del 2013.

Sin embargo, este cuarto estudio revela

lo que parece ser una tendencia positiva: una progresiva optimización de los costos logísticos. Como se observa en el gráfico, los incrementos anuales son cada vez menores, mientras el costo logístico como porcentaje de las ventas se ha venido reduciendo de un estudio a otro.

Este resultado dispara de inmediato una interrogante: ¿cómo es posible que se haya logrado reducir los costos de la cadena

Comportamiento de los costos logísticos



de suministro sin cambios importantes en la eficiencia de las empresas ni mejoras sustanciales en la infraestructura nacional?

Carlos Niezen, socio de Activas Partners, toma con pinzas estos resultados. En su opinión, un importante grupo de ejecutivos no maneja la información completa sobre los costos de la logística de ingreso y salida en sus empresas, por lo que resulta improbable que puedan proveer cifras certeras sobre estos. Pese a ello, en función a las decisiones que muchas compañías han adoptado ante la desaceleración de la economía y la caída de los retornos, Niezen cree que esta reducción podría sustentarse en la caída del precio de los combustibles, en recortes de personal y en ‘ajustar’ a los proveedores.

En efecto, según la encuesta el objetivo promedio anual de ahorro en proveedores es del 9%, una meta que alcanza el 10.7% para las empresas de capital nacional (versus el 7.1% de las de capital extranjero). Contrario a este comportamiento, Niezen considera que los próximos meses ofrecerán oportunidades para que los jugadores más audaces hagan sus apuestas a pesar de la desaceleración. “Los que sacan ventajas son aquellos

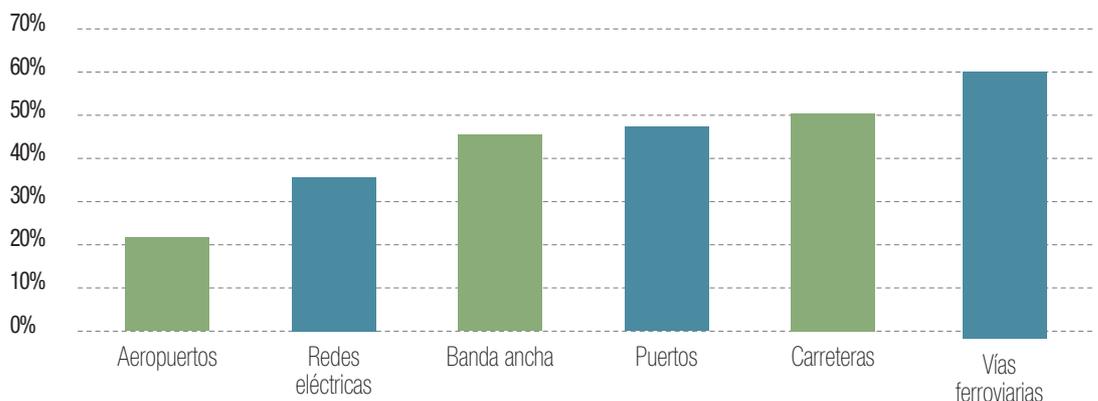
que, en momentos en que todos hablan de contraer, salen a invertir”, asevera.

A pesar de los esfuerzos –y las evidentes limitaciones– de las empresas por ser más eficientes y reducir costos, en el Perú los factores exógenos constituyen una importante barrera para mejorar la competitividad. La deficiente infraestructura, la inseguridad y la regulación impactan de manera negativa en la cadena de suministro de las empresas del país, sin importar los niveles de automatización que tengan.

Según un estudio realizado por la consultora Activas Partners, cuyos resultados se publicaron en el tercer estudio sobre la situación del SCM de *Semana Económica*, el costo logístico del Perú es de 12.6% sobre el PBI. Esto nos coloca a la zaga de la región, detrás de México (12%), Brasil (11.6%) y Chile (11.5%), todos estos países con una descentralización del PBI muy superior a la del Perú, que concentra el 49% de su producción en Lima.

Salvo en el caso de los aeropuertos y, en menor medida, las redes eléctricas, el nivel de insatisfacción hacia la infraestructura nacional es muy elevado. De hecho, el 82% y 74% de los encuestados considera que las carreteras

Niveles de insatisfacción con el estado actual de la infraestructura nacional (top3box en escala 1-7, de insatisfechos a muy insatisfechos)



Las principales ventajas de la tercerización (porcentaje de entrevistados)



y los puertos, respectivamente, son los principales factores que se debería mejorar para que su cadena de suministro sea más eficiente.

Sin embargo, el tráfico creciente y caótico, así como la aparente ausencia de un plan de infraestructura vial orgánico y con visión de futuro, dejan poco que esperar. Algo similar ocurre con el cabotaje marítimo, que según el titular del Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC), José Gallardo, permitiría reducir los costos logísticos de las empresas exportadoras en un 50%, pero que sin embargo está muy poco desarrollado. El MTC anunció a fines del 2014 que se trabajaba una estrategia para la creación de un sistema de puertos a lo largo de la costa, aunque no ha habido mayor información al respecto desde entonces. La calidad de la infraestructura es uno de los factores que el Banco Mundial toma en cuenta para evaluar el desempeño logístico de los países cada tres años. Según esta medición, el índice de performance logística (LPI, por sus siglas en inglés) ubica al Perú en el puesto 71 de un total de 160 países. Con un puntaje de 2.84, el país se ubica detrás de Chile, México, Argentina y Brasil.

Ante un contexto de menor crecimiento, las empresas encuestadas consideran que la tercerización de servicios es una opción para reducir costos operativos y generar eficiencias, porque permite a las empresas concentrarse en el core de sus negocios. Quizás por ello está creciendo el número de compañías que optan por el outsourcing.

Con un adecuado proceso de integración, que permita al operador logístico empaparse de la cultura organizacional de la empresa que contrata sus servicios, la tercerización puede convertirse en una importante aliada en tiempos difíciles. Por ejemplo, en Kimberly Clark vienen trabajando un plan de acción con los transportistas y los almacenes para hacer frente al Fenómeno del Niño, señala Juan Ubeda, su gerente de supply chain.

El objetivo es que los productos de la compañía sigan llegando a las zonas que podrían ser afectadas, por lo que se abrirán almacenes satélites para asegurar el abastecimiento. En esta misión están muy comprometidos los transportistas, quienes reciben el nombre de “embajadores de Kimberly Clark”, porque ellos son la cara visible de la firma ante los clientes.

3

***Ranking* de las mejores cadenas de suministro del Perú**

Como se anticipó en la introducción, Semana Económica junto con Yobel SCM, GS1 y el PAD elaboraron un *ranking* de las mejores cadenas de suministro del Perú, con el objetivo de identificar a aquellas empresas que están alcanzando resultados extraordinarios gracias a una operación eficiente, alineada, adaptable y ágil.

La metodología del *ranking* se inspira en la empleada para elaborar el “The Gartner Supply Chain Top 25”, una clasificación de las mejores cadenas de suministro globales que Gartner, una empresa consultora y de investigación con sede en Connecticut, EEUU, realiza ininterrumpidamente desde el 2004.

La clasificación se realiza en base a un índice compuesto que comprende las siguientes cinco variables:

1. El ROA promedio de los últimos 3 años, 2012 - 2014
2. La rotación de inventarios a diciembre 2014
3. El crecimiento de ventas promedio de los últimos 3 años, 2012 – 2014
4. El resultado de una encuesta de pares,

encargada a Ipsos Perú, en la que altos ejecutivos de SCM eligieron las tres empresas que, en su opinión, tienen la mejor gestión de su cadena de suministro

5. El GMROI del 2014, según el cálculo efectuado por GS1

A cada una de las variables del *ranking* se le asignó un peso según cuán directamente pueden explicar la eficiencia del *supply chain management* (ver tabla). De esta forma, se estableció el máximo peso del 30% para el GMROI, es decir, el margen bruto del retorno de la inversión en inventario. Este indicador, que mide la productividad del inventario, es un buen proxy de la eficiencia del SCM, en cuanto combina dos importantes factores de rentabilidad, fundamentales para la cadena: el margen bruto y su relación entre las ventas y la inversión en inventario.

Como puede apreciarse, los cuatro indicadores financieros empleados se obtienen directamente de los estados financieros de las empresas, lo cual permite recabar la información

Ranking de las mejores cadenas de suministro en el Perú

Top10

RNK	EMPRESA	SECTOR	ROA ¹ 22.5%	R.I. ² 17.5%	CR. VENTAS ³ 15%	ENCUESTA PARES ⁴ 15%	GMROI (GS1) ⁵ 30%	PUNTAJE COMPUUESTO
1	BACKUS	CONSUMO MASIVO	26.28%	6.05	6.25%	45%	14.80	8.34
2	SAGA FALABELLA	RETAIL	9.74%	4.26	8.69%	11%	14.04	5.65
3	HIPERMERCADOS TOTTUS	RETAIL	4.37%	7.01	17.51%	7%	2.37	4.01
4	ALICORP	CONSUMO MASIVO	5.36%	5.68	2.14%	64%	2.03	3.78
5	PAMOLSA	INDUSTRIA	12.54%	4.55	14.58%	2%	1.96	3.83
6	GLORIA	CONSUMO MASIVO	9.44%	3.35	9.26%	48%	1.11	3.73
7	EL COMERCIO	MEDIOS	15.68%	6.36	0.69%	14%	1.58	3.51
8	CORPORACION LINDLEY	CONSUMO MASIVO	0.25%	6.01	8.19%	24%	2.82	3.10
9	YURA	CONSTRUCCIÓN	12.07%	1.89	12.45%	2%	2.18	3.09
10	SUPERMERCADOS PERUANOS	RETAIL	1.28%	5.99	10.11%	6%	2.31	3.03

¹ Promedio simple del ROA de los últimos 3 años (2012 - 2014)

² Rotación de inventarios a diciembre 2014

³ Crecimiento de ventas promedio simple de los últimos 3 años (2012 - 2014)

⁴ Resultado de encuesta encargada a Ipsos Perú y respondida por altos ejecutivos de SCM (¿cuáles empresas tienen la mejor gestión de su cadena de suministro?)

⁵ GMROI del 2014, cálculo efectuado por GS1

NOTA: cada uno de los indicadores fue normalizado a una escala 0 - 10 previo a ser agregado al índice compuesto

directamente. De hecho, podrían haberse incorporado ratios más específicos del SCM, como el nivel de servicio o el porcentaje de órdenes correctas, pero esto hubiese supuesto que las empresas proporcionasen la información, algo que no todas están dispuestas a hacer.

Este primer *ranking* sólo considera a empresas industriales y comerciales, con ventas superiores a S/.100 millones, que cotizan en la BVL y que, por lo tanto, cuentan con estados financieros públicos. Si bien se invitó a otras grandes empresas que no cotizan en la bolsa de valores local, muy pocas proporcionaron su información financiera, lo que imposibilitó realizar el necesario análisis para poder considerarlas en la clasificación. Se espera que la próxima edición del *ranking* cuente con la participación de más empresas no públicas, en particular aquellas de capital extranjero cuyas cadenas de suministro se rigen según los más altos estándares internacionales.

El primer lugar del *ranking* lo ocupa la Unión de Cervecerías Peruanas Backus

y Johnston, en buena cuenta en virtud de tener los mejores números en los dos indicadores con mayor peso: el GMROI y el ROA. Según Niezen, esto se debe a que es una empresa internacional con muy buenas prácticas de gestión, lo que le permite manejar pedidos frecuentes, conocer bien el mercado y sus canales de ventas, y mantener sus inventarios bajos. “Estas eficiencias son una característica de Backus en Colombia, Panamá, Europa y Sudáfrica”, comenta.

Noriega señala que estos resultados responden, además, a la apuesta que hace 20 años realizó la empresa para fortalecer y hacer confiable su cadena de suministro. “Cuando enfrentas perspectivas favorables de crecimiento, tienes que invertir en la cadena de suministro para que esté preparada y nos garantice llegar directamente a los puntos de venta, con una adecuada atención al cliente. La decisión de invertir en el servicio que acompaña a nuestros productos se ha convertido en un elemento diferenciador frente a otras compañías que en algún

Ranking Global de Supply Chain de Gartner 2015, Top15

RANKING	EMPRESA	ÍNDICE COMPUESTO
*	APPLE	Master
*	PROCTER & GAMBLE	Master
1	AMAZON	5.32
2	MCDONALD'S	5.23
3	UNILEVER	5.15
4	INTEL	4.09
5	INDITEX	4.04
6	CISCO SYSTEMS	4.01
7	H&M	4.01
8	SAMSUNG ELECTRONICS	3.91
9	COLGATE-PALMOLIVE	3.91
10	NIKE	3.78
11	THE COCA COLA CO.	3.49
12	STARBUCKS	3.48
13	WALMART	3.39
14	3M	3.09
15	PEPSICO	3.04

* Desde 2015, Gartner creó la categoría Master para resaltar los logros de los líderes del SCM. Aquí se incluyen a las empresas que alcanzaron el top 5 en al menos 7 de los últimos 10 años.



momento fueron competencia”, explica. Parte de esta política incluye tercerizar lo mínimo indispensable para no perder el control de la cadena y evitar estar expuesto a operaciones de costos fluctuantes en el mercado.

A nivel de procesos, la columna vertebral en Backus es la metodología *sells & operations planning*, que ha permitido gestionar la cadena de suministro en combinación con una fuerte inversión en tecnología y personas. “No puedes invertir en tecnología o procesos si no tienes las personas que les darán valor”, puntualiza Noriega.

En el segundo lugar se ubica Saga Falabella, cuya excelente posición en el *ranking* se explica en buena medida por el GMROI, el segundo más alto entre todas las empresas evaluadas y con una importante diferencia respecto al tercero. Cabe recalcar, no obstante, que a favor del *retailer* podría estar jugando la principal limitación del GMROI: las liquidaciones típicas de los artículos de moda, dado que al reducirse el valor de los inventarios

(el denominador de la fórmula) por los grandes descuentos, se eleva el resultado del ratio.

A pesar de que las condiciones climáticas atípicas y la desaceleración del consumo privado han presionado a la baja las ventas en las tiendas por departamentos del país, Saga Falabella logró mantener un buen nivel de crecimiento en los últimos tres años. Sin duda, la apuesta del *retailer* por la automatización y por abrir nuevos locales ha rendido sus frutos.

Según Mauricio Franco, gerente de *supply chain* de Saga Falabella, el *holding* cree que hay oportunidades de crecimiento en la periferia de Lima y en aquellas provincias donde aún no tienen presencia. “El grupo va a seguir invirtiendo en el Perú, porque su crecimiento está ligado a las tiendas que se abran y a los nuevos mercados a los que se ingrese”, afirma.

Además, la empresa está evaluando un sistema de automatización que permite la separación de las prendas y su traslado al operario –y no al revés, como se hace actualmente–. Sólo el acercar la



mercadería al trabajador ayudará a reducir en 80% el tiempo perdido en desplazarse de un punto a otro. Se estima que sólo el 20% del tiempo dedicado al *picking* es efectivo, por lo que la compañía estudia invertir en este proceso y lograr así más eficiencias en su cadena de suministro.

Si bien el grupo Falabella cuenta con un departamento de planificación que establece directrices generales para todos los países en los que está presente, en el Perú se pone especial énfasis en el conocimiento detallado de las operaciones, como contar con planes para el recibo de mercadería importada, el *picking* por tienda, las proyecciones de ventas por unidad y productos, la productividad por persona, etc. “El negocio del *retail* es de mucho cuidado y observación, porque esto nos permite hacer un balance permanente entre la planificación, que ayuda a tener una operación controlada, eficiente y de bajos

costos, y las variaciones del mercado. De este modo se busca que la operación sea flexible, pero sin que afecte los costos”, refiere Franco.

En el tercer puesto destaca otro miembro del grupo Falabella, Hipermercados Tottus, en virtud del mayor crecimiento en ventas entre las empresas evaluadas y de la segunda mejor rotación de inventarios, un desafío de importancia para un *retail* que maneja un altísimo número de SKUs. En cuarto lugar se ubica Alicorp, considerada la empresa con la mejor cadena de suministro por el 64% de los ejecutivos encuestados por Ipsos Perú. Si bien en 2014 tuvo algunos problemas financieros que impactaron en sus resultados, Niezen considera que su manejo de inventarios es bueno y su ROA mantendrá una tendencia creciente a futuro.

Pamolsa, la empresa fabricante de envases descartables, ocupa la quinta ubicación

Este primer *ranking* arroja algunas conclusiones que merecen atención. En primer lugar, está dominado por empresas de *retail* y consumo masivo, que acaparan siete de las primeras diez posiciones.

del *ranking*, gracias a un buen nivel en la mayoría de indicadores, con la excepción de la encuesta de los ejecutivos de SCM (cuyas preferencias, como era esperable, se inclinan hacia las empresas más visibles del *retail* y el consumo masivo).

Echegaray, gerente de logística de Pamolsa, sostiene que el crecimiento de la compañía guarda relación directa con la automatización de sus procesos, porque contar con datos correctos y uniformes para todas las áreas funcionales les ha permitido mejorar continuamente la planeación de sus ventas y operaciones. “Revisamos constantemente los números para ver si hay desviaciones con respecto a lo presupuestado y tomamos acción. Nuestro objetivo es seguir creciendo en las ventas, con los márgenes esperados dentro de una operación sana”, indica. Por ello, han creado una cadena de suministro como una ventaja competitiva sostenible, en la que han integrado a sus proveedores como socios para mejorar su capacidad de respuesta frente a las necesidades de sus clientes.

Este primer *ranking* arroja algunas conclusiones que merecen atención. En primer lugar, está dominado por empresas de *retail* y consumo masivo, que acaparan siete de las primeras diez posiciones. Las empresas industriales, por el contrario, han sido relegadas a posiciones de retaguardia, con la excepción de la mencionada Pamolsa. Esto quizá se deba a que las empresas de *retail* y consumo masivo, en contacto directo con el consumidor final, tienen una mayor

urgencia por automatizar y desplegar el SCM en toda la organización, a fin de no perder competitividad.

Resulta interesante el comparativo con la clasificación de Gartner (incluyendo las dos empresas calificadas *master*), cuyo top 10 está dominado por empresas de tecnología: Apple, Amazon, Intel, Cisco Systems y Samsung Electronics. Salvo McDonald's, las empresas de alimentos y bebidas, a diferencia del caso peruano, están relegadas a un segundo plano: Coca Cola, Starbucks, PepsiCo.

En segundo lugar, resulta evidente que no pudieron ser consideradas en el *ranking* muchas empresas con excelentes gestiones de sus cadenas de suministro, en particular –como se mencionó líneas arriba– las corporaciones de capital extranjero que no cotizan en bolsa y cuyos estados financieros no son accesibles.

Sin embargo, unas pocas compañías enviaron una parte de la información. Si bien ésta no llegó a tiempo para poder completarla e incluir a las firmas en el *ranking*, sí permite suponer que hubiesen escalado hasta las primeras posiciones. Es el caso de Nestlé, cuyo ROA promedio de los últimos tres años (15.67%) es el segundo más alto y su ratio de rotación de inventarios (13.87) es incluso el mejor entre las empresas evaluadas. Estas cifras nos permiten vislumbrar a Nestlé en el podio. Algo similar ocurre con Kimberly Clark, que hubiese podido alcanzar el *top 5*. Se espera que la próxima edición del *ranking* pueda contar con la valiosa participación estas empresas.

12 Principios en la Gestión de la Cadena de Suministros

Por Francisco D'Angelo
Gerente General de Yobel SCM

La gestión de la cadena de suministro (SCM, por sus siglas en inglés, *supply chain management*) surge como la combinación de la tecnología y las mejores prácticas de negocios en todo el mundo. Las compañías que han desarrollado sus operaciones internas ahora trabajan para lograr mayores ahorros y beneficios al mejorar los procesos y los intercambios de información que ocurren entre los asociados de negocios.

Una exitosa cadena de suministro entrega al cliente final el producto apropiado, en el lugar correcto y en el tiempo exacto, al precio requerido y con el menor costo posible. Definida de una forma sencilla, SCM engloba aquellas actividades asociadas con el movimiento de bienes desde el suministro de materias primas hasta el consumidor final. Esto incluye selección, compra, programación de producción, procesamiento de órdenes, control de inventarios, transporte, almacenamiento y servicio al cliente.

En este contexto quisimos identificar a través de un *ranking* a las empresas en el Perú que vienen gestionando una cadena de suministro eficiente, con el fin de ayudarnos a implementar sus mejores

prácticas. Nuestro objetivo al compartir esta información es coadyuvar a mejorar la excelencia, la innovación, el crecimiento y el éxito de las empresas en el Perú, mediante un manejo eficiente de la cadena de suministro y su contribución al valor corporativo.

Es muy difícil medir la eficiencia de las cadenas de suministro con tantos ratios disponibles. Sin embargo, los ratios usados son fáciles de obtener y dan una idea general de eficiencia en la SCM: ROA (rendimiento sobre activos) da una idea de la eficiencia y productividad, RI (rotación de inventarios) nos aproxima a la optimización de costos y el crecimiento porcentual de las ventas retrata la innovación en el lanzamiento de productos nuevos, la fuerza de distribución y la atención adecuada a los clientes.

Por lo general existen 12 principios para una eficiente SCM. La implementación de estos principios permite balancear las necesidades de un excelente servicio a clientes con los requerimientos de rentabilidad y crecimiento. Vemos que las empresas del *ranking* en el Perú aplican muchos de estos principios:

1. **Tienen continuidad de liderazgo.** Las empresas líderes en su sector disponen de mayor probabilidad de obtener mejores niveles de eficiencia. Logran excelentes resultados en reducir costos operativos, mejorar la productividad de los activos y ser más eficientes en responder a las cambiantes demandas del mercado con foco en el crecimiento de las ventas.

2. **Piensen en el bosque.** Analizan la cadena de suministro como un todo, todos los enlaces que se involucran en la administración del flujo de productos, servicios, información y dinero desde el proveedor de su proveedor hasta el cliente de su cliente.

3. **Tienen una obsesiva fijación en la demanda de los clientes.** En vez de forzar los productos en el mercado, que pueden o no venderse, satisfacen las demandas que los clientes necesitan.

4. **Segmentan a sus clientes con base en las necesidades de servicio de los diferentes grupos y adaptan la cadena de suministro para servir a estos mercados rentablemente.** Tradicionalmente hemos segmentado a los clientes por industria, producto o canal de ventas y hemos otorgado el mismo nivel de servicio a cada uno de los clientes dentro de un segmento. Una cadena de suministros eficiente agrupa a los clientes por sus necesidades de servicio, independientemente de la industria a la que pertenecen, y adecua los servicios a cada uno de esos segmentos.

5. **Adecuan la red logística a los requerimientos de servicio y a la rentabilidad de los segmentos de clientes.** Al diseñar la red logística debemos enfocarnos intensamente en los requerimientos de servicio y la rentabilidad de los segmentos identificados.

6. **Están atentas a las señales del mercado y alinean la planeación de la demanda en consecuencia con toda la cadena de suministro.** Aseguran pronósticos consistentes y la asignación óptima de los recursos. Este enfoque intensivo en la demanda

lleva a pronósticos más consistentes y a la asignación óptima de los recursos.

7.

Se enfocan en el largo plazo y en todos los eslabones de la cadena. El proceso de mejora dentro de la cadena de suministro es largo, en promedio tres años, con avances progresivos y un manejo de multiprocesos en diferentes áreas de la empresa. De ahí la importancia de tener programas de rotación de personal entre áreas.

8.

Mantienen un reporte organizacional. Cuentan con un líder de SCM de alto nivel en la organización, a quien le reportan las áreas de planeación, compras, manufactura y logística, para poder orquestrar la integración de toda la operación, medir la contribución y aumento de valor de la empresa. Además se preocupan del desarrollo de su gente. Captar a los mejores y entrenarlos es parte del ADN de la empresa.

9.

Buscan diferenciar el producto lo más cerca posible del cliente. Ya no es posible que acumulemos inventario para compensar por los errores en los pronósticos de ventas. Lo que debemos hacer es posponer la diferenciación entre los productos en el proceso de manufactura lo más cerca posible del cliente final.

10.

Manejan estratégicamente las fuentes de suministro. Trabajan más de cerca con los proveedores principales para reducir el costo de materiales y servicios; mejoran los márgenes de ambos. El concepto de exprimir a los proveedores y ponerlos a competir ya no es la forma de proceder; ahora la tendencia es 'ganar-ganar'.

11.

Desarrollan una estrategia tecnológica para toda la cadena de suministro. Una de las piedras angulares de una gestión exitosa de la cadena de suministro es la tecnología de información que debe soportar múltiples niveles de toma de decisiones, así como proveer una clara visibilidad del flujo de productos, servicios, información y dinero.

12. Adoptan mediciones del desempeño para todos los canales. Los sistemas de medición en las cadenas de suministro hacen más que monitorear las funciones internas; deben adoptarse mediciones que se apliquen a cada uno de los eslabones de la cadena. Lo más importante es que estas mediciones no solamente contengan indicadores financieros, sino que también ayuden a medir los niveles de servicio, como la rentabilidad de cada cliente, de cada tipo de operación, unidad de negocio y, en última instancia, por cada pedido.

Estos principios no son fáciles de implementar y requieren de ciertas habilidades que en algunos casos no son las que naturalmente encontramos en los profesionales de hoy. Se requiere de un esfuerzo de grupo, de habilidades multifuncionales, calidad de facilitadores que integren las necesidades divergentes de manufactura y ventas, calidad y precio, costo y servicio, y las mediciones cualitativas y financieras.

Se debe ampliar el entendimiento de las otras áreas de la organización, se tiene que mejorar el conocimiento de las funciones de compras, planeación de productos, *marketing*, ventas y promoción de ventas, y también deben desarrollar un conocimiento más íntimo de sus clientes. Recuerde que la cadena de suministro comienza y termina con el cliente.

Estas empresas están pensando que

la demanda es el punto de inicio para sincronizar todas las operaciones. Las compañías no pueden ser líderes mundiales lanzando productos idénticos a precios más bajos y promocionándolos al público masivamente. Los gustos de los consumidores están cambiando muy rápido y las nuevas ideas se comparten más rápido en un mundo conectado por Internet.

El enfoque general en épocas de crisis ha sido aumentar la rentabilidad cortando costos más que en incrementar las ventas. Esto puede hacerse hasta ciertos límites. Hoy las empresas con operaciones más esbeltas y saludables buscan crecer y reposicionan el concepto de la 'cadena de suministros' como la palanca para el crecimiento, más ventas con menos activos y menores costos.

Liderando la Innovación en la Cadena de Suministro

Por Eduardo Linares

Director del área de Dirección de Operaciones del PAD
-Escuela de Dirección de la Universidad de Piura

La innovación es la creación de algo novedoso y útil. Puede ser grande o pequeño, incremental o disruptivo. En las cadenas de suministro es una de las claves para las empresas a la hora de mejorar su eficiencia, reducir costos y añadir valor a los clientes.

El aumento de las necesidades del cliente y los nuevos modelos de negocio en el comercio y la industria ofrecen diversas posibilidades para desarrollar nuevos mercados a través de servicios logísticos innovadores que agreguen valor a los clientes. Las mejoras tecnológicas permiten también que los procesos logísticos y de cadena de suministro se creen de manera más eficiente.

Para lograr cadenas de suministro innovadoras, se puede pensar que lo clave es atraer a la organización talento excepcionalmente creativo, o realizar las inversiones correctas, o romper los silos organizacionales. Todo esto puede ayudar, y de hecho es importante, pero lo que se debe asegurar en la gestión de la cadena de suministro es una innovación sostenida. Y para esto resulta fundamental el rol del líder de la cadena.

El rol del líder innovador no consiste en ser

la persona con todas las respuestas, sino más bien el facilitador que configura un ambiente donde las personas puedan crear, colaborar y por último concretar soluciones innovadoras a los problemas que, en un inicio, pueden parecer imposibles de resolver.

Podemos mencionar tres aspectos clave en el proceso de innovación que ayudan a lograr una cadena de suministro innovadora: la colaboración, el aprendizaje basado en el descubrimiento y la toma de decisiones integradora.

El proceso de innovación debe ser colaborativo porque las innovaciones surgen a menudo del intercambio de ideas, las cuales se producen durante las interacciones de personas con distintas habilidades, experiencias o puntos de vista. Los “chispazos” de creatividad juegan un rol importante y deben ser tomados como un punto de partida sobre los que se construye de manera colaborativa con los otros miembros del equipo.

Las contribuciones individuales no son suficientes para crear una solución definitiva, especialmente cuando se tienen problemas grandes y complejos. Pero cada contribución, a través de la colaboración,

juega su parte en la creación de soluciones innovadoras colectivas y definitivas. En un contexto organizacional correcto, con el liderazgo adecuado, un grupo puede amplificar los diversos talentos e ideas de sus miembros individuales. Esto es importante toda vez que en la gestión de la cadena de suministro no sólo participan los miembros de la organización, sino los elementos claves de la red de organizaciones que la conforman, las cuales son realmente las redes de valor que permitirán satisfacer las necesidades de los clientes de una manera innovadora. Ya que la innovación es un proceso de resolución de problemas, se trata realmente de buscar una solución creando y probando un portafolio de ideas. Con frecuencia toma tiempo enmarcar el problema en la forma correcta, especialmente si es complejo. Consecuentemente, la innovación es un proceso de prueba y error. La innovación requiere una mentalidad de probar, aprender, ajustar y volver a intentar. Es un proceso de aprendizaje continuo. Los líderes y sus equipos pueden resolver los problemas, desavenencias y/o conflictos en una o tres maneras. En la primera, el líder o alguna facción

dominante puede imponer una solución. En una segunda, el grupo puede llegar a un acuerdo o compromiso, una cierta manera de dividir o compensar las diferencias entre opciones y puntos de vista opuestos. Desafortunadamente, la dominación o los acuerdos a menudo conducen a soluciones menos satisfactorias.

La tercera manera es integrando ideas y tiende a producir las soluciones más innovadoras. Tomar decisiones integradoras, que a menudo combinan las ideas que en un inicio parecían opuestas, permite que las diferencias, conflictos y aprendizaje formen parte de la solución final. Supone tomar lo mejor de la opción A y de la opción B para crear algo nuevo, la opción C, que es mejor que la A o la B. En conclusión, el gran reto de un líder de innovación en cadena de suministro es el de crear un lugar –un contexto, un entorno– en donde las personas estén dispuestas y sean capaces de realizar el trabajo duro de buscar soluciones innovadoras a los problemas, de una manera constante (una y otra vez). No es sólo un tema de talento, sino de talento en un entorno apropiado.

Acerca de los Auspiciadores



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

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

Yobel SCM Administra operaciones de Manufactura y Logística en más de 180,000 m², los cuales albergan más de 225,000 referencias en inventario,

para llegar a más de 700,000 destinos, administrando una flota de más de 1,200 vehículos.

Todas las herramientas integradas (ERP, BI, MRPII, Score y Lean Six Sigma) sumadas al conocimiento y especialización con certificaciones (BPM, BPA e ISO) soportan la aplicación de soluciones para sincronizar las cadenas de abastecimiento de sus clientes a nivel de Consultoría, In House o Outsourcing.

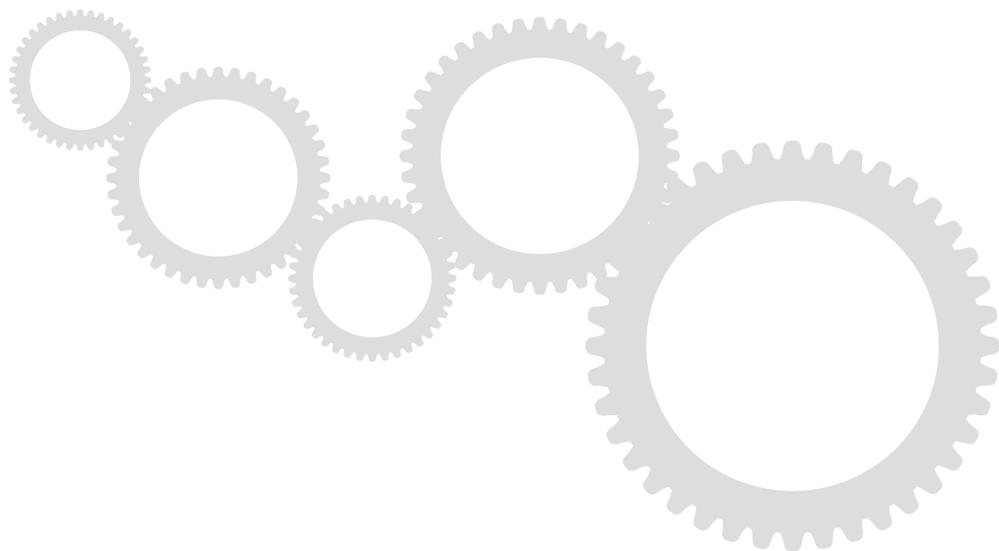
Algunos nuestros clientes multinacionales son: Aventis, Backus, Beiersdorf, Belcorp, Bticino, Colgate-Palmolive, Ericsson, Estee Lauder, Johnson & Johnson, Kimberly Clark, L'Oreal, Nextel, Puig, Procter & Gamble, Reckitt Benckiser, SC Johnson, 3M, Umbro y Unilever, entre otros.



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

El área de Consultoría cuenta con más de 10 años de experiencia especializada.

Colabora con las empresas de todos los sectores brindándoles soluciones integrales para crear cadenas de suministro más eficientes, seguras, rentables y sostenibles. Fortalece sus oportunidades con soluciones basadas en los mejores resultados para la organización, mediante el uso de las mejores prácticas logísticas globales y metodologías comprobadas



como SCOR y herramientas avanzadas de análisis de datos.

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

En el campo Codificación Estándar,

representa el sistema de identificación de productos, localizaciones y unidades de despacho más utilizada en el mundo, por la eficiencia, control, seguridad y visibilidad que le brinda a la cadena. GS1 va más allá de la codificación del producto, pues brinda asesoría para optimizar el sistema de codificación de las empresas así como el uso de tecnologías estándares de última generación como el RFID y el Catálogo Electrónico GDSN, entre otros.

El PAD es la Escuela de Dirección de la Universidad de Piura y en sus más de 35 años ha ido consolidando su experiencia en la formación de directivos, desarrollando sus capacidades en la comprensión de los problemas empresariales, mejora en el análisis para la toma de decisiones y liderazgo en el gobierno de personas a su cargo.

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

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

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





Edición general
ERNESTO FERRINI

Investigación y Redacción
NORKA PERALTA

Diseño
LUZ K. LAZO

Corrección
JOSÉ DE LA CRUZ

2015

Un proyecto de



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).

Inicio: junio 2016

www.pad.edu

Informes:

Srta. Milagros Seminario

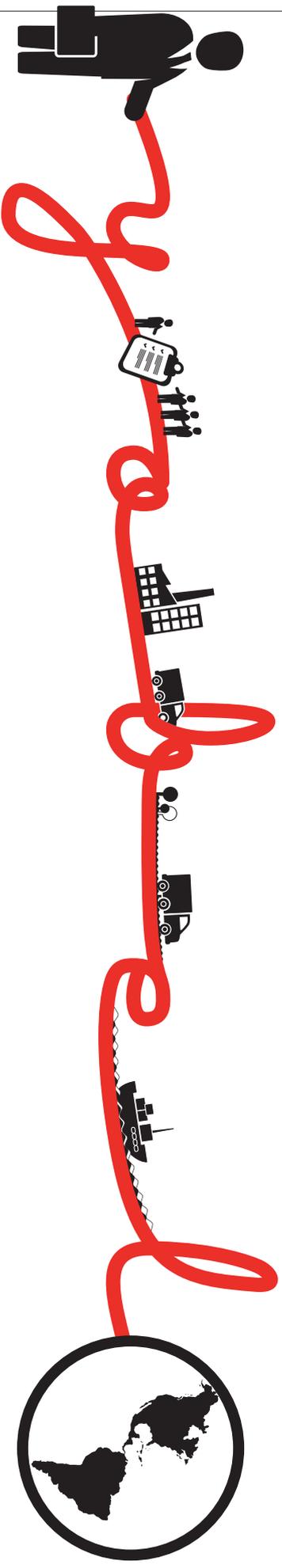
Teléfono: 217-1200, anexo 1287

mseminario@pad.edu



INTERNATIONAL BUSINESS PROGRAM

Certificado por IESE Business School,
otorgado al completar el programa en su
campus de Nueva York.



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

www.yobelscm.biz

yobel

supply
chain
management

Profesionales de confianza

PLANTEAMIENTO

ABASTECIMIENTO

MANUFACTURA

LOGÍSTICA

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