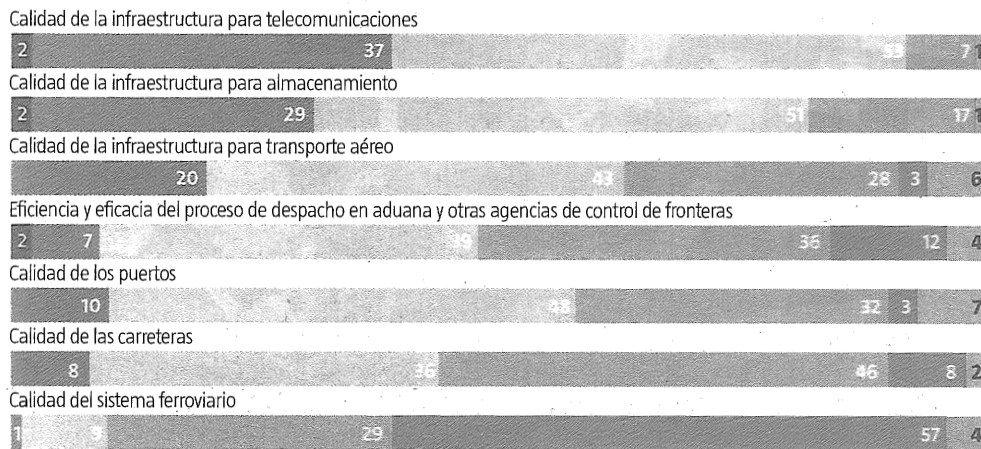


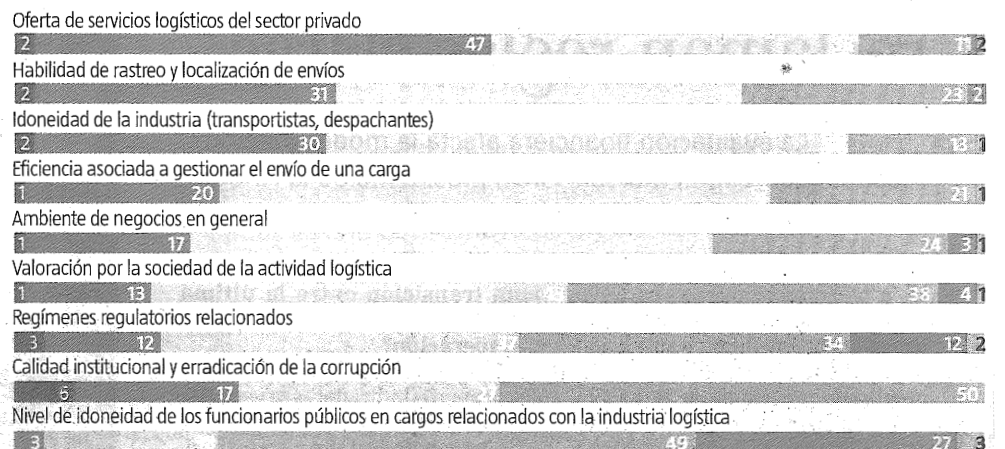
Lo que piensan los empresarios

NIVEL DE ESTOS ASPECTOS EN SU PAIS



Fuente:IAE Business School, encuesta a directivos de operadores logísticos y dadores de carga

NIVEL DE ASPECTOS DEL ENTORNO



LA NACION

I SUPPLY CHAIN I

Las cadenas de suministros, esas que jamás de

Continuación de la Pág. 1, Col. 6

que más del 47% de los dadores de carga confía más en su capacidad de respuesta que en su capacidad de previsión. Sin embargo, tan sólo el 30% de las empresas dadoras de carga están satisfechas con el nivel de respuesta de sus proveedores principales. La percepción de satisfacción aumenta a sólo un 45% cuando se hace una auto evaluación del nivel de servicio provisto.

La brecha entre la percepción en el nivel de capacidad de respuesta y las necesidades de acuerdo con requerimientos y realidades, tendría origen en dos causas relevantes: Que los proveedores de los Dadores de Carga tienen una visión del propio negocio con orientación técnica hacia el producto físico ofrecido y que carece de una perspectiva más amplia de la propuesta de valor de su negocio. Esto aumenta o disminuye por la calidad del servicio logístico que se ofrece. Las falencias observadas en la monitorización sistemática de los niveles de servicio logístico, mediante métricas y estándares objetivos que miden su nivel de respuesta, dan lugar a percepciones sesgadas hacia la auto complacencia con el propio desempeño.

El relevamiento evidencia una marcada tendencia en la utilización de modelos de planificación orientados a contrapedido frente a la estrategia tradicional de una rápida capacidad de respuesta sustentada en la disponibilidad de inventarios. En los últimos tres años, más del 25% de los

encuestados pasó de sistemas *push* a sistemas *pull*. Esta tendencia aparece como una buena noticia por tratarse de la difusión de mejores prácticas mundiales orientadas al *lean manufacturing*, donde los sistemas justo a tiempo de contra-pedido son una de las prácticas medulares.

Identificar los cambios de tendencias en el mercado y tener la capacidad de adaptarse y modificar las propias prácticas son condiciones necesarias para sustentar la competencia de cara a la mejora de su gestión. Del estudio surgieron dos dimensiones con fuer-

Sólo el 10% de las empresas utiliza modelos cuantitativos detallados donde se evalúan riesgos operativos y de impacto económico

te desarrollo que soportan una mejora autosustentable: el proceso de análisis de identificación de causas de las fallas ocurridas y la aplicación de sus conclusiones para la mejora de la gestión (71 y 81%, respectivamente).

El porcentaje de compañías que utiliza métricas de desempeño y su comparación con mejores prácticas para identificar oportunidades de mejoras, cae dramáticamente (53 y 45% respec-

tivamente). Esto corrobora las falencias señaladas, respecto del monitoreo sistemático de los niveles de servicio logístico. La ausencia de métricas de desempeño obstaculiza el aprendizaje organizacional mediante sistemas de mejora continua que necesita de métricas objetivas para evaluar las mejoras implementadas. Este puede ser uno de los factores que explica el mayor nivel de satisfacción de clientes alcanzado por las empresas que utilizan métricas respecto a quienes no las utilizan (75% v. 50% respectivamente).

De los talleres con directivos de empresas logísticas y dadores de carga surgió la necesidad de acordar estándares de indicadores de nivel de servicio y de satisfacción de clientes para empresas de un mismo sector así como la idea de establecer ámbitos para promover actividades de *benchmarking* y de comparación de mejores prácticas.

Llama la atención la fuerte deficiencia de la infraestructura como soporte en la gestión de suministro, siendo las de telecomunicaciones y almacenamiento las mejor evaluadas. Adicionalmente, la tendencia es que aquellos tipos de infraestructura con menor desarrollo son también los que más han empeorado en los últimos cinco años. Los aspectos de infraestructura que suelen requerir de una mayor coordinación de inversión público-privado, tales como la calidad de puertos, carreteras y sistema ferroviario, son los peor evaluados; en cambio, los que suelen financiarse más frecuentemente, por medio de inversiones privadas, gozan

de una calidad mejor evaluada.

Menos de un tercio de las empresas evalúa a los distintos aspectos del entorno de la gestión de suministro de manera positiva, con la única excepción de la oferta existente de servicios logísticos ofrecidos por empresas privadas. Los factores de entorno asociados al ámbito controlado por las empresas del sector están mejor evaluados que aquellos vinculados al sector público, en donde el nivel de calidad institucional y de idoneidad de funcionarios son los más criticados, alcanzando menos del 20% de aceptación. Es de destacar

La capacidad de adaptarse a los cambios requiere identificar los cambios de tendencias en el mercado y tener la capacidad de modificar las propias prácticas

la baja valoración por parte de la sociedad del valor agregado de la gestión logística (menos del 15%).

La capacidad conjunta de alinear y de coordinar a los participantes de la cadena de suministro tiene un gran impacto para lograr un funcionamiento eficiente. Esta capacidad implica lograr niveles adecuados de integración entre las áreas organizacionales de la propia empresa, tanto internamente

como externamente (empresas interdependientes de su cadena).

Si bien la mayoría de los encuestados afirma que cuenta con una adecuada integración entre el área de suministros y el resto de las áreas funcionales, no sucede lo mismo cuando se analiza la coordinación con el área de desarrollo de nuevos productos. El área de gestión de suministros también puede ser una fuente de información valiosa a la hora de capitalizar las lecciones aprendidas en lanzamientos anteriores, tanto para el diseño del producto, como para la planificación de su lanzamiento.

El 70% de las compañías que aplican sistemas y tecnología de información como soporte de intercambio entre áreas funcionales, alcanzan un mayor nivel de seguimiento en la planificación, y mayor nivel de estandarización y de cumplimiento de los procesos y sus plazos. Así, el uso de tecnologías de información está asociado a un mejor funcionamiento de los mecanismos de coordinación predefinidos y formalizados entre las áreas funcionales y de la gestión de la cadena de suministro.

Si bien la mitad de las empresas (60% en los Dadores de Carga y 30% los Proveedores de Servicio Logístico) usa sistemas más sofisticados para la gestión de la cadena de suministro, alrededor de un 40% de las empresas encuestadas no ha implementado sistemas ERP. En los talleres de trabajo se identificó la necesidad imperiosa de revitalizar el posicionamiento interno del área de suministros como socio estratégico de



HORMETAL
EMPRESA CONSTRUCTORA

OBRAS LLAVE EN MANO

- CENTROS LOGÍSTICOS
- OBRAS INDUSTRIALES
- HIPERMERCADOS
- CELDAS DE ACOPIO

Autopista Panamericana 2250 (Km. 41) Garín - Prov. de Buenos Aires / Tel. (+54 11) 5918-6800 / 63488-457788
http://www.hormetal.com - hormetal@hormetal.com



La Supply Chain Summit, en IAE Business School

Consumo masivo, mucho que mejorar

Un estudio de Ernst & Young revela el potencial de mejora que aún existe en la cadena de abastecimiento de las empresas de este rubro

De acuerdo con una investigación realizada por la consultora Ernst & Young el aumento experimentado en los costos de la cadena de abastecimiento de compañías globales provocó pérdidas de beneficios potenciales por más de US\$ 6000 millones en los tres últimos años. *Optimizando la cadena de abastecimiento*, un análisis realizado sobre las 32 empresas de consumo masivo más importantes del ranking S&P1200, reveló que la tendencia seguida por diversas compañías en focalizar sus esfuerzos en una única medida de desempeño—costos de ventas o días de inventarios—ha limitado la posibilidad de lograr ventajas en otras áreas.

Si bien resulta ampliamente reconocido que la cadena de abastecimiento constituye una de las grandes áreas de oportunidad para agregar valor, optimizar el flujo de efectivo y reducir costos, los resultados del análisis indican que numerosas compañías orientan sus esfuerzos hacia la optimización de medidas individuales de performance en lugar de adoptar una visión integral de la cadena.

“Tomando en cuenta que, en promedio, entre el 55% y el 70% de los costos de estas compañías y entre el 45% y 60% de su capital de trabajo se encuentran asociados a la cadena de abastecimiento, el tamaño del premio para quien logre gestionar mejoras sostenibles en el desempeño de su cadena de abastecimiento resulta verdaderamente tentador”, afirmó Fabián Alberto Gómez, del área *Risk Advisory Services* de la consultora.

El análisis indica que, las 32 compañías analizadas podrían haber logrado ganancias adicionales por US\$ 1000 millones si hubieran logrado reducir su inventario en un día; US\$ 7000 millones si hubiesen logrado una reducción de un 1% en sus costos de ventas; y alrededor de US\$ 2000 millones reduciendo en un 1% el costo de servir a sus clientes.

Los indicadores de costos de ventas y días de inventarios constituyen dos de las medidas de mayor relevancia para la gestión de la cadena de abastecimiento en la industria. Sin embargo, solo el 20% de las compañías analizadas presentó un desempeño

superior a la media en ambos indicadores. En contrapartida, el 68% mantuvo un desempeño por debajo del promedio en una de esas medidas y el 12% restante obtuvo un desempeño por debajo de la media en ambos indicadores.

Los mejores

Los fabricantes de productos para el hogar y cuidado personal ocupan las mejores posiciones en los indicadores de costo de ventas y días de inventario. Las compañías cerveceras, alimenticias y embotelladoras de bebidas sin alcohol se destacan en la gestión de sus días de inventarios. En tanto, las bodegas y destiladores de bebidas alcohólicas lo hacen mejor en materia de costo de ventas. El subsector de tabacaleras ocupó las últimas posiciones en ambas medidas.

Las compañías analizadas que obtuvieron buenos resultados en esas mediciones, demostraron su determinación para optimizar el desempeño de su cadena de abastecimiento mediante el despliegue de una serie de iniciativas que abarcan, entre otras, las siguientes:

■ Firme adopción del costo total de entrega (COGS, costo de servir e inventarios) y del servicio al cliente

como pautas generales para la toma de decisiones balanceadas de abastecimiento y logística

■ Delegación de responsabilidad en los profesionales afectados a la gestión de la cadena de abastecimiento y aplicación de incentivos adecuados

■ Consolidación en modelos de operaciones regionales y globales.

■ Creación de equipos globales de negociación, integrados por profesionales de logística, abastecimiento, operaciones, finanzas e impuestos

■ Mejora en la gestión del ciclo de vida del producto aumentando la velocidad de introducción al mercado y la eficiencia en la etapa de discontinuación.

“Quedó claro que las compañías líderes han comenzado a considerar las mejoras en el desempeño en términos de costos, flujo de efectivo y nivel de servicio como un todo y no aisladamente”, agregó Alberto Gómez.

El estudio *Optimizando la cadena de abastecimiento* analizó la información pública del período 2006-2008. Los subsectores analizados incluyen alimentos y bebidas, bebidas alcohólicas, bienes del hogar y cuidado personal, y tabacaleras. Los datos utilizados fueron obtenidos desde diversas fuentes, incluyendo: base de datos de recursos One Source, reportes anuales de las compañías, Thomson Financialy (Thomson-Reuters), y presentaciones 8-k y 10-k realizadas en la Comisión de Valores de Estados Unidos (SEC, según sus siglas en inglés).

ben romperse

las áreas funcionales, con un perfil más gerencial y no sólo técnico.

En lo que hace a la integración con proveedores, más del 70% de los encuestados manifiesta desarrollar un relacionamiento que va más allá de las transacciones operativas, aunque solamente el 30% cuenta con proveedores que participan activamente en los procesos de desarrollo de nuevos productos. Sólo el 52% explicita y documenta adecuadamente su relación con sus proveedores. Esto conlleva riesgos no sólo por la probable erosión en la eficacia en el monitoreo y trazabilidad

mación relevante de clientes claves a la hora de planificar sus procesos de gestión interna. Como barreras más importantes para la integración con clientes surgieron: conflictos de intereses, disparidad en los tamaños de las empresas involucradas en las cadenas de los negocios, ocultamiento de las malas prácticas internas, y falta de incentivos interorganizacionales explícitos y alineados que fomenten la cooperación y la mejora de gestión.

Uno de los puntos más importantes revelados fue la identificación de debilidades críticas en las capacidades de alineación y coordinación entre los actores clave de la cadena de valor del negocio, tanto entre empresas de la cadena como de los actores externos. Es responsabilidad de las empresas lograr la coordinación y alineación necesaria en sus cadenas de suministros, así como es responsabilidad del gobierno estar bien predispuesto a coordinar estrategias entre el sector privado y público.

La agenda resultante de esta investigación es amplia. El desafío futuro exigirá un mayor compromiso y disposición de los involucrados. Gran parte de la problemática detectada, que es estructural y común al sector, no podrá solucionarse intentando mejorar sólo a nivel de cada empresa; requerirá del esfuerzo conjunto y coordinado entre los actores clave.

Los autores son profesores del área de Operaciones y Tecnología de IAE Business School. E-mail: jsloppacher@iae.edu.ar y mpancotto@iae.edu.ar

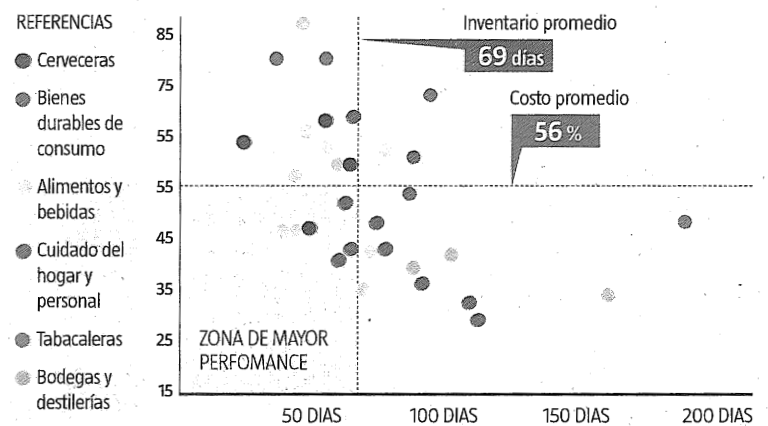
Los empresarios destacaron la necesidad de revitalizar el posicionamiento interno del área de suministros como socio estratégico de las áreas funcionales

del nivel de respuesta de la gestión de suministros, sino también, y sobre todo, por el estancamiento en la capacidad para mejorar esa gestión.

En la integración con los clientes, si bien más del 75% de los encuestados considera que se desarrollan relaciones que van más allá de las transacciones comerciales, más de la mitad de las empresas contratantes del servicio logístico reconoce no disponer de infor-

Costo de ventas v. días de inventario

Costos de ventas como porcentaje de las ventas netas según días de inventarios



Fuente: Ernst & Young

LA NACION

El producto correcto, en el lugar indicado, en el momento preciso.

1810-2010
BICENTENARIO
ARGENTINO

OCA

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

EL PAÍS TE QUEDA CERCA.