



La mejor manera de llegar a su destino.

Al adquirir un nuevo camión Scania de las series P, G y R, usted obtiene más que un camión preparado para el trabajo exigente. Obtiene tecnología, confianza, durabilidad y la seguridad de llegar a su destino con el menor costo operativo. El chasis, el motor y el tren de fuerza son producidos por Scania para garantizar este resultado, logrando elevados niveles de seguridad pasiva y activa, mejorando aun más el confort del conductor y el acompañante. Empezar a acortar los caminos, visite el concesionario Scania y conozca las mejores soluciones para mantener sus negocios siempre en constante movimiento.

Scania. Siempre en dirección al futuro.

www.scania.com.ar

SCANIA utiliza y recomienda YPF EXTRA VIDA



OPINION |

Por Gustavo A. del Pino

Las tecnologías de la información: ¿commodity o ventaja competitiva?



Sin ninguna duda, las tecnologías de la información (TI) son un factor clave para Wal-Mart, empresa que desde hace décadas se destaca en el mundo de los negocios por su nivel de innovación tecnológica. Sin la ayuda de las TI, esta empresa no podría tener para el año fiscal 2008 ventas globales por US\$ 375 mil millones ni ser considerado el rey de la logística. Esto les permitió, además, ayudar a los damnificados del Katrina antes que el gobierno norteamericano.

La pregunta que nos hacemos es si las TI son hoy en día para Wal-Mart una ventaja competitiva o si se han transformado en una commodity. Nicholas Carr, autor del célebre artículo *Does IT matter?* (en su nombre se concibe un juego de palabras por IT, sigla en inglés de tecnologías de la información) se refirió a este tema en su blog, el 20 de octubre de 2007, refiriendo que estas tecnologías, aun para Wal-Mart, dejaron de ser una ventaja competitiva.

Pero ¿es así, o es una exageración de Carr? Analicemos espe-

cíficamente los sistemas clave de abastecimiento, los de gestión de centros de distribución y *retail link* para dar una opinión.

Abastecimiento: Inforem, el sistema que Wal-Mart adquirió a IBM en los 70, es mejorado en los 80 y 90 adaptándolo a los diferentes canales de distribución (almacén tradicional, *Cross Docking*, compra por lote, etc.) y que en 2000 realiza *upgrades* para reabastecer productos importados, compras combinadas de almacenamiento tradicional y *cross docking*, distribución dinámica de órdenes de compra, etcétera.

Inforem es un sistema robusto con una base estadística y un funcionamiento sofisticado. Su complejidad obliga a contar con personas altamente capacitadas para operarlo (por la gran cantidad de variables y parámetros con los que funciona). El crecimiento de Wal-Mart en nuevos mercados potenció esa debilidad, y los errores que se cometen en la gestión del sistema (excesos de inventario o quiebres de stock) van en contra del *Every Day Low*

Cost (EDLC) de la compañía.

Sistemas de gestión de centros de distribución: estos son sistemas que tienen una clara ventaja competitiva (principalmente, en los procesos de *Cross Docking*, *Put to light* y *Pick to Light*). Actualmente, están desarrollando *upgrades* del sistema actual (GDS, *Global Distribution System* se convertirá a GLS, *Global Logistics System*) que entre otras cosas permitirán mejoras en la gestión de abastecimiento e inventario de productos perecederos.

Retail link: en 1993, se creó como una herramienta de gestión y toma de decisión del negocio B2B (en inglés, negocio a negocio) para compartir la información con los proveedores. Por medio de la información compartida en *retail link*, Wal-Mart implementa y desarrolla prácticas colaborativas de gestión de abastecimiento con proveedores: *Vendor Managed Inventory* (VMI) en 1994 y *Co-Managed Inventory* (CMI) en 1997, hasta llegar finalmente en 2002 a *Collaborative Planning*

and Forecasting and Replenishment (CPFR).

En este caso, el proveedor no gestiona las compras directamente, sino que gestiona los parámetros del sistema de abastecimiento de Wal-Mart (Inforem), por medio de *retail link*. En realidad, CPFR es un programa más

En el mundo, la ventaja competitiva de Wal-Mart en tecnologías de la información se reduce rápidamente frente a la competencia

profundo que la modificación de parámetros; también habla de la comunicación y del trabajo en equipo; es un cambio cultural de la forma de trabajar entre proveedores y *retailers*. En la Argentina, empezó a implementarse en 2004.

Todos estos sistemas están claramente alineados con el negocio.

En la Argentina, las TI le permiten a Wal-Mart tener una clara ventaja competitiva. No es lo mismo en otras partes del mundo donde cadenas como Target y Tesco han reducido la brecha sobre todo en lo que se refiere a los sistemas de abastecimiento y con productos similares a *retail link*.

Wal-Mart se encuentra ahora en la disyuntiva de reemplazar Inforem por una solución basada en tecnologías como Oracle o SAP, que seguramente serán más fáciles de administrar, pero con el interrogante de si esto le permitirá tener ventajas competitivas (o si, por el contrario, contribuirán a la hipótesis de Nicholas Carr), o desarrollar un producto a medida que integre los sistemas existentes con las nuevas necesidades del negocio y con herramientas de *business intelligence*, que integre datos meteorológicos, de población, de ACNielsen y otros de una manera casi automática.

El autor es director del programa en gestión de las tecnologías de la información de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Austral

Servicios a medida sin límites

www.ocasa.com

- COURIER
- BIOLÓGICO / GENÉTICO
- ENVÍO Y DISTRIBUCIÓN
- ALMACENAMIENTO
- CARGA
- ARCHIVO DOCUMENTAL
- GESTIÓN
- TECNOLOGÍA Y SEGURIDAD
- VALORES
- CHECK MAIL

OCASA
Soluciones Logísticas

CASA CENTRAL: ECHEVERRÍA 1262/64 - C. A. DE BUENOS AIRES - C1428DON - TEL./FAX: (54 11) 4785-8585

Y UNA RED DE SUCURSALES EN TODO EL PAÍS Y EL MUNDO