



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

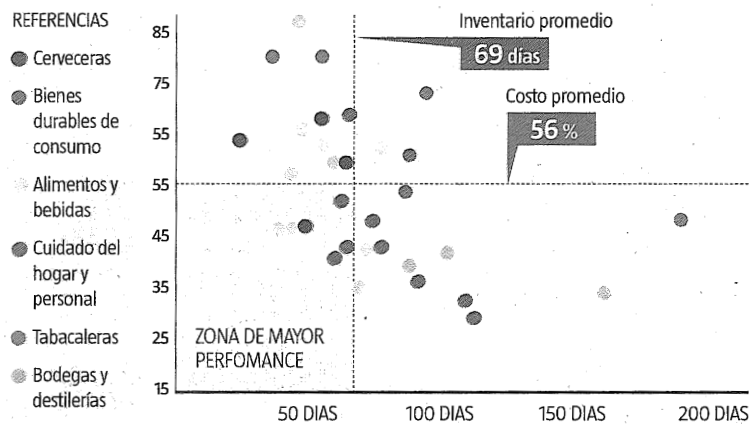
Los empresarios destacaron la necesidad de revitalizar el posicionamiento interno del área de suministros como socio estratégico de las áreas funcionales

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



EL PAÍS TE QUEDA CERCA.

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

