

Instituto Tecnológico de Buenos Aires

Especialización en Gestión de Logística Integrada



Trabajo final de integración

La innovación en Panificación y su impacto en Supply Chain.

Elaborado por: **Juan Pablo Laricchiuta**

Director: **Alejandro Arroyo Welbers**

Índice

Resumen ejecutivo	3
--------------------------	---

Capítulo 1. Argentina: variables macroeconómicas y mercado emergente.

Actividad económica	5
Tipo de cambio	7
Costo del dinero	8
Tarifas de servicios públicos	9
Contexto económico y social	11
Presión fiscal.	20
Conectividad	21
Resumen	28

Capítulo 2. La industria de la Panificación en Argentina.

Antecedentes	29
Cadena de valor	31
Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas	

Capítulo 3. Las oportunidades en la industria del pan industrial.

Punto de partida	46
Planeación de negocio S&OP	50
Oportunidades en la ejecución	58
Conclusiones finales	70
Bibliografía	72

Resumen ejecutivo.

Una vez más la tecnología impulsa a la industria a reinventarse. En este caso particular, un desarrollo en tecnología de alimentos permite **extender la vida útil del pan industrial de 12 a 21 días**. A simple vista es una pequeña variación, pero cuando uno se detiene a analizar y explorar las posibilidades comienza un recorrido apasionante porque invita a cuestionar los paradigmas que hasta ese momento eran parte de los factores críticos de éxito y descubre otra forma de hacer las cosas que no eran posibles hasta entonces. A su vez, también presenta un reto para encontrar una nueva identidad en la forma de hacer las cosas que aporten diferenciación y se constituyan en una verdadera ventaja competitiva.

Este trabajo se desarrolla con una visión transversal, sistémica, por ello el abordaje del proceso de transformación es desde el **Supply Chain Management** para la INDUSTRIA DE LA PANIFICACIÓN. A partir de esta innovación se requiere una reingeniería de la operación con nuevos acuerdos y oportunidades.

El documento está estructurado en 3 capítulos. En el primero se desarrolla la situación del entorno, específicamente de la Argentina. Seleccioné 7 variables para describir el contexto en el cual la industria se encuentra y a partir del cual se reconocen retos y oportunidades.

En el segundo capítulo hay un análisis de la INDUSTRIA DE LA PANIFICACIÓN, dedicada a la elaboración, distribución y comercialización de barras de pan y bollería (Panchos y Hamburguesas). La intención es compartir con el lector una visión instructiva que ayude a nivelar los conocimientos, pero a la vez crítica de la industria, como veremos más adelante, hay muchas oportunidades para transformar productividad en crecimiento exponencial.

En el tercer capítulo propongo dos ejes de trabajo, la planeación primero y la ejecución después. El objetivo es presentar una propuesta integral que exceda el papel y sea un verdadero promotor de la acción. No se trata sólo de decir qué hay que hacer sino también dar una alternativa de cómo hacerlo y de interpretar el impacto en el estado de resultado para que se entienda cómo se construye valor para el accionista.

Al concluir los capítulos hay una conclusión sobre los temas centrales del documento con una mirada estratégica sobre la industria.

Invito al lector a un recorrido reflexivo de este documento y deseo que pueda encontrar el ecosistema que da vida a esta industria para que descubra lo apasionante que puede ser una actividad milenaria llena de oportunidades.

Capítulo 1. Argentina: variables macroeconómicas y mercado emergente.

Cuando la economía está en expansión y el mercado internacional es una influencia positiva, la tendencia en las organizaciones que operan en la economía real es expansiva. Hay flujo positivo de fondos, el costo del dinero tiende a disminuir y se consolida una mayor tendencia a concretar proyectos. La aversión al riesgo disminuye y la presión sobre los costos y gasto también lo hace. Por el contrario, cuando la economía se estanca y las cuentas no están en orden, las empresas miran hacia adentro y buscan productividad y eficiencia, de una manera aún más acentuada que en tiempos de bonanza.

Como se verá en las gráficas más adelante la economía argentina está transitando un camino complejo y difícil. Este contexto altera las expectativas y cambia la agenda de todos los stakeholders. Las malas noticias se extienden demasiado en los portales de noticias donde se repite la misma noticia una y otra vez a lo largo del día. Es tal la influencia sobre las expectativas que por momentos parece una profecía auto cumplida. Con el pasar de las semanas van mutando las percepciones y el riesgo a la pérdida de trabajo o la sola alteración del status quo genera un ambiente de flexibilización y aceptación de nuevas reglas. Es la lógica de lo menos malo. Así como las familias se adaptan a los cambios de una nueva realidad, las empresas desarrollan planes y proyectos que garanticen operaciones sustentables para perdurar en el tiempo. En ese contexto de complejidad social y económica los sindicatos suelen modificar su decálogo priorizando la continuidad de las fuentes laborales por sobre otras cuestiones. La historia reciente presenta dos ejemplos bien marcados, en el período 2010 a 2015 los principales reclamos en movilizaciones sindicales estaban dirigidos a la reducción de la participación del impuesto a las ganancias en los salarios, en cambio en el período subsiguiente hasta la fecha se enfocan en la pérdida de puestos de trabajo. En el primer período hay una mayor cohesión entre las diferentes organizaciones sindicales para perseguir un objetivo común, en cambio, en el segundo período la problemática se presenta con diferente intensidad en las ramas industriales y los representantes sindicales enfocan su gestión principalmente en la realidad de su gremio. Las problemáticas y potenciales soluciones difieren de una industria a otra favoreciendo una visión individual por sobre una colectiva. La dispersión de necesidades en los diferentes gremios permite abordar cambios o transformaciones en la industria materializando proyectos impensados en escenarios más favorables. Un factor determinante para que esto suceda y pueda tener continuidad está dado por la velocidad de los cambios en las condiciones sociales y económicas. La efervescencia de los reclamos sindicales y la propensión a la unidad se potencia en la medida que el deterioro se verifica en múltiples ramas de la economía. En el período 2016 y 2017 comenzó una negociación liderada por el estado para renovar y actualizar la normatividad de los gremios avanzando en forma individual. En 2018 a partir de la brusca devaluación y desaciertos en política macroeconómica la efervescencia de los reclamos aumentaron impulsando el alineamiento detrás de una visión más combativa lo cual dificulta la continuidad de un proceso de transformación. En el año 2019 se registra una pérdida de puestos de trabajo registrado

cerca a los 266 mil impulsando el porcentaje de desempleo a valores superiores al 10%. A la incertidumbre propia de un deterioro tan importante se suma la pérdida de confianza en la gestión lo cual hace más difícil lograr consenso para transformar las reglas de juego en pos del desarrollo.

¿Es entonces la crisis una oportunidad? Claro que sí. Es una oportunidad para lo cual no todos estamos preparados. Hay quienes lo logran y se fortalecen y hay también los que se consumen en su propia complejidad. Este mismo efecto lo produce la tecnología cuando logra materializarse con cambios disruptivos que son aceptados y valorados por las personas que los adoptan creando nuevos procesos y nuevos paradigmas.

Siempre es bueno recordar que toda acción se desarrolla dentro de un contexto, para que la tecnología realmente tenga dicho impacto disruptivo resulta imperativo que el país se abra al mundo e integre sus cadenas de valor a nivel global. De persistir una política macroeconómica centrada en el mercado interno y evitando la integración con otras economías del mundo es mucho más complejo que los cambios tecnológicos per se sean auténticos promotores del crecimiento.

El deterioro de las variables económicas que veremos a continuación en algún sentido son las que impulsan a la INDUSTRIA DE LA PANIFICACIÓN a desarrollar tecnología para encontrar más opciones y en algún punto evolucionar quebrando una tendencia de varias décadas. Asumiendo el riesgo al simplificar el análisis, voy a focalizar el análisis del contexto de mercado argentino en 7 variables cuyo impacto es esencial para el desarrollo de cualquier emprendimiento productivo. Las variables son:

1. Actividad económica
2. Tipo de cambio
3. Costo del dinero
4. Tarifas de servicios públicos
5. Contexto económico y social
6. Presión fiscal.
7. Conectividad

1. Actividad económica

La caída de la actividad genera improductividad. Las empresas poseen un dimensionamiento alineado a su estrategia de negocio y a la diferenciación como integrante de la misma. La capacidad de adaptación de las empresas cuando la velocidad de los cambios es vertiginosa difícilmente se logra al mismo tiempo. La diferencia de velocidad entre lo necesario y lo posible suele destruir valor, cuando es transitorio se navega, pero cuando es sostenible en el tiempo requiere agilidad en la toma de decisiones para perdurar en el tiempo.

Resulta evidente reconocer que el problema se presenta principalmente en escenario de contracción económica. Cuando hay expansión económica también hay estrés, pero es el que todas las empresas quisieran tener. En cambio, las variaciones de contracción aceleradas superiores a los esperado tienen un efecto negativo sobre la confianza y eso afecta al clima de negocios.

En la gráfica 1.1 se presentan los resultados de sectores industriales que crecen en comparación con los que caen. De abril 2019 a abril 2018 el crecimiento de los sectores que caen sube un 22%. En igual sentido en la gráfica 1.2 se puede ver la caída en PBI.

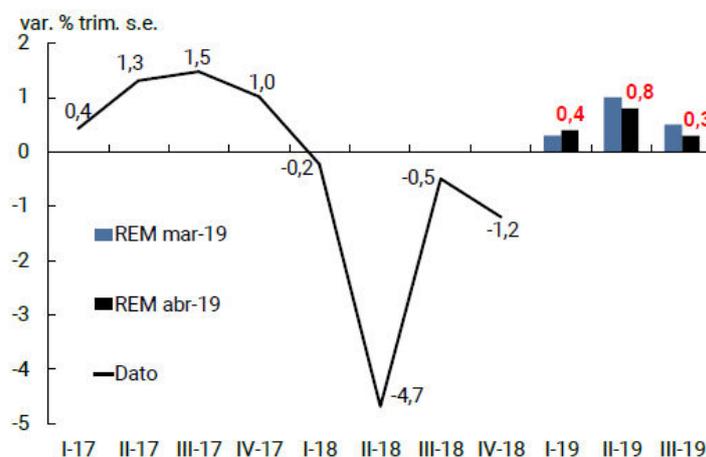
Índice de Difusión Industrial

(% sectores que crecen/caen, var. i.a. 2017-2019)



Gráfica 1.1 Fuente CEU-UIA en base a datos de cámaras empresariales y organismos del sector público.

Expectativas de crecimiento trimestral desestacionalizado del PBI



Gráfica 1.2 Fuente: Banco Central de la República Argentina – Informe Relevamiento Expectativas de Mercado (abril 2019)

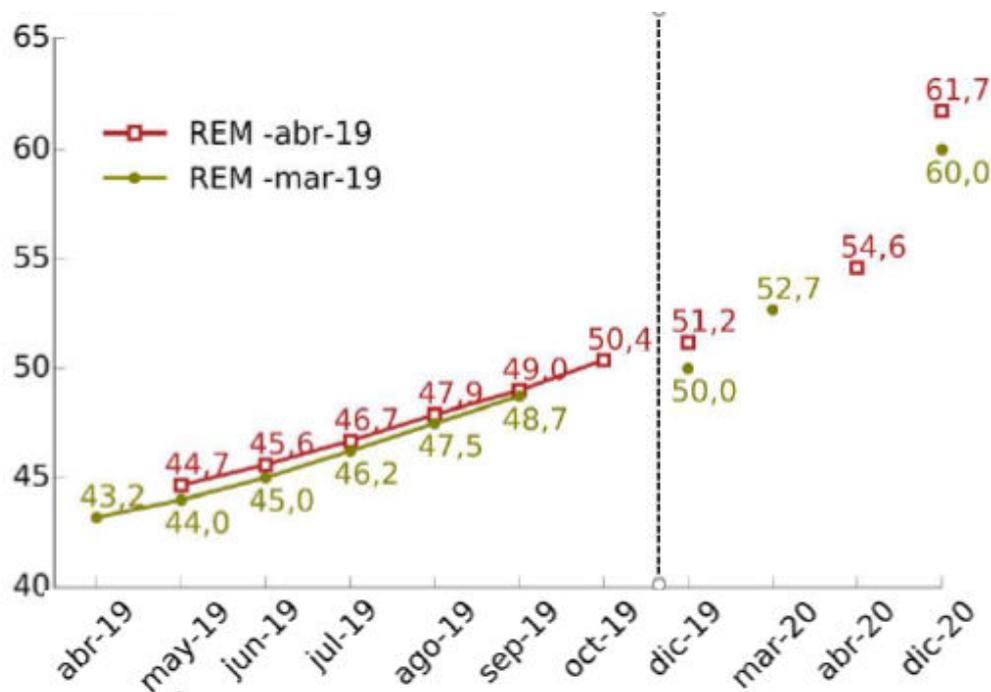
2. Tipo de cambio

Argentina tiene una economía bimonetaria, las cuentas se pagan en pesos, pero las decisiones trascendentes se toman en dólares. Es por esta razón que la estructura de costos y gastos está dolarizada con el consecuente impacto en la variación de los precios. Cada movimiento más o menos significativo de la cotización del dólar se traduce en una variación de precio en la economía real y siempre está presente la especulación. En este sentido se puede verificar dos efectos: a. La variación sistemática en la cotización del dólar por encima de las expectativas del mercado genera un efecto de cobertura en los precios relativos para evitar un descalce entre los precios de venta y el costo de reposición. b. Cuando el precio del dólar es ascendente los precios relativos aumentan, cuando el dólar baja los precios relativos de la economía no lo hacen.

Cuando hablamos de transporte carretero las tarifas y parte de sus costos se dirimen en pesos, mientras que otras variables ligadas a la operación (combustible) y mantenimiento de los activos dependen del tipo de cambio, en cuyo caso se llega a un promedio.

La depreciación de la moneda sin control afecta las expectativas y con esto la confianza. Al ser una economía emergente, necesitamos del vínculo con el exterior y la depreciación de la moneda frente al dólar es otro impulso más en el crecimiento de los costos y la pérdida de competitividad.

Expectativas de tipo de cambio nominal peso/dólar



Gráfica 1.3 Fuente: Banco Central de la República Argentina – Informe Relevamiento Expectativas de Mercado (abril 2019)

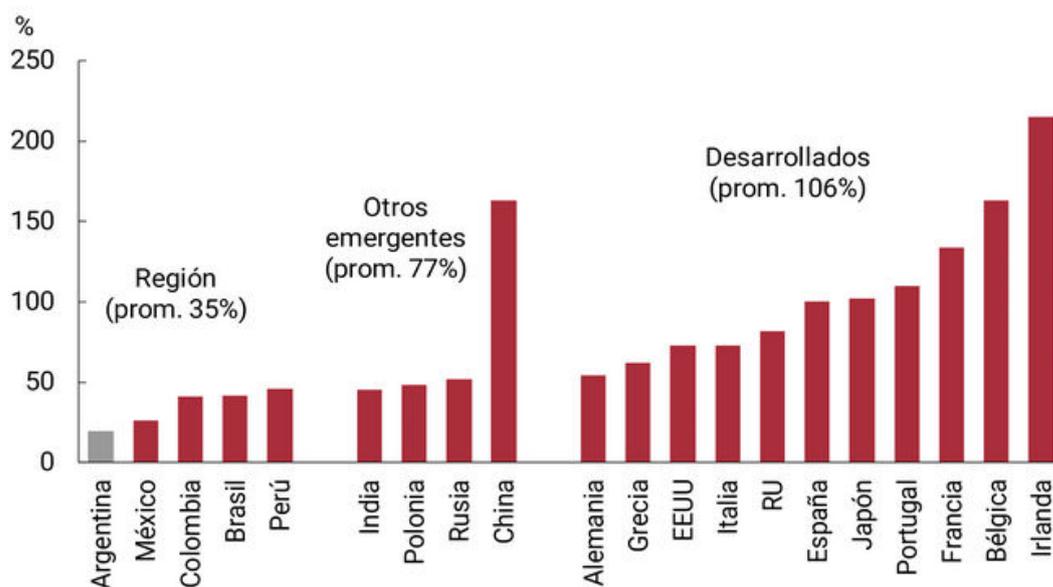
3. Costo del dinero

El costo del dinero vía la tasa de interés es un costo importante para la economía real de cualquier industria. Sea para financiar el pasivo corriente o bien una decisión estratégica de apalancamiento del negocio (capital de tercero), ambas presionan el resultado de la compañía. La opción de capitalizar deuda (efecto Leverage) en este escenario de altas tasas de interés parece una misión imposible y para los incrédulos una sentencia de extinción.

En la gráfica 1.4 se muestra un escenario comparativo de apalancamiento de las empresas argentinas en relación a Latinoamérica y otras regiones del mundo. Argentina apenas logra un 20% de deuda sobre el PBI cuando los países centrales y desarrollados presentan ratios superiores al 100%. En la gráfica 1.5 se muestra tasa nominal anual de interés y su evolución. Los valores por sí sólo explican la imposibilidad de apalancar cualquier proyecto productivo en forma sustentable.

En el plano de la logística empresarial, las altas tasas de interés conspiran contra la renovación de activos y consecuentemente una mayor productividad sectorial. Es el comienzo de una cadena de eventos perjudiciales para la actividad, la ralentización de mayor productividad erosiona los ingresos y reduce el atractivo de inversión. En un contexto de altas tasas de interés la competencia con el mercado financiero es desleal para cualquier actividad productiva.

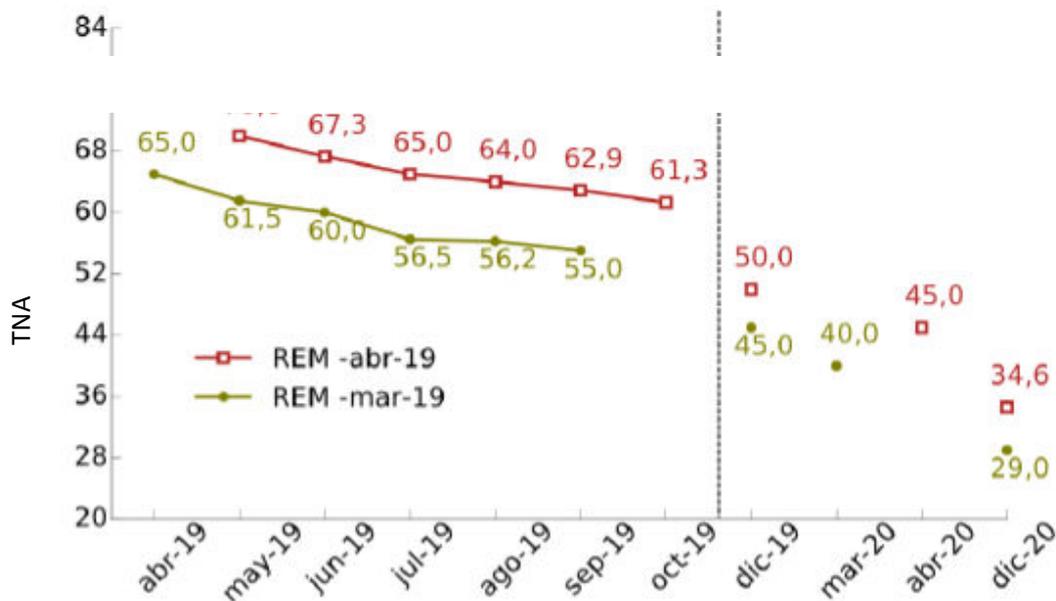
Deuda de empresas – Comparación Internacional. En % del PBI



Nota: Datos de 2017, excepto Argentina a 2018
Fuente: McKinsey Global Institute (junio 2018) y BCRA

Gráfica 1.4 Fuente: Banco Central de la República Argentina – Informe estabilidad financiera (mayo 2019)

Expectativas de tasa de interés promedio mensual (LELIQ)



Gráfica 1.5 Fuente: Banco Central de la República Argentina – Informe estabilidad financiera (mayo2019)

4. Tarifas de servicios públicos

Cuando hablamos de servicios públicos en Argentina se identifican dos momentos con políticas tarifarias opuestas. Antes del año 2015 las tarifas de servicios estaban acompañadas por una alta participación de subsidios otorgados por el estado. Luego del 2015, hay una política de recomposición de tarifas con el objetivo de eliminar los subsidios relacionados. Es indudable que este cambio de política económica ha generado un incremento sostenido de los precios con una consecuente presión fenomenal en la determinación de los precios relativos de la economía. En las gráficas 1.6, 1.7 y 1.8 se presentan ejemplos de la evolución de los precios relativos de 3 servicios públicos importantes (agua, electricidad y gas)

Las plataformas logísticas, así como también los prestadores logísticos y de distribución se ven afectados por dicho traslado de costos, todo lo cual redundará en un alza generalizada de uno de los principales actores del llamado costo argentino, es decir, el costo de transporte. El cambio de política en materia energética torna impredecible al costo de transporte en particular y los precios relativos en general. Este tsunami de incremento de precios altera las expectativas e indudablemente erosiona el margen y la utilidad. Hay un claro descalce entre la velocidad de los incrementos de tarifas y la evolución del precio del transporte. Gran parte de la actividad se desarrolla para abastecer el mercado interno donde estas variaciones reconocen mayor tolerancia, donde no es posible hacerlo es con operaciones de comercio exterior. La disyuntiva es grave, ceder margen o liquidar la operación.

**Evolución promedio del monto de una factura de agua.
Ejemplo: \$50 en diciembre de 2015**



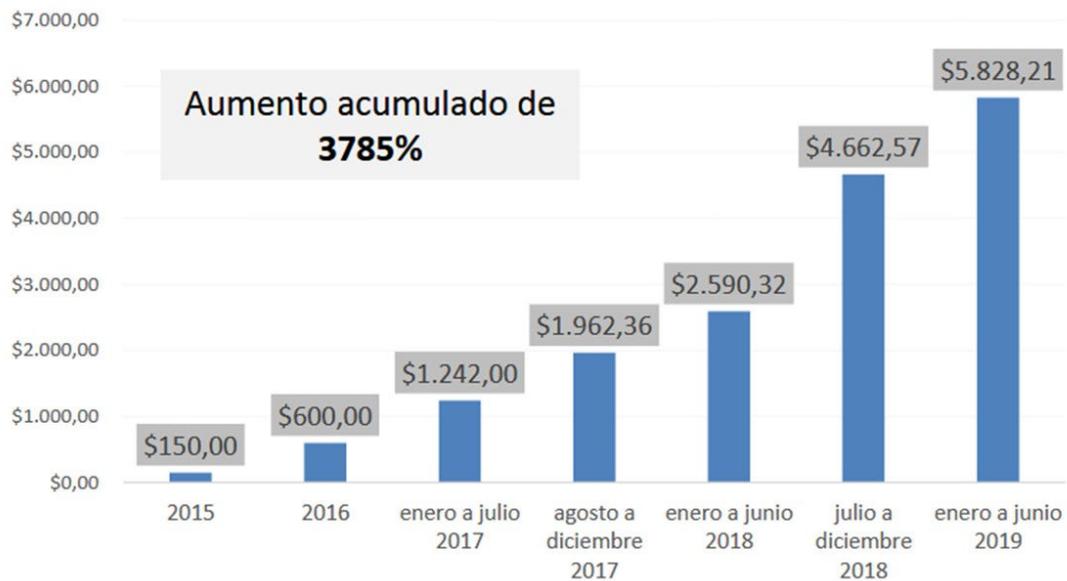
Gráfica 1.6 Fuente: Centro de Economía Política Argentina (CEPA) – Diagnóstico sobre la situación social y laboral de la argentina actual.

**Evolución promedio del monto de una factura de electricidad.
Ejemplo: \$50 en diciembre de 2015**



Gráfica 1.6 Fuente: Centro de Economía Política Argentina (CEPA) – Diagnóstico sobre la situación social y laboral de la argentina actual.

**Evolución promedio del monto de una factura de gas.
Ejemplo: \$150 en diciembre de 2015**



Gráfica 1.6 Fuente: Centro de Economía Política Argentina (CEPA) – Diagnóstico sobre la situación social y laboral de la argentina actual.

5. Contexto económico y social

En la gráfica 1.7 hay un comparativo de la evolución de: a. los precios de las tarifas de servicios públicos, b. la remuneración normal y permanente y c. el salario mínimo vital y móvil que es una referencia para la economía. La disparidad entre los distintos valores nos obliga a analizar la conflictividad social generada por el estancamiento del salario frente a otras variables económicas que no sólo afecta a las empresas sin también a las familias. No voy a profundizar en este concepto, pero es casi una obligación comentar la necesidad reconfiguración y agilidad para las empresas que dependen del mercado interno y no tienen desarrollado o no pueden capturar los beneficios de las exportaciones. Para estos casos será la supremacía del más productivo, ágil y flexible la que determine su continuidad en el tiempo.

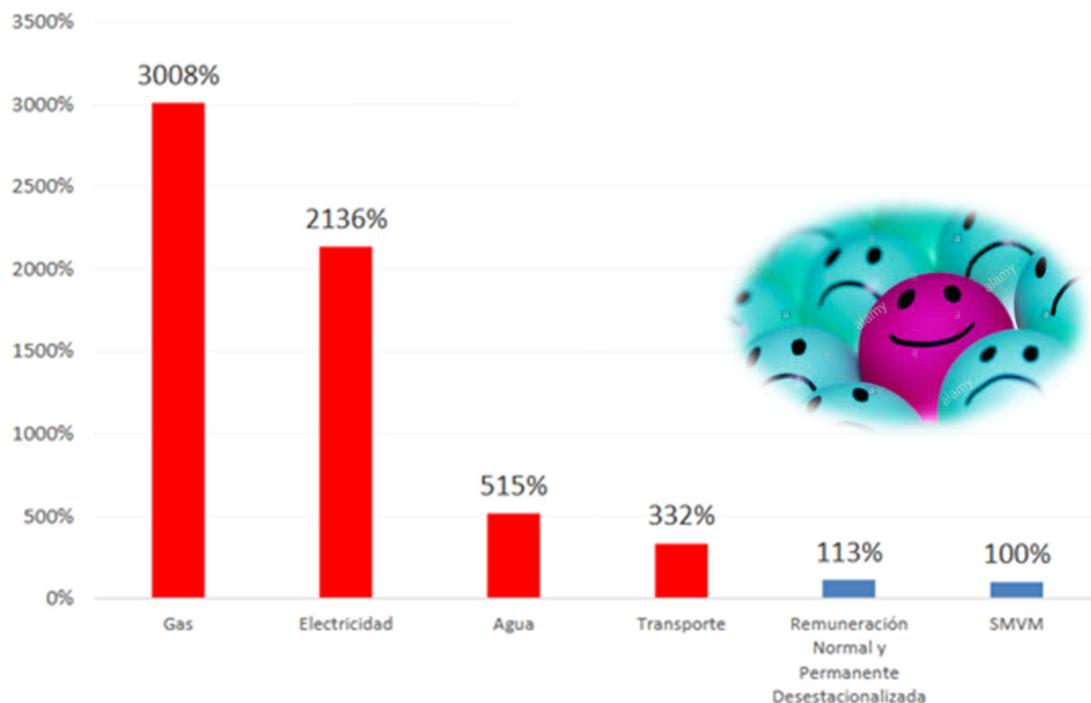
Antes de ver los datos reflexionemos sobre la competencia en un sentido más económico que el tradicional del Marketing. Una visión más elemental de economía invita a pensar en otra dimensión sobre la competencia y la variación de precios relativos en la economía. Partiendo de esta ecuación ⁽⁰⁷⁾:

$$\text{INGRESO} = \text{CONSUMO} + \text{AHORRO} + \text{IMPUESTOS NETOS}$$

Cuando hablamos de consumo me refiero al consumo tanto de bienes como de servicios. Los impuestos netos están determinados por la resultante entre las erogaciones a realizar menos las transferencias recibidos (ejemplo los subsidios). De este modo es fácil proyectar

una evolución en el tiempo y analizar el comportamiento de las diferentes variables. En este caso particular se conoce un cambio de política económica que modifica el precio de los servicios y por lo tanto altera la ecuación de equilibrio anterior. Desde un punto de vista económico el consumo, el ahorro y los impuestos compiten por una porción de salario.

Incremento de los Servicios, Transporte, SMVM (Salario Mínimo Vital Movil) y Remuneración normal y permanente Desestacionalizada. Comparativa entre 2015 y 2018



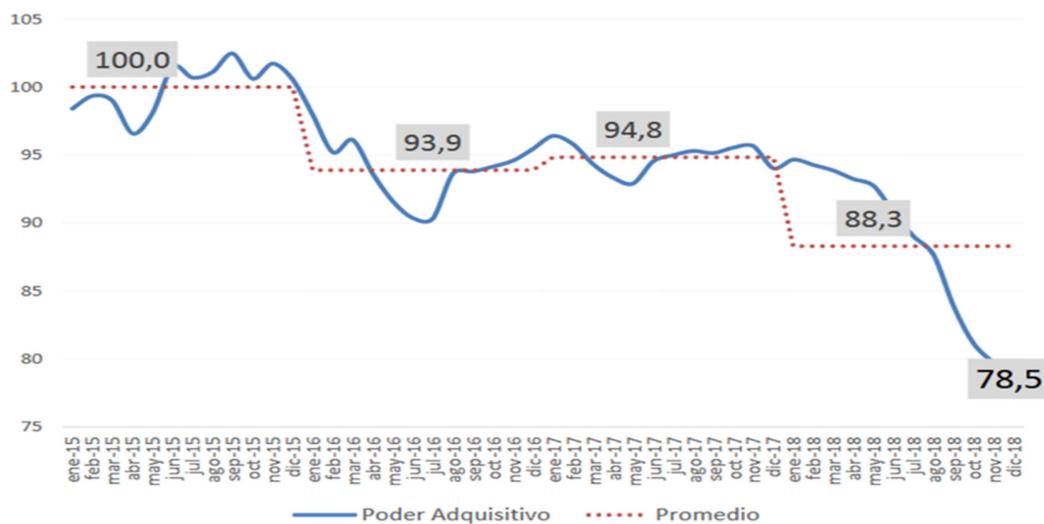
Gráfica 1.7 Fuente: Centro de Economía Política Argentina (CEPA) – Diagnóstico sobre la situación social y laboral de la argentina actual.

Dentro del consumo, las variables de servicios se apropian de una mayor parte del salario por lo cual es razonable pensar en los efectos que esto tiene. Para ello hay que entender la composición de la pirámide social, la evolución del salario y los aspectos socioculturales de la población. Surge una primera pregunta muy inquietante por el alcance de su respuesta: ¿quién estaría dispuesto hoy a renunciar a los servicios públicos?

Las empresas que viven del consumo interno deben detenerse a reflexionar sobre el valor que su producto tiene para el consumidor y hasta donde está dispuesto o no a reemplazarlo. El cambio de política económica ha introducido un nuevo competidor al cambiar el estatus quo y obligar a elegir a algunos consumidores entre bienes y servicios.

Ahora veamos el comportamiento del poder adquisitivo en el tiempo, la tendencia decreciente a lo largo de los últimos años es una muestra indudable del estado de ánimo general y de las expectativas a corto plazo. Para unos es una oportunidad de competitividad y reformas, para otros una pesadilla de supervivencia.

Poder adquisitivo promedio de la remuneración Normal y Permanente Desestacionalizada, 2015-2019, número índice (Base 100=2015)



Gráfica 1.8 Fuente: Centro de Economía Política Argentina (CEPA) – Diagnóstico sobre la situación social y laboral de la argentina actual.

El estrés del mercado interno potencia la proliferación de protestas que exceden el reclamo laboral. En las gráficas siguientes se puede observar la multiplicidad de actores y causas. Ahora vale la pena diferenciar las protestas sociales de las estrictamente laborales para identificar los desafíos y la efervescencia de los diferentes gremios. Los valores doble dígito no sólo son un **reto económico**, sino que además presentan muchos **desafíos operativos** a sortear para lograr ingresos.

El principal mecanismo de protesta está relacionado a movilizaciones y actividades en las calles alternado el normal funcionamiento. Cuando se trata de grandes centros urbanos se transforman en verdaderas pesadillas para quienes deben operar la distribución por su efecto negativo en los gastos y pérdida de venta.

En las gráficas siguientes se intenta representar una radiografía social de múltiples situaciones de la vida cotidiana que ayuden a entender el contexto social y antropológico más allá de las cuestiones estrictamente económicas.

Principales causas de la protesta social, año 2017



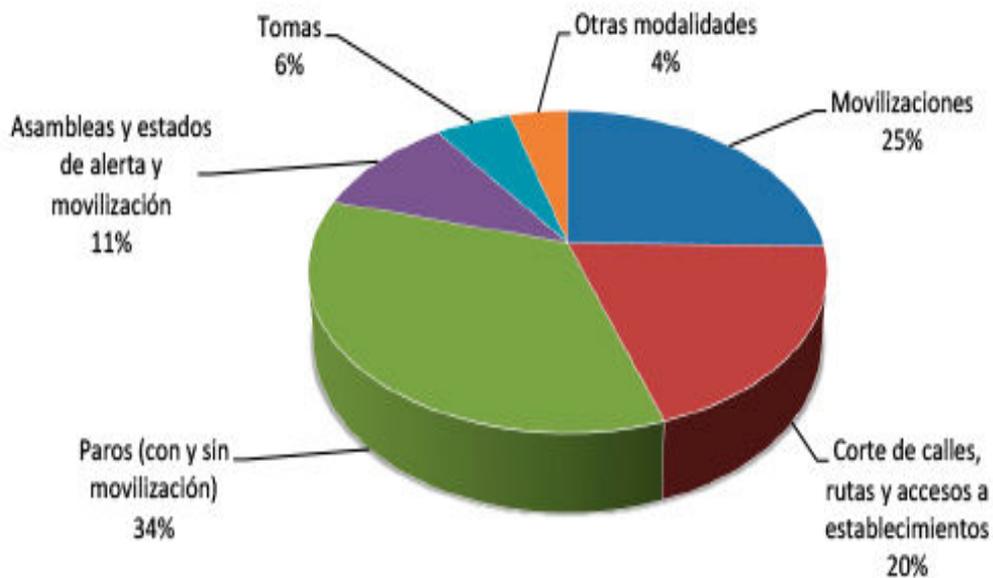
Gráfica 1.9 Fuente: Centro de Economía Política Argentina (CEPA) – Diagnóstico sobre la situación social y laboral de la argentina actual.

Sujetos sociales protagonistas de los conflictos, año 2017



Gráfica 1.10 Fuente: Centro de Economía Política Argentina (CEPA) – Diagnóstico sobre la situación social y laboral de la argentina actual.

Metodología de la protesta laboral, año 2017



Gráfica 1.11 Fuente: Centro de Economía Política Argentina (CEPA) – Diagnóstico sobre la situación social y laboral de la argentina actual.

Participación de los sindicatos en las protestas de trabajadores del ámbito privado, año 2017



Gráfica 1.11 Fuente: Centro de Economía Política Argentina (CEPA) – Diagnóstico sobre la situación social y laboral de la argentina actual.

El sindicato de transporte y logística es de los más combativos. Al momento de evaluar cambios y propuestas bien vale realizar una planeación de escenarios posibles y estar

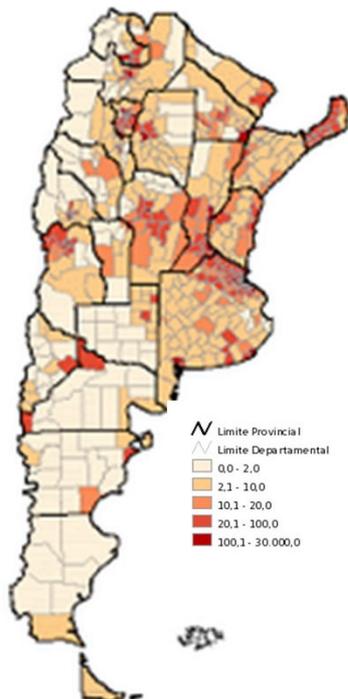
preparado. El foco de las protestas se traduce en un mapa de restricciones y la metodología en la confirmación de las dificultades para operar dinamitando la productividad y eficiencia.

Retracción del consumo por rubro y nivel socioeconómico en el área metropolitana

	Nivel Socioeconómico Alto	Nivel Socioeconómico Bajo
Lácteos	24%	42%
Carne	35%	59%
Frutas y Verduras	27%	43%
Gaseosas, jugos y sodas	44%	44%
Recreación	73%	61%
Medicamentos	15%	29%

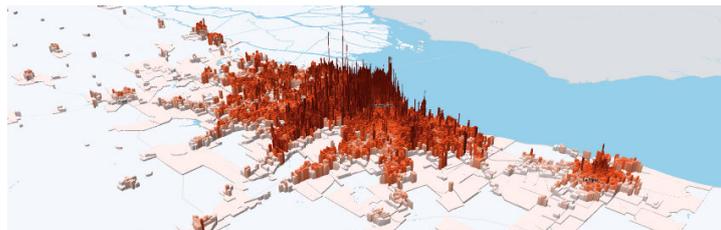
Gráfica 1.12 Fuente: Centro de Economía Política Argentina (CEPA) – Diagnóstico sobre la situación social y laboral de la argentina actual.

Al hablar de diferentes niveles socioeconómicos y regiones es necesario detenerse a analizar estas dos variables. Según el censo 2010 argentina tiene una población de algo más de 40 millones de habitantes y registra un crecimiento sostenido de la población estimado en 10% en cada medición.



Gráfica 1.13 Fuente: INDEC – Censo 2010

En la gráfica 1.13 se visualiza en escala de colores la densidad poblacional para cada municipio y resulta evidente los escasos conglomerados urbanos y su dispersión geográfica. Sin lugar a dudas esto representa un desafío logístico que desarrollaré más adelante.



Gráfica 1.14 Fuente: INDEC – Censo 2010 - AMBA

La relación entre el atractivo de mercado y la fuerza de conversión ⁽⁰¹⁾ necesaria para capturar las oportunidades es la que ayuda a la empresa a encontrar vectores estratégicos para la creación de valor. En la Gráfica 1.14 se expresa visualmente la dispersión geográfica del principal conglomerado urbano de la Argentina. Tomando como punto de referencia la Ciudad de Buenos Aires hay:



Gráfica 1.14 Fuente: Dirección Nacional de Planificación de Transporte de Cargas y Logística

I. Hacia el sur 3.100 kilómetros de carretera hasta Ushuaia en Tierra del Fuego. II. Hacia el norte hasta San Salvador de Jujuy hay 1.500 kilómetros. III. Hacia el oeste hasta la ciudad de Mendoza capital hay 1.200 kilómetros.

Comprender la dispersión geográfica es más que analizar las distancias punto a punto sino también aspectos topográficos, estructurales, climáticos, sociales y ambientales. La relación entre las oportunidades y la fuerza de conversión determinará si hay o no una oportunidad, para que lo sea debe ser económicamente atractiva y contribuya en la creación de valor. Sin rentabilidad hay folclore y romance pero no negocio.

En el cuadro 1.15 se sintetiza la distribución de localidades por cantidad de habitantes tomando como referencia las zonas geográficas de Argentina. Una revisión rápida de los datos anticipa la complejidad, sólo hay 1 región con más de 14 millones de habitantes. 4 ciudades con más de 800 mil habitantes y sólo 25 ciudades con un rango entre 100 y 800 mil habitantes. La suma de estos conglomerados urbanos da como resultado un mercado de algo menos de 26 millones de habitantes concentrados principalmente en el área metropolitana de Buenos Aires, Rosario, Córdoba, Mendoza capital y San Miguel de Tucumán.

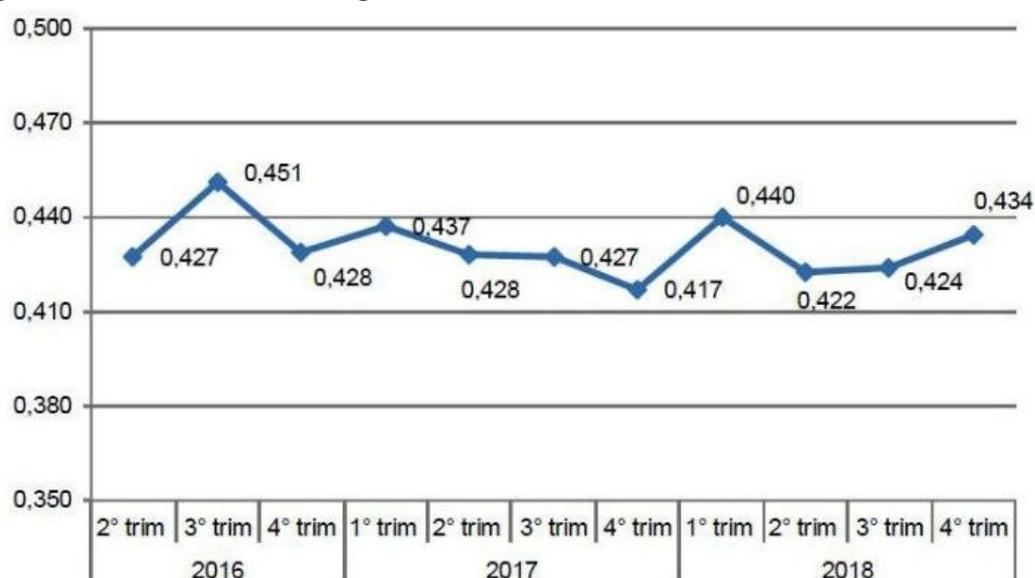
DISTRIBUCIÓN DE LOCALIDADES POR RANGO Y REGIÓN					
RANGO	CANTIDAD DE LOCALIDADES EN REGIÓN CENTRO	CANTIDAD DE LOCALIDADES EN REGIÓN CUYO	CANTIDAD DE LOCALIDADES EN REGIÓN NOA	CANTIDAD DE LOCALIDADES EN REGIÓN NEA	CANTIDAD DE LOCALIDADES EN REGIÓN PATAGONIA
REGIÓN METROPOLITANA POBLACIÓN MAYOR A 14.000.000 DE HAB.	1	-	-	-	-
CIUDADES METROPOLITANAS POBLACIÓN ENTRE 800.001 Y 1.500.000 HAB.	2	1	1	-	-
CIUDADES DE ENTRE 100.001 Y 800.000 HAB.	8	4	5	4	4
CIUDADES DE ENTRE 10.001 Y 100.000 HAB.	143	14	49	46	33
CIUDADES DE ENTRE 2001 Y 10.000 HAB.	306	53	108	100	68
LOCALIDADES CON POBLACIÓN MENOR O IGUAL A 2000 HAB.	1.062	230	572	211	286
TOTAL	1.522	302	735	361	391

Gráfica 1.15 Fuente: Dirección Nacional de Planificación de Transporte de Cargas y Logística

Sabemos cuántos consumidores potenciales son. Ahora necesitamos identificar características como sujetos económicos y la influencia en hábitos, costumbres y capacidad de compra para dar sustento a la potencialidad como mercado.

Las últimas publicaciones del Indec sobre canasta básica (mayo 2019) informan que se requieren algo más de 30 mil pesos para no ser pobre, es decir, para acceder a la canasta básica de alimentos. En la misma línea de datos también informa a partir de la Encuesta Permanente de Hogares que la distribución del ingreso tiene una mayor tendencia a la desigualdad.

Coefficiente de Gini del ingreso per cápita familiar de las personas. Total aglomerados urbanos. Segundo trimestre 2016-cuato trimestre 2018



Gráfica 1.16 Fuente: INDEC – Encuesta Permanente de Hogares – Cuarto trimestre 2018

Utilizando datos de la misma Encuesta Permanente de Hogares (EPH) se puede inferir que sólo el 40% de los hogares posee ingresos superiores a la canasta básica para una familia tipo compuesta por dos adultos y dos niños.

En la figura 1.16 se presentan los resultados de la EPH con los resultados agrupados desde los hogares de menores ingresos a los de mayores ingresos. Esta información estadística desnuda una realidad alarmante al evidenciar que más de 12 millones de personas no logran acceder como grupo familiar a los ingresos mínimos necesarios para cubrir las necesidades de la canasta básica. Una observación por fuera de la estadística me invita a pensar como es vivir con 30 mil pesos en el hogar y se parece a una misión imposible para la cual priorizar y postergar necesidades debe ser la regla. No es vivir, es subsistir.

Tres notas mentales para desarrollar más adelante. 1. Esta realidad socio económica es un reto para las empresas de consumo masivo que aspiran a una cobertura nacional de mercado. Ya visualizamos la dispersión geográfica y ahora constatamos el bajo potencial económico de los potenciales consumidores para acceder a los productos. 2. Es obsoleta el porcentaje de población inmerso en la Pobreza e Indigencia. 3. En un modelo de sustentabilidad socio económica es necesario que las familias dispongan de algún margen de ahorro de sus ingresos para que éste se conviertan en inversión por medio de la lógica capitalista. Ahora que un trabajador en relación de dependencia con las mismas características aplicables a la canasta básica pague impuesto a las ganancias a partir de 50 mil pesos no da margen al ahorro y con seguridad el grupo familiar tendrá déficit para cubrir sus necesidades.

Es necesario partir de un enfoque sistémico y sostenerlo en cada interacción con variables individuales. Hacer esto es un ejercicio complejo pero necesario porque existe una influencia reciproca con el entorno. Las empresas por medio de las herramientas de marketing estimulan o crean necesidades de los potenciales consumidores. Sin embargo, es el estado el que define las políticas públicas y con su diseño habilita o no el desarrollo de demanda agregada. Es muy diferente el tamaño y atractivo en un mercado en expansión y crecimiento de otro con variables en caída y recesión. Parece obvio pero tal vez por serlo se nos olvida al momento de interpretar la realidad y definir cuán atractivo es el mercado o la resultante entre la fuerza de conversión necesaria y el resultado que vamos a obtener.

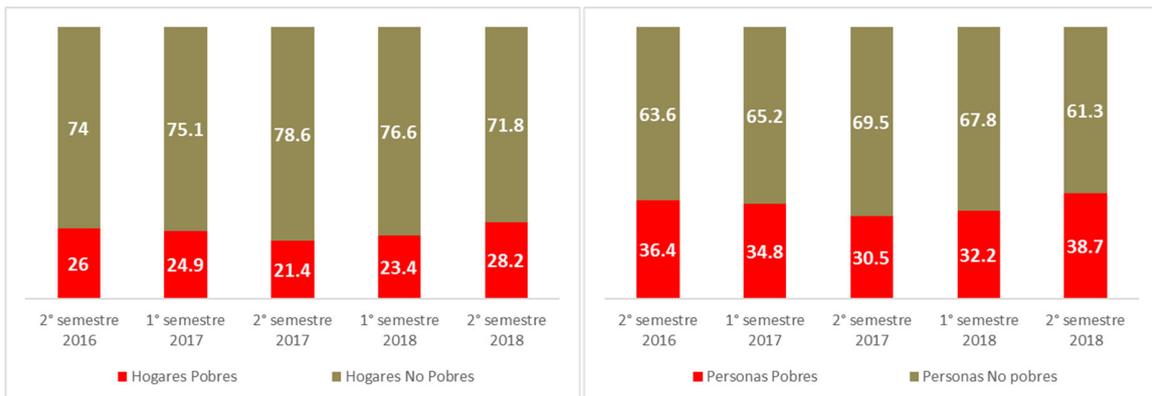
Hogares según escala de ingreso total familiar. Total aglomerados urbanos. Cuarto trimestre de 2018

Decil	Escala de ingreso		Población				Ingreso total familiar		
	Desde	Hasta	Hogares por decil	Porcentaje de hogares	Población por decil	Porcentaje de personas	Ingreso total por decil (en miles)	Porcentaje del ingreso	Ingreso medio por decil
	\$	\$		%		%	\$	%	\$
1	150	9.500	914.013	10,0	2.073.898	7,5	6.155.891	2,0	6.735
2	9.500	15.000	913.776	10,0	2.309.472	8,3	11.184.956	3,6	12.240
3	15.000	18.000	913.616	10,0	2.369.235	8,5	14.980.691	4,8	16.397
4	18.000	21.600	913.697	10,0	2.611.090	9,4	17.887.740	5,7	19.577
5	21.600	26.000	913.743	10,0	2.744.157	9,9	21.791.892	7,0	23.849
6	26.100	32.000	913.875	10,0	2.988.232	10,7	26.445.278	8,4	28.938
7	32.000	39.000	914.207	10,0	3.080.131	11,1	32.295.112	10,3	35.326
8	39.000	48.000	914.952	10,0	3.151.403	11,3	39.355.337	12,6	43.014
9	48.000	65.000	912.084	10,0	3.177.888	11,4	50.684.591	16,2	55.570
10	65.000	725.000	913.450	10,0	3.303.985	11,9	92.717.609	29,6	101.503
Hogares con ingresos (1)			9.137.413	99,4	27.809.491	100,0	313.499.096	100,0	34.309
Hogares sin ingresos			56.007	0,6	104.579				
Total de hogares			9.193.420	100,0	27.914.070				

(1) La suma del porcentaje de hogares por decil corresponde al total de hogares con ingresos.

Gráfica 1.17 Fuente: Centro de Economía Política Argentina – Diagnóstico sobre la situación social y laboral de la Argentina actual.

Pobreza e indigencia. Total 31 aglomerados urbanos



Gráfica 1.18 Fuente: INDEC - Informe de Pobreza marzo 2019

6. Presión Fiscal

Desde un punto de vista estrictamente económico Argentina no es de los países que más presión fiscal realiza sobre sus contribuyentes. La carga impositiva promedio en los países de la OCDE y en Dinamarca fue de 34,1% y de 48,6% en 2013, respectivamente. Si bien la Argentina se ubica por debajo de esos porcentajes, la prestación de servicios públicos es muy inferior a la que presentan los países desarrollados.

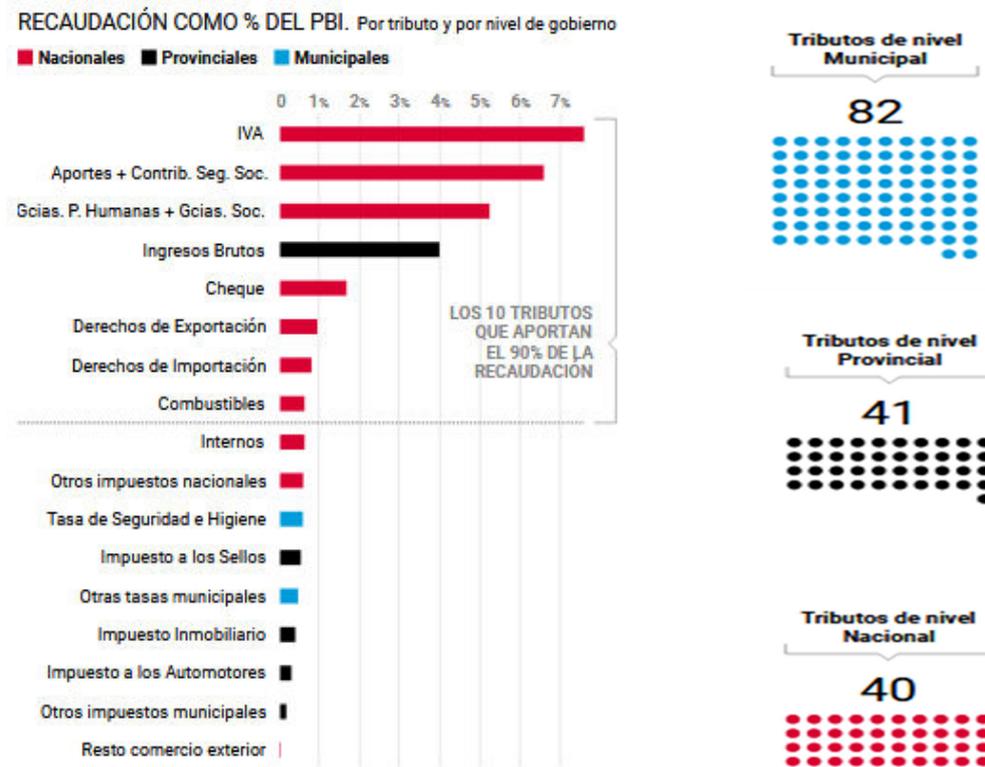
Los recursos argentinos fuera del sistema, sean declarados o no, suponen entre el 36% y el 80% del PBI. El National Bureau of Economic Research, de Estados Unidos, situó a la Argentina como el quinto país con más dinero offshore en relación con el tamaño de su economía, sólo detrás de Rusia, Arabia Saudita, Venezuela y Emiratos Árabes.

Según un estudio realizado por el Instituto Argentino de Análisis Fiscal (IARAF) Argentina tiene 163 impuestos entre nacionales, provinciales y municipales. Esta complejidad fiscal sumada a la presión tributaria definida por el porcentaje de impuestos que se pagan generan una cultura endémica de evasión fiscal. Un ícono de esta expresión cultural la lideran los ministros de gobierno actuales donde el 43% de su patrimonio está en el extranjero. Incluso en el diseño de la última amnistía fiscal el propio gobierno mediante un decreto amplió el beneficio a familiares de ministros y funcionarios de gobierno. En este mismo sentido, la publicación de investigaciones sobre paraísos fiscales ha dado cuenta de la existencia de cuentas no declaradas incluso por la familia presidencial. Desde un punto de vista institucional es inaceptable que esto suceda. Sin embargo, por una multiplicidad de factores no hubo cambios significativos en lo institucional y lamentablemente hay un proceso de naturalización de estas cuestiones.

Esta naturalización de la corrupción y evasión fiscal forma parte de la realidad económica y está inmersa en la toma de decisiones cotidiana. Cuando analicemos la industria voy a

desarrollar el impacto del comportamiento fiscal sobre la operación y cómo esto influye en la toma de decisiones.

Argentina tiene 163 impuestos



Gráfica 1.19 Fuente: IARAF

Si bien el 90% de los ingresos del estado provienen de 10% de los tributos la complejidad fiscal es enorme. Los municipios concentran la mayor cantidad de tributos, pero no todos cobran la misma cantidad de tasas. Un promedio realizado por el Instituto IARAF muestra que cada territorio municipal registra cerca de 19 tasas, derechos o contribuciones y hay algunos que cobran hasta 25 tributos.

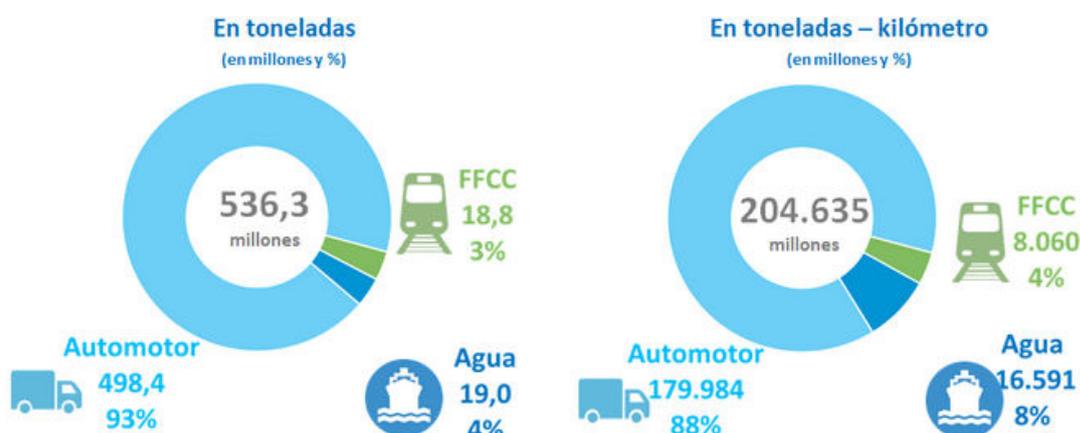
7. Conectividad

En la gráfica 1.19 se presenta el resultado del uso modal de cargas domesticas elaborado por el Ministerio de Transporte de la Nación. Lo primero que uno verifica es la preponderancia del transporte Automotor por sobre otras modalidades. Desde la perspectiva privada es muy complejo asumir el costo de operación de opciones incipientes

por la carencia en infraestructura, tecnología, servicio y muy especialmente el tiempo necesario desde que la carga parte del origen hasta que llega a destino. Cuando la variable tiempo no es determinante en la prestación de servicio, el transporte terrestre por tren o el fluvial por barcaza, resultan más atractivos en la medida que las distancias sean lo suficientemente importantes como para lograr mayor economía de costos.

En este documento se desarrollan las alternativas de transporte de carga que mejor se adecúan a las necesidades de la INDUSTRIA DE LA PANIFICACIÓN, por lo tanto, no hay un desarrollo de transporte aéreo dado que las cargas son de alto volumen y bajo valor agregado lo cual hace inviable la ecuación de gasto de transporte sobre ventas.

Estimación modal de cargas domésticas - 2018



Gráfica 1.20 Fuente: Dirección Nacional de Planificación de Transporte de Cargas y Logística

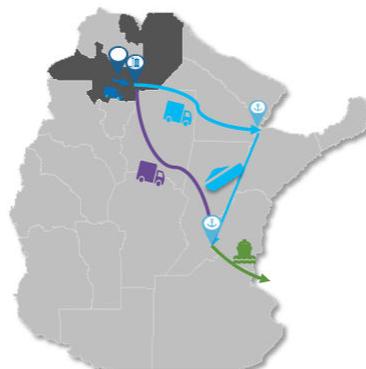
Tren

En junio de 2013, se crea Belgrano Cargas y Logística SA (BCYLSA) con el fin de nuclear en una misma empresa las tres líneas de transporte de cargas más importantes del país: la Línea Belgrano, la Línea San Martín y la Línea Urquiza. En 2016, y con el propósito de darle una impronta federal, la empresa comienza a llamarse Trenes Argentinos Carga.

Las tres líneas Belgrano, San Martín y Urquiza suman 9.282 kilómetros operativos, con 4.897 km., 2.899 km y 1.486 km. respectivamente. En conjunto tienen operación en 17 provincias: Salta, Jujuy, Chaco, Santiago del Estero, Formosa, Entre Ríos, Corrientes, Misiones, San Juan, San Luis, Córdoba, La Rioja, Tucumán, Santa Fe, Catamarca, Mendoza, Buenos Aires y llega hasta la terminal de Retiro, en la Ciudad autónoma de Buenos Aires. Esto equivale a más del 70% de las provincias argentinas. Además, cuentan con salidas fronterizas a los 5 países limítrofes: Chile, Bolivia, Paraguay, Brasil y Uruguay.



Gráfica 1.22 Fuente: Dirección Nacional de Planificación de Transporte de Cargas y Logística



Se verifica un menor costo por tonelada transportada en la opción fluvial cuando se compara el costo de la tonelada transportada por barcaza en comparación con camión. Sin embargo, esta comparación no es completa dado que se deben sumar todos los

costos logísticos desde el origen hasta el destino de la carga. Cuando éstos se suman completan la ecuación de costos dando como resultado un costo apenas inferior que el transporte por camión tal como se visualiza en la gráfica 1.22

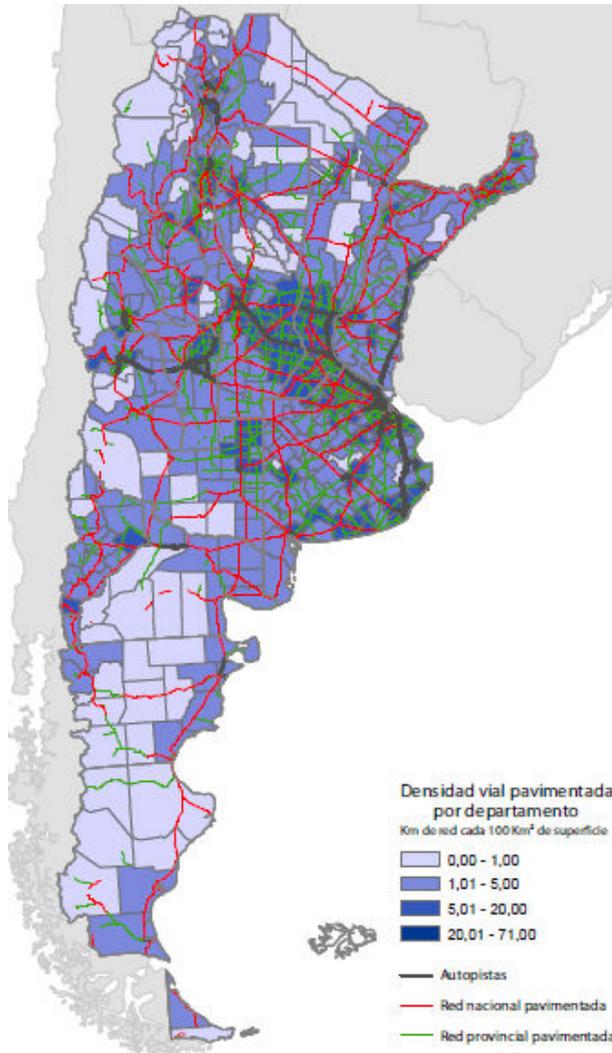
Toda comparación de costos debe ser completa, para lo cual se debe analizar el factor tiempo de viaje y confiabilidad en el cumplimiento del tiempo de entrega.

Ejemplos comparativos de costos logísticos totales y tiempo de viaje.



Gráfica 1.23 Fuente: Dirección Nacional de Planificación de Transporte de Cargas y Logística

Transporte Automotor: El Camión



Gráfica 1.24 Fuente: Dirección Nacional de Planificación de Transporte de Cargas y Logística

En el mapa se puede observar la extensión de las rutas nacionales y provinciales en todo el territorio argentino. Como se ve en la imagen, son escasos los kilómetros de autopista que pronostican menor productividad, menor seguridad vial y mayores costos de transporte. La buena noticia es que se puede acceder a todas las ciudades importantes del país por medio de rutas pavimentadas.

De acuerdo a un informe de costos de transporte realizado por la CATAC ⁽²⁾ el combustible es el principal costo con una incidencia de 29,24% seguido por el costo de mano de obra con un 28.74%.



La política económica que lleva adelante el gobierno ha generado tres efectos sobre el comportamiento del costo de transporte que no pueden analizarse en forma aislada: 1. Ha impulsado la dolarización de tarifas y en particular esto se ve reflejado en la evolución del precio del combustible. 2. Argentina está impulsando el desarrollo de vaca muerta y ha comenzado a exportar gas y petróleo ⁽³⁾. Esta decisión está acompañada de una liberalización de precios donde la variación internacional del precio del petróleo incide en forma directa en el precio interno del combustible. Si bien hay ralentización en la aplicación de estas políticas de fijación de precios el comportamiento se verifica en las tendencias de los precios ⁽⁴⁾ 3. La liberalización de la cotización del dólar ha generado una brusca

(2) Confederación Argentina Transporte Automotor de Cargas, Publicación 288, año 2018

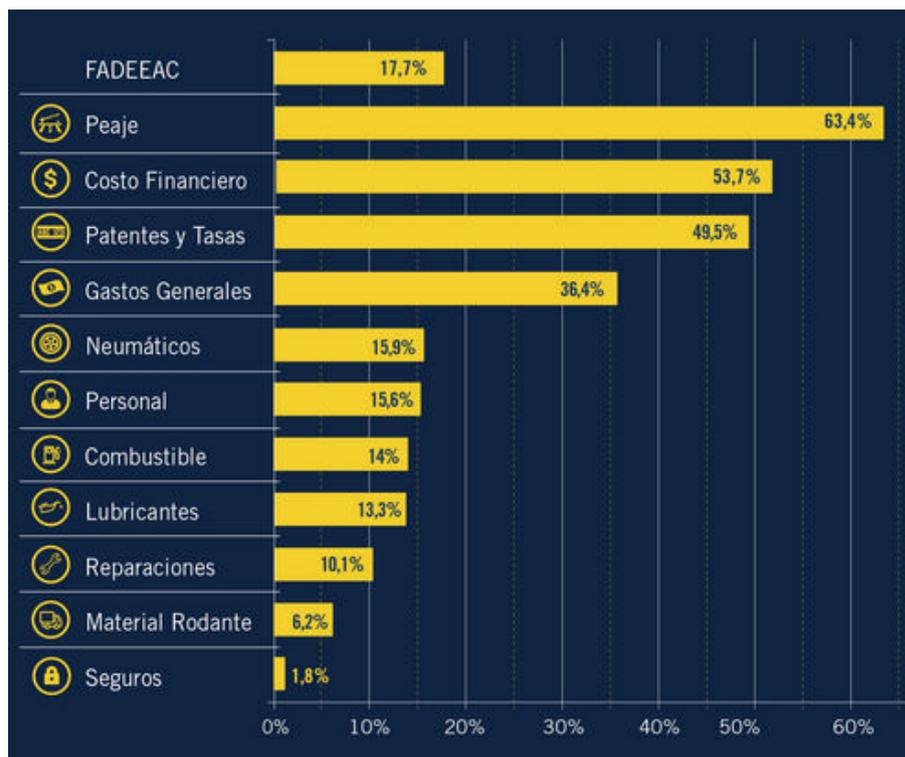
(3) <https://www.lanacion.com.ar/economia/después-decada-argentina-vuelve-exportar-petroleo-alta-nid2239700>

(4) <https://www.lanacion.com.ar/economia/aumentos-surtidor-que-hay-detras-suba-del-nid2218114>

devaluación con el evidente impacto en el precio del combustible e insumos dolarizados vinculados al mantenimiento y reposición de las unidades. Dado que Argentina tiene una economía en los hechos dolarizada, hay una política de administración del tipo de cambio utilizando bandas o zona de no intervención. En los hechos hay una decisión de evitar el atraso cambiario para evitar pérdida de competitividad en las exportaciones y naturalmente funciona como regulador de las importaciones.

En la gráfica 1.25 se presenta la evolución de costos del transporte para el año en curso. El comportamiento de variables como Peajes o Patentes y Tasas demuestran la volatilidad de la economía y el ajuste de precios dadas las variables macroeconómicas actuales. En algunos rubros como estos se ve una demora en el ajuste de precios y parecería un crecimiento fuera de lugar, pero obedece a una recomposición de precios por la devaluación del año anterior. El costo financiero es un claro ejemplo del impacto de la tasa de interés en la economía real.

Evolución de costos de insumos de transporte de carga. Enero a mayo 2019



Gráfica 1.25 Fuente: Federación Argentina de Entidades Empresarias del Autotransporte de Cargas (FADEEAC)

Desde el punto de vista de la conectividad el transporte carretero es el medio más utilizado en Argentina concentrando el 93% de las cargas. Ahora desde una visión de costos, la composición de tarifa se define principalmente por el costo del combustible y el precio de

(3) <https://www.fadeeac.org.ar/2019/06/06/lo-que-pesan-los-costos-de-transportar-mercaderia-en-camion-fue-casi-un-3-mas-carro-en-mayo/>

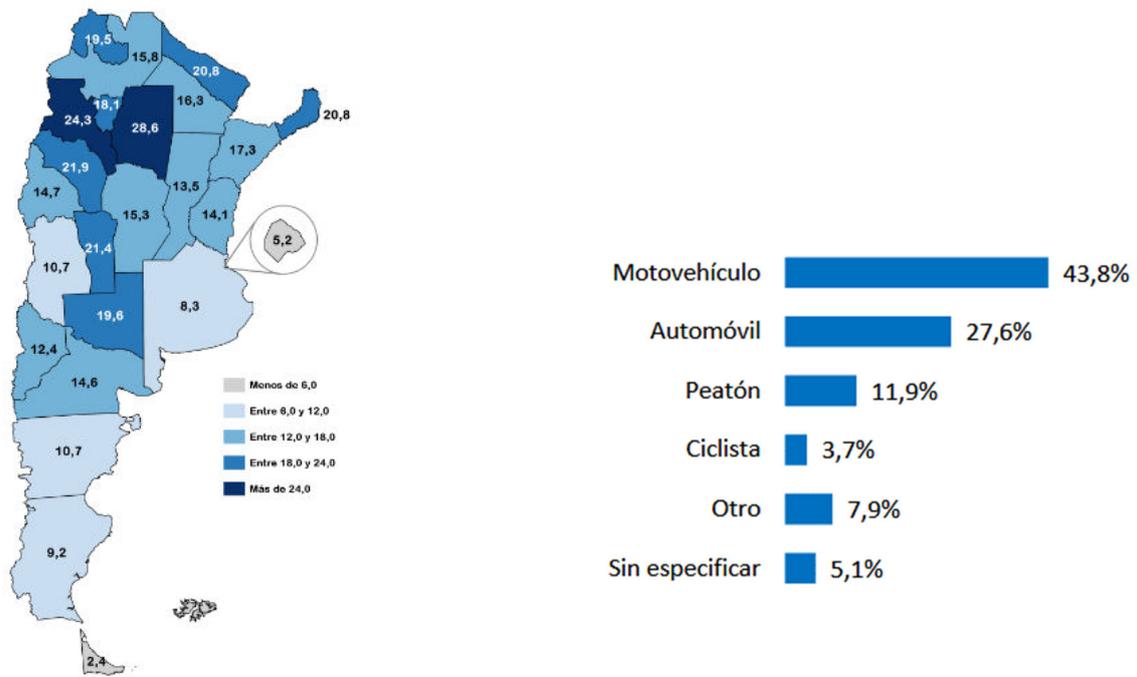
la mano de obra. Si a estos costos le sumamos un margen de utilidad de la empresa de transporte estamos hablando de no menos del 65% del costo de transporte.

Antes de concluir con el desarrollo de la conectividad considero relevante dejar planteado dos aspectos importantes:

1. La **huella de carbono**. En Argentina, si bien es incipiente, se está comenzando a desarrollar interés y conciencia sobre la contaminación ambiental. En la medida que prosperen acuerdos de libre comercio y avance la firma de tratados internacionales la presión por reducir la contaminación será cada vez mayor. Por lo tanto, será una fuente de diferenciación la medición primero para una reducción después de la huella de carbono. El nivel de conciencia y valoración va en aumento con las nuevas generaciones y quienes no estén preparados para enfrentar estos retos verán disminuida su competitividad.

2. La **seguridad vial** es una responsabilidad de todos. En el caso del transporte carretero de carga se verifica una baja o nula incidencia en las víctimas fatales en accidentes de tránsito según estadísticas del Ministerio de Transporte de la Nación. (ver gráfica 1.26) Implementar prácticas de conducción segura, realizar controles y mantenimiento regulares a los equipos y realizar capacitación al personal son claves para mejorar la seguridad y disminuir los accidentes.

Víctimas fatales por jurisdicción Tasas de fatalidad. Años 2018

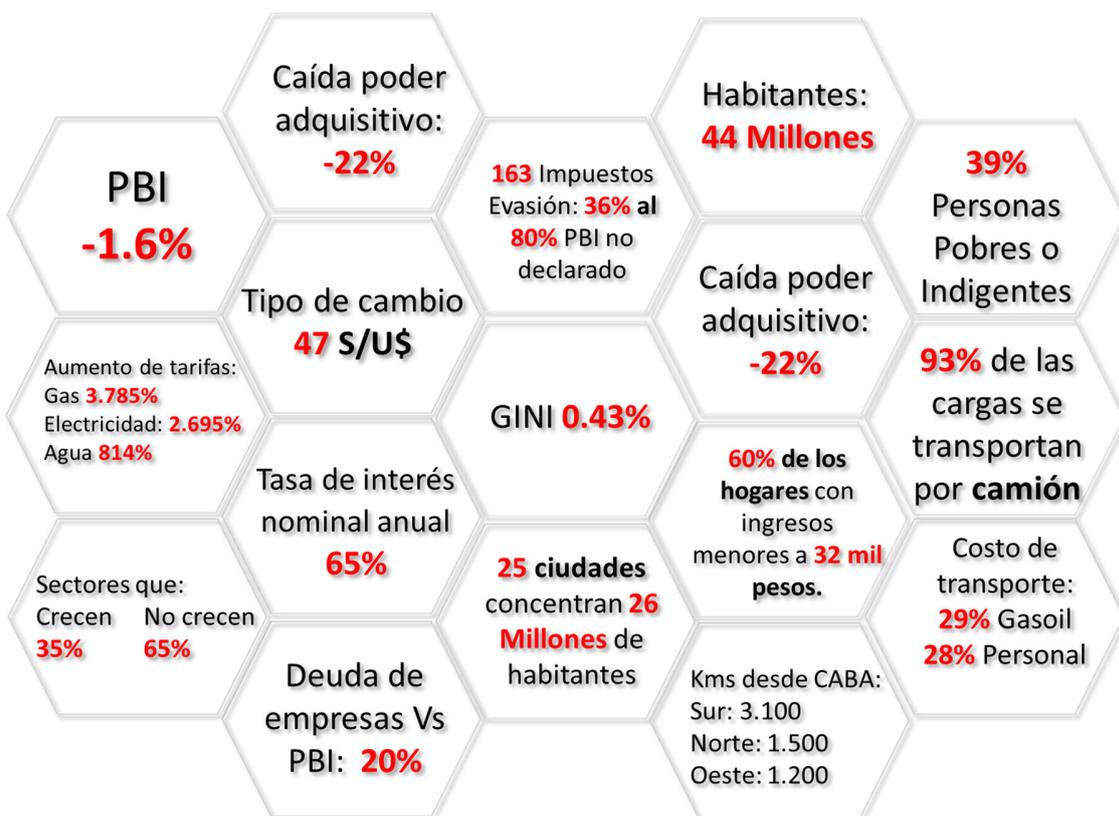


Gráfica 1.26 Fuente: Ministerio de Transporte de la Nación. Anuario estadístico de siniestralidad vial. Año 2018

Resumen del capítulo

La realidad económica y social de Argentina es compleja. Como se observa en la gráfica 1.27 la mayoría de los datos tienen una connotación negativa. Habla claramente de una economía en crisis, de un mercado pequeño en relación a otras economías como Brasil, México, Europa o Estados Unidos. Para atender las necesidades de los potenciales consumidores se deben recorrer grandes distancias y la única alternativa con desarrollo competitivo es el transporte terrestre por camión.

Síntesis de variables.



Gráfica 1.27 Fuente: Elaboración propia

Finalmente, estos indicadores no hacen más que mostrar la realidad del momento, es una foto y como tal requiere de las habilidades y capacidades del lector de interpretarlas. En este punto un pensador sistémico recomendaría revisar las estructuras porque precisamente son éstas las que condicionan el pensamiento. Para quienes aprendieron a vivir y desarrollarse en este entorno competitivo y complejo estos valores son una oportunidad, muchos creemos que la economía lentamente se irá recuperando y de la crisis emergerán cambios culturales, sociales y políticos.

Capítulo 2. La industria de la Panificación en Argentina.

La historia del pan se remonta al año 8.000 A.C. a partir del aprovechamiento de los cereales por parte del hombre. El pan es un producto directo del procesado manual de los cereales que empezaron a ser consumidos cuando la especie humana inició la práctica de la agricultura y se hizo sedentaria.

La creación como Industria de Panificación tiene su origen en el Pan. La producción y comercialización ha creado dos vertientes diferenciadas que la retroalimentan:

- El **pan tradicional** de panadería se obtiene a través de un proceso no automatizado, con bajos niveles de tecnificación y es intensivo en mano de obra. En adelante me referiré a ellas como Panaderías.
- El **pan industrial** incluye variedades de pan de molde y panes de bollería (pan para pancho, hamburguesas y otros), fabricados en plantas industriales a través de líneas de producción automatizadas o semi automatizadas, donde la tecnología de producción es intensiva en capital. En adelante me referiré a ella como La Industria.

Desde una óptica de preferencias, el 70% del pan que se consume en el mundo es de harina de trigo. La tendencia a consumir otros cereales fue disminuyendo hasta que en la década de 1990 aparecen nuevas tendencias de consumo. Se distinguen dos necesidades que alimentan los cambios: la primera es la búsqueda del sabor clásico del pan (recién horneado, más rústico, fresco, entre otras). La segunda asociada a una mayor conciencia sobre lo que se consume y la valoración de beneficios funcionales de los alimentos. La respuesta en la década de 1990 se propagó rápidamente por Europa y Estados Unidos con la proliferación de “Panaderías Artesanales” y el empleo de harinas integrales menos refinadas en la elaboración del pan. El uso de estas harinas aporta fibra alimentaria cuyos beneficios han sido asociados a una disminución de la mortalidad por enfermedades cardiovasculares, infecciosas y respiratorias. Se ha demostrado que la fibra contribuye a mantener limpio y sano el intestino, pues favorece el tránsito intestinal y evita el estreñimiento y la acumulación de toxinas en el organismo ⁽⁶⁾

En la actualidad, en nuestro país el concepto de “panaderías artesanales” está evolucionado con el desarrollo de los panificados precocidos⁽⁷⁾ congelados. Estos productos permiten ofrecer excelente calidad a partir de su elaboración en establecimientos industriales con certificaciones internacionales. Además, suman todos los beneficios del producto recién elaborado a partir de la colocación de pequeños hornos en todo tipo de comercios de venta de alimentos y al alcance de los consumidores.

Los cambios sociales, económicos y culturales están modificando también los hábitos de consumo. La Industria ha desarrollado y construido valor para el consumidor a partir de desarrollos funcionales en los panes a partir del uso de diferentes tipos de harinas integrales

(6) <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/healthy-diet>

(7) Se llaman precocidos a los panificados que alcanzan un 80% de la cocción y se congelan.

como el Centeno, Integral, Graham y la incorporación de múltiples semillas como el lino, Girasol, Chía, Sésamos, entre otras.

El interés de este documento se enfoca en LA INDUSTRIA DE LA PANIFICACIÓN, las Panaderías serán analizadas más bien como productos sustitutos de los elaborados en forma industrial. Las oportunidades y beneficios de una extensión en la vida útil en los productos se potencian en la Industria como veremos en el siguiente capítulo. En la Panadería, dadas las características de los productos, la tecnología no ha sido probada. Además, una evaluación de la construcción de diferenciación de La Panadería, en términos generales, es la frescura y el disparador es el producto recién horneado.

Realizar un análisis de la industria requiere el apoyo de una metodología clara y probada. Es por ello que primero voy a desarrollar el concepto de **cadena de valor** porque ayuda a identificar y evaluar las fuentes potenciales de ventaja competitiva. En esencia, describe el proceso de creación de valor en términos de una serie de procesos organizacionales claros. Luego utilizare el **Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas** también desarrollado por Michael Porter ⁽⁰⁴⁾. El sustento teórico de este clásico modelo está dado por los principios de economía y organización industrial. Su análisis de la Industria se desarrolla desde el punto de vista de la estrategia para lo cual se desarrollan 5 pilares:

1. Competencia actual
2. Competencia potencial
3. Poder de negociación de los productos sustitutos
4. Poder de negociación de los clientes
5. Poder de negociación de los proveedores

Propongo iniciar con un análisis FODA ⁽⁰²⁾ como herramienta de acercamiento a la industria.

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none">• Acceso a materias primas, en especial trigo y harina.• Alto consumo de producto panificados.• Conocimiento y experiencia de la industria.• Distribución física nacional.• Marcas reconocidas y valoradas por los consumidores.	<ul style="list-style-type: none">• Consumo de panificados industriales en crecimiento. Sólo el 10% del consumo total.• Conciencia por el cuidado de la salud y calidad nutricional.• Crece la tendencia del consumo por conveniencia.

Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Alto costo de capital con bajo acceso al financiamiento. • Altos costos de operación con dificultades para conseguir eficiencia. • Vida útil de los productos. • Restricción para exportar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crisis económica sostenida en el tiempo. Caída de margen y crecimiento de marcas del distribuidor. • Mayores regulaciones para reducir sodio. • Nuevas tendencias de consumo, panes precocidos congelados.

Cadena de valor

En la figura 2.1 presento una representación visual del concepto de cadena de valor. A partir de estos conceptos y segmentación de actividades abordaré el análisis de las actividades primarias para la INDUSTRIA DE LA PANIFICACIÓN.

El objetivo será analizar cada una de estas actividades para asegurar que el lector tenga conocimientos básicos sobre la industria y me permita el desarrollo de una propuesta de oportunidades y beneficios a partir de la extensión de vida útil.



Figura 2.1 El concepto de la cadena de Valor. Michael Porter. Estrategia competitiva

Suministro y logística interna

El 98% de los insumos necesarios para la producción industrial de panes se encuentran en estas categorías:

- 57% Harinas
- 33% Agua
- 3% Levadura
- 2% Materia grasa
- 1% Sal
- 4% Otros insumos

Las harinas, la levadura, la materia grasa se reciben a granel en cada una de las plantas productoras. Los granos y semillas, los químicos y la envoltura se entregan en empaques y la presentación varía en cada uno.

Para la planeación de aprovisionamiento se utiliza un sistema de planeación MRP (Manufacturing Resource Planning). Lo interesante es el proceso. El input de este sistema son los consumos históricos de la planta. Por lo general, las líneas que operan suelen tener programación continua y la elaboración está en línea con las necesidades del mercado. Es un proceso de adaptación permanente por lo cual se infiere que así se está en continuo visualizando las necesidades de los clientes. Cuando analicemos operaciones desarrollaré más en detalle.

La necesidad de adaptación permanente a la demanda y una visión enfocada en los consumos de la planta han impulsado acuerdos donde el departamento de compras se enfoca en la negociación de precios y los responsables de almacén de materias primas y materiales se encargan del aprovisionamiento recurrente. La definición de precios y proveedores que realiza Compras establece la cañería disponible. El equipo de almacén define la intensidad del flujo definiendo las cantidades a comprar.

Una debilidad de este proceso es la falta de visión sobre el futuro. En escenarios de restricción de capacidad, cuando se compra en base a consumo histórico se pierde la visión de necesidades del mercado. Cuando la restricción desaparece, es normal encontrar desabasto de algún insumo. Una oportunidad es la planeación del abasto a largo plazo basado en una proyección de necesidades futuras y acuerdo con marketing sobre cambios y desarrollos para impulsar compras de volumen con entregas programadas toda vez que esto sea posible.

Operaciones.

La industria de la panificación tiene distintos procesos productivos para resolver la elaboración del pan. Los recursos, el conocimiento y características varían de un proceso a otro. Los métodos más tradicionales son el proceso de esponja y masa, el proceso de esponja líquida y el proceso de masa directa. Las actividades varían de un proceso a otro, pero a modo de ejemplo y para facilitar el entendimiento propongo un proceso con actividades estándar que suelen aplicar, puede variar el orden o la repetición de algunas actividades, pero la esencia del proceso está representada.

Para que sea un proceso continuo debe existir mucha coordinación. La secuencia de producción es por masa y dependiendo de las características del producto final su contenido puede variar de uno a otro producto. Algunas características que hacen diferente a los productos son: masas blancas o masas negras, masas con granos y semillas o sin granos ni semillas, productos con topping y otros que no lo tienen, productos con forma geométrica definida (molde con tapa) de otros que no y por último el tamaño del producto.

Proceso estándar de elaboración de pan industrial



Figurar 2.2 Elaboración propia

El producto resultante de este proceso tiene 12 días. Esto quiere decir, desde que se elabora hasta que se consume la última rebanada sólo se dispone de ese tiempo para concretar todas las actividades que incluye la cadena de valor hasta el consumidor. A medida que avancemos iremos completando las distintas actividades, sin embargo, quiero detenerme en los acuerdos básicos de la industria para operar:

1. La prioridad la tiene el abastecimiento a clientes.
2. La producción sigue a la demanda: la programación tiene una base estadística y de ser necesario se repiten los productos en un mismo día de producción.
3. No se trabaja con inventario de producto terminado.
4. Por lo general, las líneas operan en la frontera de producción.

Para documentar una oportunidad voy a realizar un ejercicio sobre el uso de la capacidad instalada. Para ello es necesario compartir algunos datos sobre las líneas de producción y el tiempo de los cambios de limpieza de la línea. Para el tamaño de producción comúnmente se habla de barras de pan de 500 gramos por hora de producción. De esta forma sabemos que hay líneas que elaboran 3.000 barras de pan y en el otro extremo 20.000 barras de pan por hora. En argentina, la línea de producción más grande puede llegar a 10.000 barras de pan por hora. Si bien no hay datos estadísticos sobre esto, una estimación razonable daría como promedio 8.000 barras de pan por hora entre todos los fabricantes de pan de molde industrial. Ahora revisemos las diferentes opciones posibles de cambio y limpieza:

- 30 minutos al pasar de una masa con semillas a una sin semillas.
- 20 minutos de una masa negra a una masa blanca
- 20 minutos de un molde a otro.

- 10 minutos adicionales cuando el cambio de molde además lleva tapa.
- 10 minutos de un producto a otro del mismo color de masa

Esta definición de tiempos es estándar, cuanto mayor cantidad de cambios hay mayor es la propensión a cometer errores y claro está que al final del día cuando esto sucede hay un desvío entre estos valores y los reales.

Veamos el rendimiento de 3 líneas diferentes de pan:

Línea	Panes x minuto
9,600	160
8,000	133
3,000	50

Imaginemos la siguiente secuencia de programación de la producción, asumiendo que sólo se repite en 1 día completo de producción, pero sabemos que por acuerdos de la industria podría suceder que un producto se repitiera más de una vez en día.

MOLDE	PRESENTACIÓN	TIEMPO DE CAMBIO Y LIMPIEZA	COMENTARIOS
Chico	Blanco		
	Blanco con tapa	0:10:00	Se agrega la tapa
	Salvado	0:20:00	Cambio de color de masa
Familiar	Salvado	0:20:00	Cambio de molde
	Blanco	0:20:00	Cambio de color de masa
	Blanco con tapa	0:10:00	Se agrega la tapa
Especial	Semillas	0:30:00	Limpieza por semillas
		1:50:00	Tiempo total de cambios

Veremos más adelante un desglose del mercado de pan Industrial (figura xx). Basado en esos datos sabemos que se consume en promedio 0,54 Kilos de pan a un precio promedio 65.41 pesos.

Partiendo de esta información se puede estimar el costo de oportunidad en cambios y limpieza a diario. Más adelante revisaremos el margen de los canales, para este ejercicio debemos tomar el 50% del precio promedio para estimar el ingreso para la Industria. De esta forma obtenemos 572 mil pesos en la línea 9.600, 476 mil pesos para una línea 8.000 y de 179 mil pesos para una línea 3.000.

Cuando se opera bajo el paradigma de 12 días y se está destinado a correr detrás de la demanda uno no se detiene a pensar el dinero que dejamos en la mesa, sin embargo, es una oportunidad interesante encontrar el camino de reducir los cambios y mejorar la productividad.

Logística externa.

La Industria de la panificación ha elegido un camino diferente al definir la distribución de los productos en bandejas plásticas y movilizar el producto mediante el empleo de dolies como se muestra en la figura 2.3



Figura 2.3 Foto dollies y bandejas de pan

Esta elección se basa en la idea de reducir costos dado que una bandeja se reutiliza al menos 5 veces. Otro aspecto importante es la practicidad. El negocio del pan es de volumen y velocidad. El dolie al tener ruedas, facilita el traslado de un punto a otro sin necesidad de equipos mecánicos. Basta con solo empujar para lograr desplazamiento. Además, el almacenamiento se realiza a piso porque el inventario siempre es de tránsito, se opera sin stock. La estiba en altura no se considera una buena práctica dado que la permanencia del producto en el almacén rara vez excede las 24 horas.

La logística de esta industria reconoce dos momentos. La logística primaria que se realiza desde los centros productivos hacia los nodos de distribución y la logística secundaria que se realiza desde los nodos de distribución hacia los clientes. Cada actividad presenta sus propias complejidades, pero ambas comparten la necesidad de viajes de ida y vuelta para retornar las bandejas vacías.



Para la logística primaria se utilizan semirremolques cuya capacidad de carga varía según el tamaño de la caja. La medida estándar alcanza para distribuir 1.200 bandejas y los camiones con medidas especiales pueden transportar hasta 1.700 bandejas.

En la imagen adjunta se puede observar la forma en la cual se traba la carga para evitar que el producto se desplace dentro de las cajas mientras es transportado de un punto a otro.



Eventualmente cuando la carga no logra completar un semirremolque, se utilizan el balancín. La capacidad de carga por lo general es de entre 600 y 800 bandejas dependiendo el modelo de caja y carrocería.

Es un transporte utilizado también en la distribución secundaria para grandes clientes. La maniobrabilidad y capacidad de carga permite realizar hasta 4 entregas en forma eficiente.

Un reto común para la logística primaria y secundaria es la falta de infraestructura y la deficiencia de la existente. En el capítulo anterior en la gráfica 1.24 presenté un mapa con la cobertura de caminos pavimentados y se observa la escasa cobertura de autopistas, siendo el transporte carretero la principal vía es un riesgo para las personas, la seguridad vial y la productividad. El tiempo de arribo a destino se vuelve impredecible en ciertas épocas del año, ya sea por eventos climáticos, despacho de la cosecha gruesa o flujo de vehículos por turismo. Por otro lado, si bien hay caminos pavimentados para acceder a los principales mercados hay una cantidad de retos que atentan contra la productividad de los viajes. Hacia el interior del país se observa mal estado de las rutas, en especial las provinciales, señalización escasa, mala iluminación, inundaciones que dejan inutilizables las rutas durante días y accidentes viales. Para la INDUSTRIA DE LA PANIFICACIÓN que dispone de sólo 12 días para concretar el ciclo completo de la cadena de suministros hasta el consumo del producto estos eventos se traducen en demoras que atentan contra la sustentabilidad, productividad y utilidad de la industria.

La logística primaria por lo general se realiza con vehículos de gran tamaño. Sin embargo, al no trabajar con stock se presenta eventualidades que con la recurrencia se vuelven prácticas aceptadas. Hay una imposibilidad de transferir inventario y por lo tanto no siempre se dispone de combinaciones de camión y cantidad de producto tales que aseguren la optimización del transporte. Cuando esto sucede, se utilizan vehículos más pequeños como los balancines. En estos casos, la capacidad de carga es 50% menor pero el costo del viaje en el mejor de los casos se reduce un 30%.

La distribución secundaria se realiza a clientes que son atendidos en forma directa y por lo general son cadenas de supermercados nacionales, clientes de comida rápida o mayoristas de alimentos. La carrera contra el tiempo que necesita esta industria obliga al desarrollo de distribución por sucursal para asegurar la disponibilidad en el punto de venta. Las prioridades y las habilidades desarrolladas en los grandes centros de distribución de supermercados y mayoristas no se llevan bien con las necesidades de la industria. La participación de los productos frescos sobre el total de los productos comercializados no llega al 10%. Además, la mayoría de ellos son gráneles (carnicería, frutas y verduras, panificados de panadería) que cuentan con una distribución especialmente diseñada. Los productos empaquetados y con marca en su mayoría son de media o larga vida y su éxito

no depende de la velocidad de entrega y distribución como sí es necesario en la INDUSTRIA DE LA PANIFICACIÓN. Por otro lado, al utilizar una forma de llegar al punto de venta que difiere de la tradicional de la industria de alimentos se suman ineficiencias. Las recepciones de las cadenas de supermercado y mayoristas tienen sus oportunidades y eso se ve en las demoras habituales para recibir los productos. Un tiempo óptimo de recepción nunca está por debajo de los 45 minutos de demora y en el otro extremo hay casos que superan las 4 horas. La gestión de mejora continua es una práctica habitual, sin embargo, la solución de estas deficiencias depende de ambas partes y las cadenas de supermercados y mayoristas no pueden, no quieren o no saben cómo resolver estas demoras. Queda en manos de la industria encontrar caminos para mitigar los efectos de estas demoras y evitar la afectación al nivel de servicio. Sin lugar a dudas las ideas y prácticas que se aplican mitigan los desperdicio, pero no lo resuelven, una vez más hay dinero en la mesa.

El sistema fiscal de argentina también es un reto para la logística. Dadas las restricciones de este sistema no es posible facturar en el punto de venta lo que implica realizar el proceso de facturación antes de la entrega, por lo general en el nodo de distribución. Cuando por las razones ya comentadas esto no se logra es necesario revertir el proceso de facturación mediante la emisión de notas de crédito. Además del exceso de trabajo administrativo está la carga operativa de la devolución del producto al inventario. Hay registros de los nodos de distribución que ubican un piso de rechazos en el orden del 4% y picos que superan el 15% de lo despachado.

El sistema de cobro tiene una logística diferenciada según el canal y el cliente. En líneas generales el plazo de pago en Supermercados y B2B va desde los 30 días a los 60 días. En caso excepcionales y por razones estratégicas puede superar los 60 días. Suena descabellado este plazo de pago en un producto cuya caducidad es de 12 días, pero las relaciones de poder entre fabricantes y distribuidores es muy despareja. En cambio, cuando la venta es a distribuidores el plazo de pago es considerablemente más corto y va desde las 24 horas a los 7 días. En casos excepcionales puede superar este plazo, pero no suele ser frecuente. El bajo capital de trabajo ayuda a los distribuidores a no perder la conducta financiera y disminuye el riesgo para ambos. Actualmente ambos procesos están bancarizados, sin embargo, en empresas familiares la flexibilidad es mayor y la voluntad de evadir impuestos es una práctica frecuente y aceptada. La regla en estos casos es compartir los beneficios de la evasión de IVA (impuesto al valor agregado) pero también contribuye a reducir la base imponible de ganancias (35%) y no pagar ingresos brutos (va del 2,5% al 5% de la facturación)

Ventas y Marketing

La forma de llegar al mercado minorista es por medio de distribuidores. En general hay dos modelos de distribución. En los grandes conglomerados urbanos las empresas cuentan con distribuidores unipersonales. El negocio del pan exige una distribución capilar intensiva, al menos se debe visitar el punto de venta 2 veces por semana dado que no se maneja inventario. En las ciudades del interior del país con baja cantidad de habitantes por kilómetro cuadrado y conectadas unas a otras por unos pocos kilómetros no es viable la

distribución sólo con el pan, es necesario complementar la distribución con otros productos para alcanzar un drop size por punto de venta que haga rentable la distribución.

Comparando con el caso BARILLA del año 1994 en que se menciona el sistema de distribución de similares características al de PAN INDUSTRIAL en la argentina, la gran diferencia surge en los productos secos donde se maneja inventario y el diseño del sistema de cadena de suministro donde se genera una desconexión entre la información de demanda que maneja BARILLA y la que obtiene la industria del pan. En el caso BARILLA se ve con claridad el efecto látigo que se evidencia en el juego de la cerveza, en cambio en la industria panadera la construcción del sistema de cadena de suministro permite una construcción casi espejo de las necesidades de mercado al momento que no se administran inventarios y la información de demanda se comparte más por necesidad que convicción. Es interesante el caso para comprender los retos que supone el manejo de inventario en el diseño de la cadena de suministro y el valor determinante de compartir información entre los diferentes actores de la cadena de suministro.

La distribución ponderada demanda alta frecuencia de visita por varias razones: I. El negocio del pan mueve volumen. Hay puntos de venta que no cuentan con espacio suficiente y hay otros que sí lo tienen, pero no hay quien realice la reposición. II. La ejecución en el punto de venta es clave para mantener la imagen de marca y evitar la invasión del exhibidor o el espacio negociado. III. El robo de bandejas es un problema que atenta contra la reposición porque ningún punto de venta se hace responsable por la pérdida de la bandeja. El costo de reposición de bandejas es alto, se estima en 170 pesos por bandeja. Frente a este riesgo, el distribuidor opta por realizar una mayor frecuencia de visita siempre que el premio por la venta sea atractivo. Esta necesidad de operar en tensión permanente y al filo del desabasto deja oportunidades sin capturar. Efectivamente no siempre se cumple la premisa de visita, el distribuidor trabaja con alto costo operativo y especialmente no se aprovecha el tiempo para atender más puntos de venta trabajando sin saturación plena del vehículo. IV El servicio de control y rotación del producto en el punto de venta lo realiza el distribuidor o repositor cuando se trata de grandes superficies. Evitar el contacto del consumidor con producto próximo al vencimiento es clave para mantener una buena imagen y confianza en la calidad.

El entendimiento de las necesidades de los consumidores y la capacidad para materializar estas necesidades en productos es un excelente aporte del marketing a la INDUSTRIA DE LA PANIFICACIÓN. El desarrollo de beneficios funcionales de la mano de las harinas integrales, las semillas, los granos y materias primas especiales han sumado valor para los consumidores de la mano de la incorporación de omega 3, 6 y 9, alto oleico, sin grasas saturadas ni trans, alto contenido de fibra, diferentes vitaminas y minerales. Si bien hay esfuerzos por traducir estos beneficios en todos los productos, cuando hablamos de pan de molde hay dos segmentos bien definidos: a. Los consumidores de harinas blancas donde prima el sabor y b. Los consumidores de harinas integrales más propensos a elegir productos con beneficios funcionales.

Esta creación de valor para los consumidores también se basa en la practicidad. Obtener estos beneficios sin tener que ir a diario a la panadería y sólo abrir la alacena de la cocina

es un valor cada vez más ponderado con los cambios de hábitos y costumbres de la vida actual. En la actualidad, el desarrollo de la categoría de Tortillas se sustenta en la practicidad y funcionalidad del producto para aprovechar la comida excedente de un momento anterior y transformarla en una nueva comida al consumirla dentro de una tortilla. Es muy práctico, ahora tiempo de elaboración y tiene las bondades de la comida hecha en casa.

Servicio.

El modelo de distribución se conoce como auto venta o venta en caliente. Esto quiere decir que el distribuir en cada visita realiza esta rutina:

- Ingresa al punto de venta y saluda al encargado o responsable.
- Revisa el espacio donde está el producto y prepara el pedido.
- El proceso de control de los panes exige revisar la fecha de los productos, si alguno estuviere próximo al vencimiento debe proceder con el cambio.
- Definidas las cantidades a cambiar y a reponer va al vehículo a buscar el producto.
- Al ingresar al punto de venta se asegura que el comerciante controle la entrega.
- Va al lugar de destino a rotar la mercadería (exhibidor o góndola) colocando el producto nuevo detrás y el actual adelante.
- Al finalizar esta actividad realiza la cobranza.

Es un modelo de calidad de ejecución, atención al cliente y de alto costo operativo. En zonas urbanas con alta densidad de población la cantidad de visitas por día se ubican entre las 20 y 30. Con seguridad el distribuidor debe ir con un acompañante para realizar las actividades descriptas. El cuidado y la rotación son claves, no olvidemos que el producto se elabora con 12 días y en el mejor de los casos cuando estas actividades se realizan ya tiene 11 días hasta el vencimiento.

Gary Hamel y C. K. Prahalad ⁽ⁿⁿ⁾ ha desarrollado la teoría de las capacidades centrales. En la industria de la panificación se distinguen algunas compañías que han desarrollado capacidades centrales a partir de un modelo de producción efectivo conectado a un sistema de distribución dinámico y ágil que les permite llegar al consumidor con calidad, fresca y un precio razonable en todo el país.



Gráfica 2.4 Típico camión de reparto de pan industrial.

La ejecución en el punto de venta en el comercio minorista la realiza el distribuidor en cada visita. Ahora en los puntos de venta de cadenas de supermercados y mayorista es una tarea que realizan las propias empresas por medio de servicios de reposición. Tener o no este servicio es la diferencia entre lograr los ingresos y no hacerlo. Por las características del producto y el volumen que mueve es una condición necesaria para lograr dinamizar la venta. Es una tarea exigente que requiere además el

cuidado del producto y particularmente una adecuada rotación (primero ingresado al inventario, primero salido del inventario) La dispersión geográfica de las sucursales demanda a las empresas un equipo de reposición de no menos de 100 colaboradores para la región metropolitana y en el interior del país una relación de 1 colaborador cada 5 sucursales. Claramente es un gasto importante y necesario para sostener la competitividad de la categoría en relación a otras opciones de consumo. Por lo general las empresas de pan industrial analizan la productividad de los recorridos y definen diferentes combinaciones entre personal propio y contratado para resolver las necesidades de ejecución en el punto de venta.

Una mención especial debe tener las devoluciones. La comercialización de pan industrial sin reconocimiento de devoluciones es una práctica de muy baja efectividad. El riesgo que supone la no venta de los productos es muy alto, por esta razón tanto el distribuidor como el comerciante aceptan las limitaciones en el abastecimiento. La penalización por agotamiento es entendida desde esta posición, si el producto no es elegido por consumidor es el distribuidor el que paga una parte importante de este costo junto con el fabricante. En el caso de la atención directa a grandes clientes son los fabricantes los que cargan con el peso de las devoluciones en su estado de resultado y ciertamente es un costo importante. En este punto cobra sentido el modelo de distribución capilar intensivo y el protagonismo del servicio de reposición en las grandes superficies. El comportamiento de las devoluciones varía en función de múltiples factores que van desde el clima a las promociones propias o de la competencia. Lo cierto es que el promedio de devoluciones fluctúa entre el 8% y 12% de las ventas. Para cualquier actividad estos valores de desperdicio son un escándalo, sin embargo, para los que conocen el mundo del pan industrial saben que es una oportunidad difícil de capturar con las herramientas actuales.

Margen de ganancia.

La INDUSTRIA DE LA PANIFICACIÓN obtiene resultados cambiantes. En determinados períodos puede lograr utilidades de doble dígito, pero el promedio se ubica en uno solo. Es una construcción sistémica plagada de ineficiencias y desperdicios. En períodos de bonanza con volumen en crecimiento, baja tensión de precios, buena cosecha de trigo, sin sobresaltos en la cotización del petróleo y paritarias previsibles los resultados son de doble dígito. Las ineficiencias se reducen cuando la industria opera en la frontera de producción y se maximiza el resultado.

Cuando alguna de estas variables entra en tensión se potencian las ineficiencias y oportunidades propias de una cadena de valor que las contiene y administra con cierto grado de resignación. Para mejorar los resultados se necesitan cambios culturales, de procesos y tecnológicos que reemplacen el paradigma actual y ofrezca cambios de raíz sin alterar el valor para el consumidor ofreciendo mejores resultados a los accionistas. El desarrollo de estas iniciativas los retomaré en el 3 capítulo.

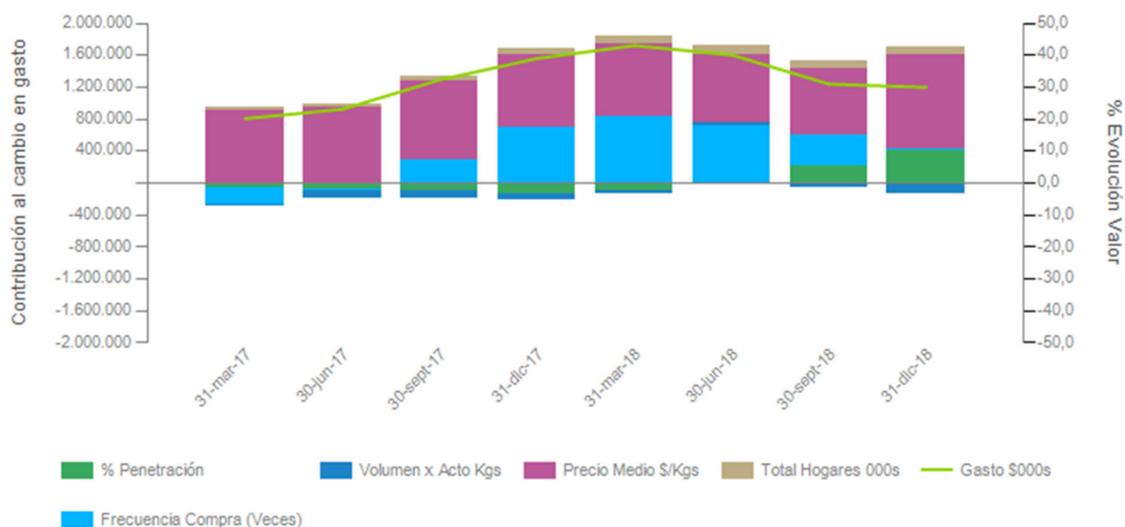
Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas

Aplicación del modelo a la INDUSTRIA DE LA PANIFICACIÓN.

1. Competencia actual

A pesar de la crisis económica que afecta en forma directa al consumo de alimentos, la demanda de pan envasado sufre menos contracción que otras categorías. Antes de que la crisis se profundizara en el año 2018 estaba liderando el ranking de categorías en crecimiento.

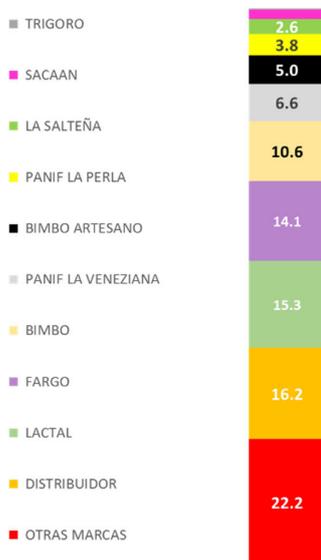
A comienzos de la década, la industria vivió una reconfiguración a partir de la compra de Fargo por Grupo Bimbo. De esta forma el liderazgo de la categoría se vio fortalecido con esta incorporación (ver gráfica 2.5), sin embargo, a partir de entonces comenzó un crecimiento y desarrollo de marcas que hasta entonces participaban en el ámbito local y ahora juegan regionalmente o incluso a nivel nacional. En la actualidad y como emergente de la crisis hay muchas marcas en crecimiento como Noly, La Española, Don Yeyo, Facilitas, ValMaira, San Alfonso, Sacaan, Costumbres Argentinas, entre otras.



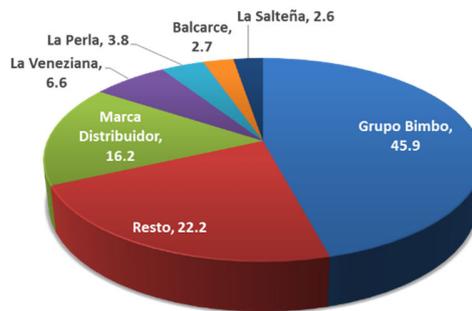
Gráfica 2.4 Fuente NIELSEN. Informe Kantar Worldpanel. Diciembre 2018

El liderazgo de la INDUSTRIA DE LA PANIFICACIÓN está en manos de Grupo Bimbo, empresa multinacional de capitales mexicanos con presencia en 32 países y más de 196 plantas. El resto de competidores que participan en la industria está compuesto por grupos económicos y empresas argentinas. La mayoría de ellas tienen años operando en el mercado en argentina: La Perla 57 años, La Veneziana 48 años, Noly 43 años, La Salteña 30 años, Don Yeyo 25 años, Panificadora Balcarce 9 años.

% Share en volumen. Pan de Molde Años 2018

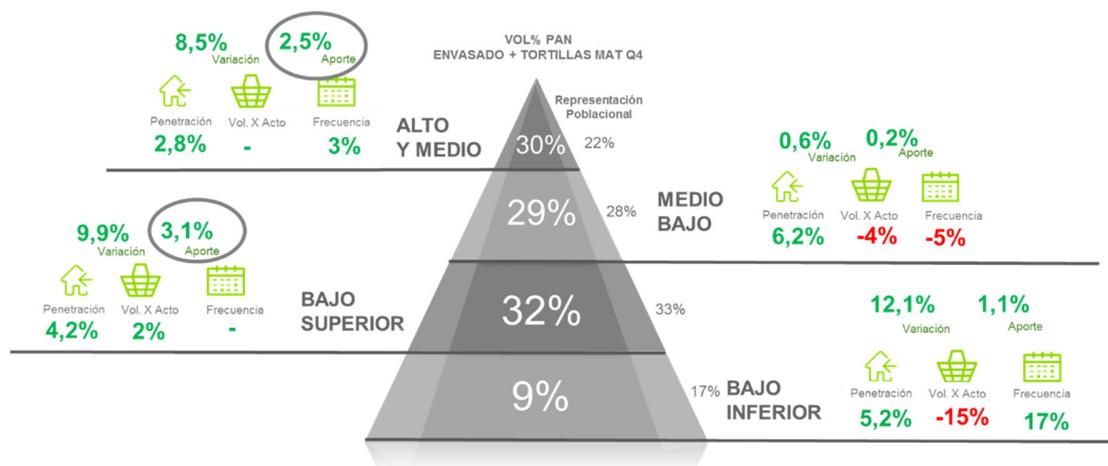


Desde el punto de vista del consumidor las opciones representadas por las marcas que ofrece el mercado son importantes. A primera vista se ve una atomización entre las diferentes propuestas, sin embargo, cuando se analizan la participación de mercado por fabricante los valores cambian.

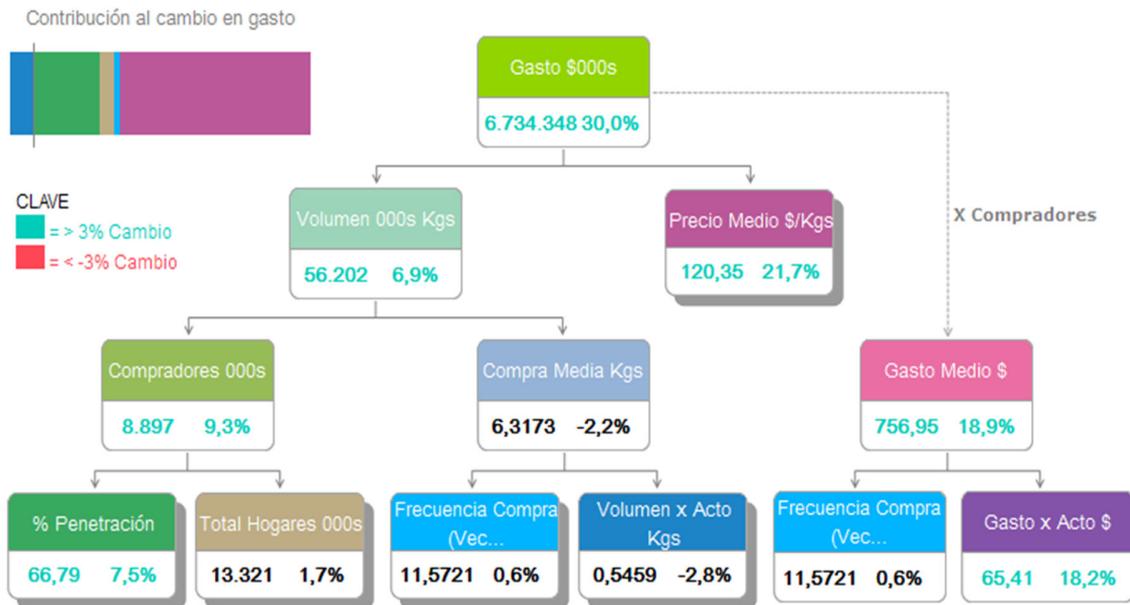


Gráfica 2.5 Fuente NIELSEN. Informe Kantar Worldpanel. Diciembre 2018

Variación y aporte volumen por nivel socio económico. Año 2018 Vs 2017



Gráfica 2.6 Fuente NIELSEN. Informe Kantar Worldpanel. Diciembre 2018



Gráfica 2.7 Fuente NIELSEN. Informe Kantar Worldpanel. Diciembre 2018

2. Competencia potencial

La INDUSTRIA DE LA PANIFICACIÓN tiene importantes barreras de entrada y de salida. Hay un límite que puede resultar difuso y es importante aclarar. Los conocimientos y habilidades para elaborar pan están disponibles fácilmente. El capital necesario para iniciar una panadería se resuelve con unos miles de dólares, pero eso sería suficiente para una panadería tradicional. En alguna medida esta inversión y conocimientos pueden permitir al empresario aventurarse en el mundo del pan de molde o la bollería. En este punto es necesario reconocer el límite y acordar qué es competencia directa y qué no lo es. El modelo de negocio que estamos comentando no forma parte de la matriz de competencia de ninguno de los jugadores que participan en la industria de la panificación. En el mejor de los casos son sustitutos para un nicho de mercado. Según Philip Kotler⁽⁰⁵⁾, la competencia de marca se da cuando una empresa ve como competidores a otras empresas que ofrecen un producto o servicio similares a los mismos clientes, a precios similares. En este sentido, la premisa de clientes con seguridad no cumple, aunque sí puede ser la variable precio para un mismo consumidor objetivo.

Obtener una cadena de valor competitiva requiere inversiones por millones de dólares para adquirir líneas productivas, moldes, alquilar un establecimiento y equiparlo, capital de trabajo, marcas reconocidas y valoradas por los consumidores. La red de distribución y poseer marcas reconocidas es indispensable para participar de esta industria, depender sólo de maquilas para marcas del distribuidor (marcas propias de las cadenas de supermercados y mayoristas) es una aventura posible pero no muy recomendable. Un capítulo especial son las personas y el know how necesario en posiciones clave para operar el negocio. La industria panadera requiere de habilidades y conocimientos especiales dado

que se debe operar en permanente tensión, es una carrera contra el tiempo porque sólo se disponen de 12 días desde la elaboración hasta el consumo total del producto. La eficiencia y efectividad deben ir de la mano, es una industria con margen de resultado acotado.

3. Poder de negociación de los productos sustitutos



Gráfica 2.8 Fuente NIELSEN. Informe Kantar Worldpanel. Diciembre 2018

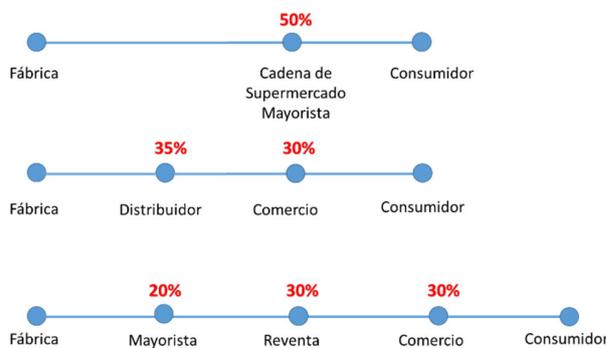
El principal sustituto del pan industrial es el pan tradicional que se adquiere en cualquier panadería. Como se puede observar en la grafica 2.7 el pan industrial es apenas el 10% del universo total del pan. En parte esto se explica por las características de uno y de otro que determinan las preferencias del consumidor. Sin embargo, el componente de precio también es una variable significativa. Cuando el precio de pan industrial se acerca al precio de pan tradicional el consumo aumenta más que proporcionalmente.

Desde el punto de vista de los momentos de consumo se observa también una competencia y sustitución con las galletas crackers, los yogures con cereales, los cereales y las tostadas. Estos productos forman parte de las opciones tradicionales de desayuno y éste es uno de los momentos de preferencia de consumo del pan industrial. Para todos estos productos existen importantes empresas productora en la argentina y también el consumidor dispone de opciones de importación a precios razonables y de excelente calidad.

Sin dudas para el desayuno y la merienda las opciones que dispone el consumidor son muy atractivas y competitivas.

4. Poder de negociación de los clientes

Las cadenas de comercialización se pueden sintetizar en 3 modelos básicos para llegar al consumidor: I. Autoservicios. II. Distribuidores III. Mayoristas



Gráfica 2.9 Fuente: elaboración propia.

En la gráfica 2.8 se presentan los márgenes de cada uno de los eslabones de las cadenas de comercialización.

En la imagen 2.9 se sintetiza la composición de cada uno de los canales donde la Industria concentra el 99% de las ventas.



Gráfica 2.10 Fuente: elaboración propia.



Las grandes cadenas de supermercados y mayoristas concentran mucho poder sobre los productores de la industria. Hay una clara asimetría entre unos y otros. Esto se ve reflejado en los márgenes y las pesadas condiciones comerciales para ingresar y permanecer con los productos en sus góndolas.

Por el contrario, los distribuidores unipersonales son el motor y la principal fuente de ingresos para las empresas panaderas. En general tienen una alta dependencia de la empresa para la cual trabajan.

El canal B2B es altamente exigente en cuanto a servicio y calidad. Sin embargo, las relaciones se construyen de una forma más saludable sobre el valor para ambos.

Gráfica 2.11 Fuente NIELSEN. Informe Kantar Worldpanel. Diciembre 2018

5. Poder de negociación de los proveedores

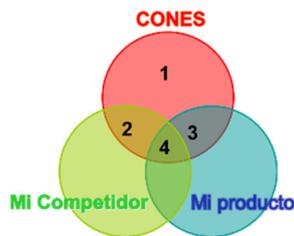
En general, el costo de los insumos para la elaboración de pan industrial se ubica entre el 25% y 35% del precio de venta. Las variaciones se explican principalmente por las características de las recetas de los productos.

De los tres principales insumos que se utilizan para la elaboración del pan industrial, la harina, la levadura y el empaque, es este último el que representa mayores complicaciones para la industria. Las sucesivas crisis económicas, la concentración de proveedores y la dolarización de los precios representan desafíos de abastecimiento a los cuales la industria se adapta. Además del impacto en costos que suele presentar los mayores sobresaltos porque además del tipo de cambio sufre las fluctuaciones del precio del petróleo. Estos proveedores suelen exigir plazos de abastecimiento de 45 a 60 días y dada la saturación de la capacidad instalada difícilmente se consiga una provisión inferior a 500 kilos de envoltura. La combinación de estos efectos tiene un alto costo financiero por la inmovilización de capital que implican. En algunos casos el inventario de este lote óptimo puede llegar a los 6 meses o incluso el año.

CAPITULO 3 - Las oportunidades en la industria del pan industrial.

Punto de partida.

Alberto Levy⁽⁰¹⁾ define el CONES (conjunto esperado) como un paquete de atributos esperados por el consumidor. Es el objetivo real del cliente, todo lo que el cliente ambiciona recibir de nuestro productos o servicio para que éste sea útil para satisfacer lo que quiere. Es el complejo conjunto de satisfacciones de valor que él o ella espera obtener de la cosa. Y esto es lo que hace que la cosa valga o no la pena. Es decir, tenga valor. Los atributos son producidos por numerosas influencias que pueden ser tanto económicas o tecnológicas, como sociales, psicológicas o culturales.



Tomando las referencias de la gráfica observamos: 1 Representan los atributos valorados por los consumidores, pero no percibidos en los productos. 2 Atributos valorados y percibidos por los consumidores en mi competidor. 3 Atributos valorados y percibidos por los consumidores en mi producto. 4 Atributos percibidos y valorados en ambos productos. El resto de las áreas ubica atributos que se perciben, pero no son valorados por los consumidores.

En el mundo del pan industrial los atributos que se perciben y se valoran son la practicidad, la frescura, la esponjosidad, los beneficios funcionales, la calidad con respaldo de marca, la porción justa, el recuerdo de las tostadas de la mañana en familia, el aroma y sabor al visitar la fábrica y seguramente podríamos seguir describiendo atributos valorados y percibidos por los consumidores. Cuesta pensar en la extensión de la vida útil como un atributo altamente valorado por los consumidores, más bien es un riesgo asociado al deterioro de la calidad y frescura del producto. Los estudios de comportamiento del consumidor en el punto de venta muestran cómo los consumidores controlan la fecha del producto y seleccionan el producto basado en la frescura. Este comportamiento se verifica en todos los productos frescos con mayor frecuencia que otros de media y larga vida y se verifica con mayor intensidad en contextos de crisis, el consumidor se vuelve más racional.

Esta propuesta de beneficios y oportunidades no encuentra sustento en las bases del marketing estratégico ni en la construcción de valor para el consumidor. Para el caso, la extensión de vida útil está más asociada a un desvalor que a un aporte de este. Por otro lado, desde un punto de vista crítico hemos visto como la INDUSTRIA DE LA PANIFICACIÓN encontró sustentabilidad a pesar de las ineficiencias, desperdicios y baja productividad. Sólo por nombrar algunas:

- Opera con líneas de producción pequeñas en relación a otras industrias de consumo masivo,
- Se produce con corridas cortas y muchos cambios y limpieza,

- No logra completar la carga en los camiones de larga ni corta distancia,
- Entrega productos en múltiples domicilios con demoras en cada uno, aunque eso implique no llegar al último, generando altos índices de rechazo.
- Las visitas diarias de los distribuidores a los puntos de venta con suerte llegan al 70% de las que realizan otras industrias de consumo masivo con modelos de entrega diferente (preventa)
- Las devoluciones de productos están entre el 8% y 12% de la venta.

La extensión de vida útil tiene desafíos y riesgos que se pueden mitigar con una adecuada planificación de procesos y gestión del negocio. Veamos algunos de ellos para luego emprender la tarea de explicar los beneficios y oportunidades.

Riesgos:

- Pérdida de valor para el consumidor: Frescura del producto y calidad percibida.
- Cambio en la cultura de la operación.
 - o Agilidad, velocidad, ejecución y servicio al cliente son características de la industria que posibilitaron estar donde llegamos y una fuente de competitividad. El desafío es sumar nuevas habilidades sin descuidar las que ya se tiene.
 - o Combatir la manipulación de la demanda asociada a los impulsos de cierre de mes y el efecto látigo ^(xx) Más tiempo disponible de vida útil puede ser una invitación a colocar más producto en el mercado para lograr una meta de cortísimo plazo.
 - o Cambio en el plazo de pago. En distribución las operaciones son de contado o a un plazo medido en horas. Operar con inventario aumenta las probabilidades de cambiar las condiciones.
- Incremento de capital de trabajo:
 - o Inventario de producto terminado
 - o Incremento del inventario de equipo (bandejas y dollies)
 - o Mayor plazo de pago a distribuidores por manejo de inventario.
- Incremento de costos por manejo de inventario:
 - o Errores de rotación de producto.
 - o Bajas por manipulación de producto.
 - o Crecimiento del cuadro básico necesario en despachos.

¿Cuál es la razón entonces de este documento? No es ni más ni menos que crear valor para el accionista transformando las ineficiencias, los desperdicios y baja productividad. Peter Senge⁽⁰³⁾ describe una de las leyes del pensamiento sistémico como “se puede alcanzar dos metas aparentemente contradictorias”. El desafío es grande, para tener éxito en esta empresa debemos respetar, conocer y entender cuáles son los atributos percibidos y valorados por los consumidores de pan industrial por los cuales nos eligen todos los días y preservarlos inmaculados, inmutables e impolutos a medida que vamos transformando las

ineficiencias, desperdicios e improductividad en valor para el accionista. De eso se trata este reto.

Es casi un slogan transmitir la idea de mejora continua sin caer en el sentimiento de jotra vez! Es necesario entender el concepto con una visión filosófica pero también encontrar los caminos que traduzcan esa transformación cultural en resultados concretos que las personas puedan vivir, sentir y sólo entonces valorar. La obtención de resultados concretos en forma sistemática va materializando en realidad lo abstracto de la filosofía de mejora continua. El punto de partida es la filosofía, es el SER de la organización. Debe ser una forma de gestión a prueba de crisis y valorarse como un camino a seguir no sólo cuando las cosas van bien sino cuando surgen los atajos para lograr resultados de corto alcance. Si en verdad esto se logra y se vive en la organización indudablemente en el HACER comienza la transformación. Es sólo cuestión de tiempo para que los resultados comiencen a cambiar y la organización experimente los beneficios de TENER los resultados esperados y el alcance sistemáticos de objetivos.

¿Cómo lograr la alineación en SER, HACER y TENER? Una propuesta es reconociendo el valor filosófico de la mejora continua y aplicando sus principios. Arie de Geus descubrió hace muchos años ya que las empresas que perduran en el tiempo son aquellas que están abiertas al aprendizaje. Un estudio exhaustivo de las principales compañías del mundo demostró que muchas de ellas no logran sobrepasar los 50 años y mueren prematuramente. Según él, el denominador común de estas compañías es que sufren de falta de capacidad de aprendizaje, no son capaces de aprender y evolucionar cuando el mundo en torno a ellas cambia. El mundo se ha vuelto cada vez más impredecible y para ganar sustentabilidad entre otras cosas se debe tener la capacidad de aprender y también de desaprender, contar con profesionales que sean buenos en el gerenciamiento del cambio. Un punto de apalancamiento debe ser sin dudas la forma en la cual la organización gestiona los errores, los paradigmas y modelos mentales que crea en torno a estos son fundamentales, por esta razón es tan importante la filosofía de mejora continua. Una organización que aprende debe saber aprender de sus errores y administrar adecuadamente las responsabilidades. Personalmente creo deseable encontrar un equilibrio entre pasado y futuro, entre el aprendizaje reactivo por experiencias pasadas y proactivo por conquistar el futuro. Aprender del pasado es importante pero no hay que olvidar que las oportunidades están en el futuro, pensarlo, imaginarlo y planearlo es clave.

Hay muchas herramientas disponibles en las bibliotecas de management pero considero que la infaltable para llevar adelante la transformación de la INDUSTRIA DE LA PANIFICACIÓN es el pensamiento sistémico. El conocimiento técnico la industria lo tiene, es necesario un cambio de enfoque porque la tecnología aporta beneficios que a priori no serían tan valorados como otros por los consumidores, pero aporta opciones que con el liderazgo adecuado puede transformar en valor resultados que hoy no lo tienen. Cuando hablamos de cambios en la industria no son del tipo revolucionario, sino más bien son

cambios silenciosos que navegan sin dificultad en cualquier cultura de silo como la que opera en la industria argentina. Es por eso que el pensamiento sistémico es tan importante, es muy fácil caer en la parábola de la rana hervida, se debe prestar atención a los cambios y saber que los efectos de muchas decisiones no están próximos en tiempo y espacio. Liderar estos cambios en la dirección correcta, es decir, sin perder valor para los consumidores requiere operar con herramientas de planeación y dar importancia a la gestión de cambio.

Roger Martin ⁽⁰⁶⁾, consultor especialista en gestión de cambio (XX), concluyó: “Las empresas no sacan el máximo partido a las nuevas oportunidades, porque siguen centrando sus esfuerzos en aprovechar al máximo las oportunidades antiguas”. Para lograr el cambio de una empresa grande y antigua, es necesario que miles de hombres y mujeres adultos cuyos hijos dependen de su sensatez de actuación entiendan la lógica del cambio y se muestren favorables a él. Deben apreciar la lógica que subyace tras un nuevo rumbo estratégico y conocer los métodos utilizados para configurar los datos de apoyo, para que todo el mundo pueda hacer los cálculos por sí mismos, o imaginar que lo hace. Por otra parte, las personas son, por naturaleza, científicas: formulan hipótesis, recogen información, realizan críticas de las conclusiones demostradas de los demás. El reto radica en canalizar esa energía hacia un debate abierto sobre el destino de la empresa, no hacia un debate silencioso sobre los prejuicios de la dirección. El proceso de cambio debe ser con la gente y promover una visión compartida en la cual cada uno se sienta protagonista.

La planificación del negocio es una pieza clave e indispensable para alinear la cultura de la industria a un nuevo nivel de operación donde la productividad y eficacia en el uso de los recursos sean una fuente de generación de valor para el accionista. Esta cultura debe consolidarse a partir de procesos simples y ágiles donde las personas en sus diferentes áreas de responsabilidad sean protagonistas. La piedra angular para lograr este cambio es la colaboración entre las distintas áreas de negocio en pos de un objetivo común. Para alinear las necesidades de los consumidores con el máximo potencial de los recursos el único camino posible es trabajar en planeación integral de la cadena de suministro. En la figura 3.1 se presentan las actividades centrales de la cadena de suministro.



Gráfica 3.1: Fuente: elaboración propia.

Uno de los especialistas globales en gestión de la cadena de suministro es GARTNER. Las principales compañías de consumo masivo trabajan con modelos de planeación basados en la demanda y aseguran una adecuada comunicación con el fin de coordinar las actividades de la cadena de suministro. La industria del PAN INDUSTRIAL necesita incorporar conceptos de esta metodología por lo cual propongo un modelo simple y a medida que logra madurez en los indicadores puede incrementar la complejidad.

Planeación del negocio: Sales & Operation Planning (S&OP)

Una propuesta ejecutiva y concreta para cumplir el compromiso de simplicidad y agilidad. Un único concepto clave y rector para todo el proceso de planeación que sea fácil de recordar por cualquier integrante del equipo: “planeamos y ejecutamos para satisfacer las necesidades de nuestros consumidores al menor costo posible.

Para implementar S&OP el primer paso es asegurar el apoyo y compromiso de la dirección de la organización en la implementación. Esta no es una simple metodología que sugiere un conjunto de procesos para llevar adelante la cadena de suministro. Es una forma de gestionar diferente que comienza con un profundo cambio en la cultura de la organización. Este cambio cultural requiere despojarse de los prejuicios (muy desarrollados en compañías que operan como silos) para desarrollar una verdadera **colaboración** entre todos los responsables de llevar adelante las actividades de la cadena de suministro. Para lograr esta colaboración es necesario **compartir** información confiable entre todos los miembros de la cadena de suministro. La disponibilidad de información correcta y en tiempo es lo que da **consistencia** al proceso y permite realizar una adecuada toma de decisiones, así como también evaluar sus resultados. En este punto el **compromiso** tiene diferentes acepciones: I. los cambios culturales demoran en producir los resultados deseados, se requiere constancia en el tiempo hasta alcanzarlos y sostener el compromiso con la metodología. II. Indudablemente el compromiso tiene una contrapartida en la responsabilidad por la información compartida y los resultados obtenidos. El compromiso está en aceptar la colaboración como la mejor opción posible fruto de un reflejo de capacidades y habilidades de los demás, no se puede medir en términos binarios sino más bien en probabilidades. III. La valoración de este esfuerzo se ve representada por el nivel de madurez al interpretar los resultados, no es un concurso de perfección sino de aprendizaje. Cada desvío o error es una oportunidad para la mejora continua en el desarrollo de habilidades y capacidades colectivas que permitan la búsqueda incansable de la satisfacción del consumidor al menor costo posible. La **comunicación** efectiva en tiempo real es un valor que contribuye al logro de los objetivos porque acelera la adaptación a los cambios que requiere el entorno. También es necesario disponer de foros recurrentes y formales donde la información fluya y se comparta de forma abierta, sincera y ejecutiva. Crear una cultura de reuniones efectivas es una tarea que requiere planificación y preparación, de ahí el aspecto formal y ejecutivo. Contar con estos foros enfocados en la revisión de información es necesario para

guiar el proceso y ayudar diferenciar necesidades tácticas de corto plazo de otro foro de revisión estratégica donde la concepción de futuro deseado toma forma.

La relevancia estratégica de esta forma de gestionar necesita de un equipo multidisciplinario en el cual deben estar representados los equipos: ventas, marketing, manufactura, logística y finanzas. Empoderar al equipo para la toma de decisiones es necesario para alcanzar un grado de agilidad razonable y el resultado alcanzado es directamente proporcional al tiempo que el equipo dedique a las actividades de planeación y seguimiento de la ejecución. Recuerde, aprender es una actividad de tiempo completo que nunca termina.

Claves del proceso S&OP



Con estos conceptos presentes se puede sintetizar en ciclo de S&OP en tres momentos claves:

1. Planeación de la demanda
2. Planeación de la operación.
3. Revisión de resultados, ajustes y aprendizajes.

1. Planeación de la demanda. Consiste en un pronóstico de ventas que se esperan por producto para cada uno de los períodos definidos. En una reciente implementación se puede trabajar con un horizonte de 3 meses rolling. A medida que se consolida el proceso de planeación se puede ir ampliando el horizonte a 6 meses, 12 meses e incluso años. A medida que este horizonte se amplía hay una transformación en la gestión de la cadena de valor donde, según GARTNER, se pasa de una gestión integrada de la cadena de suministro a una gestión de creación de valor. El concepto rolling sugiere regularidad en el proceso de planeación debiendo realizar cada mes para los siguientes según sea el horizonte seleccionado.

Asumiendo un inicio con un horizonte de 3 meses, el objetivo de mínima es alinear el proceso de abastecimiento de materiales al input de la planeación de la demanda. Esta señal se sabe que es probabilística pero siempre es mucho mejor que la historia. Para realizar esta tarea se puede disponer soporte tecnológico para calcularla, sin embargo, el compromiso, dedicación y experiencia del equipo comercial es la pieza clave para mejorar el resultado de la planeación. El primer mes inmediato posterior al cierre de la planeación se considera congelado a los efectos de la planeación, pero no de la ejecución. De ser necesario y posible, en la ejecución se realizar todos los ajustes posibles para alcanzar los

objetivos con sus ajustes. En la gráfica 3.2 se muestra un ejemplo de agenda del proceso de planeación donde el 5° día de cada mes se presenta el plan de demanda.

Calendario de planeación de demanda.



Gráfica 3.2: Fuente: elaboración propia.

El plan de demanda como tal es un pronóstico de lo que se espera para los meses de planeación y por ellos es importante que esté expresado en pesos (o moneda corriente) para identificar los ingresos, en bultos para identificar las necesidades de distribución y en toneladas para dimensionar ágilmente la correlación entre la capacidad productiva y de abasto. Más adelante veremos una presentación de resultados con sus indicadores.

2. Planeación de la operación. Consiste en modelizar el funcionamiento de la red (plantas, centros de venta, distribución) para evaluar la capacidad operativa para satisfacer las necesidades del plan de demanda en el tiempo establecido con los recursos disponible.

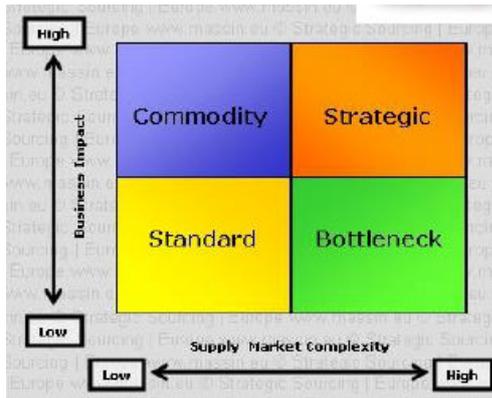
Hay diferentes modelos y tecnología para realizar esta tarea, sin embargo, lo deseable es que contenga al menos 4 procesos relevantes cubiertos.

2.1 Plan de demanda agregada ajustado. Sobre la base del plan de demanda se realizan los ajustes necesarios en función de la política de inventarios, ciclos de producción y posibles restricciones operativas. Dado que es un proceso cuya base de construcción no es exacta, se podría requerir ajustes a los inventarios de producto terminado a partir de variaciones en la demanda o en la disponibilidad real de producto terminado. Con estos ajustes se puede avanzar con el siguiente paso.

2.2 Plan de abasto y suministro. Con la asistencia de un MRP se realiza el explosionado de materiales en base al plan de demanda agregada. De esta forma se obtiene una proyección para los siguientes 3 meses de todos los materiales necesarios (materia prima y empaque). Al tratarse de un ciclo continuo se realizarán los ajustes en función a las compras ya planificadas, los inventarios existentes y para nuevas compras se deberá analizar: 1. El lote mínimo de compra 2. El lead time de cada uno de los proveedores.

Es deseable contar con un mapeo de proveedores realizado en conjunto por el equipo de compras y abasto con el objetivo de conocer el impacto en la operación y el negocio de cada uno de los proveedores. En la gráfica 3.3 se presenta un modelo de categorización de proveedores en función de la relación entre dos variables: 1. El impacto en el negocio y 2. La complejidad del mercado.

Mapeo de Proveedores



Gráfica 3.3 Fuente: Jorge Almada.

Ejemplo para la industria de la Panificación

Commodity: Harina de calidad

Strategic: Enzimas (para alcanzar 21 días)

Standard: Camiones distribución primaria

Bottleneck: Distribuidores Panaderos.

Al momento de planear el abasto es importante determinar la factibilidad del plan del abasto para realizar los ajustes que sean necesarios y en caso de no poder cumplir con las necesidades del plan de demanda documentar la oportunidad e informar el desvío en la presentación de resultados de la planeación.

**OPORTUNIDADES
Y
BENEFICIOS**

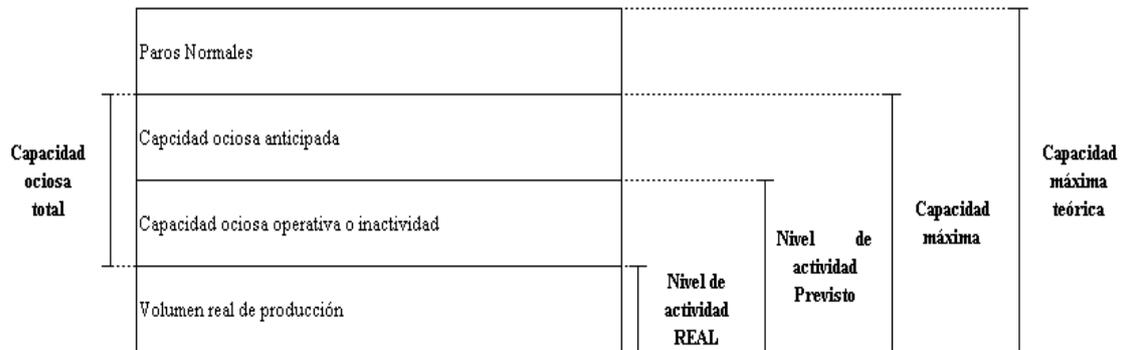
Con tasa de interés de referencia en el 63% anual realizar compras asertivas y alineadas a las necesidades del negocio es la mejor forma de cuidar el capital de trabajo de la organización. En este mismo sentido, es la mejor forma de evitar insumos y materiales obsoletos que consumen el presupuesto de marketing o los gastos de fabricación.

2.3 Plan de manufactura. Una vez revisado el plan de abasto y confirmada la disponibilidad de las materias primas y material de empaque se realiza un análisis de la capacidad disponible para satisfacer los requerimientos del plan de demanda ajustado. De esta forma se podrá identificar tanto las restricciones como las oportunidades. Hay restricciones que se pueden resolver mediante el uso de turnos extendidos o derivando producto a maquiladores. Si éstos no estuvieran desarrollados, la planificación recurrente a mediano o largo plazo permite identificar las necesidades e impulsar un plan para desarrollarlos.

En la presentación de resultados se identificarán las restricciones que no logren ser resueltas y las oportunidades para incrementar el volumen de demanda para diseñar un plan de estímulo sabiendo hasta donde se puede surtir con la capacidad disponible. En la gráfica 3.4 se presenta un modelo conceptual sobre la capacidad productiva y sus diferentes

momentos. Tener claros estos conceptos es determinante para el armado del plan de manufactura.

Capacidad productiva.



Gráfica 3.4 Fuente: elaboración propia.

**OPORTUNIDADES
Y
BENEFICIOS**

En el capítulo anterior desarrollé la complejidad de la programación de la producción frente a la necesidad de correr detrás de la demanda. La extensión de vida útil a 21 días permite diseñar corridas de producción más largas con menos cambios y limpieza y sin dudas con alto impacto en la eficiencia. Al realizar menos cambios en la rutina de producción se reduce considerablemente la probabilidad de generación de errores y así hay una mejora directamente proporcional en la eficiencia. Como dijo Benjamin Franklin, el tiempo es dinero.

2.4 Plan de logística y distribución. La industria de panificación utiliza para la distribución de los productos panificados bandejas plásticas y dolies (ver gráfica 2.3) Para realizar la planeación es necesario conocer la composición de la red de Centros de Ventas y las particularidades de la distribución Primaria (Planta a Centro de Venta) y Secundaria (Centro de Venta a Cliente). La definición de una política inventarios para los nodos y para los clientes se vuelve una herramienta necesaria para la planificación del equipo a utilizar. La historia provee información de flujo entre los nodos basada en usos y costumbres que funciona como principal fuente de información dado que el costo beneficio de realizar un inventario en toda la red no es viable con la distribución capilar y la velocidad de la operación. El seguimiento del flujo mediante soporte tecnológico y un control aleatorio ayudan a dimensionar las necesidades. También, el desarrollo de un indicador de compra de equipo sobre flujo ejecutado da una dimensión de la pérdida de equipo basado en el uso y la reposición. Finalmente son paliativos frente a una complejidad operativa alta con alto costo de control.

**OPORTUNIDADES
Y
BENEFICIOS**

Una bandeja plástica tiene un valor aproximado de 160 pesos. Si sólo evaluamos el requerimiento para un día de producción de una línea típica de la industria local estamos necesitando por día 10 mil bandejas. Esto equivale a 1,6 MM de pesos en equipo al día sólo para garantizar la producción. Es un costo importante como para dejar librado sólo a la experiencia y correr el riesgo de inmovilizar capital (tasa 63% anual) o peor aún, tener que parar la producción por falta de equipo. Un valor simbólico para dimensionar la oportunidad. Una línea 8000 produce 133 panes por minuto. Tomando información de mercado (Gráfica 2.7) sabemos que el gasto por acto es de 65.41 pesos. También sabemos que el margen de promedio de una cadena de supermercado es de 50%. De esta forma podemos concluir que el costo de oportunidad de venta por minuto que no producimos es de 4.349 pesos. $(65.41 \times 0.5 \times 133)$ Esto equivale nada menos que a 260 mil pesos por hora.

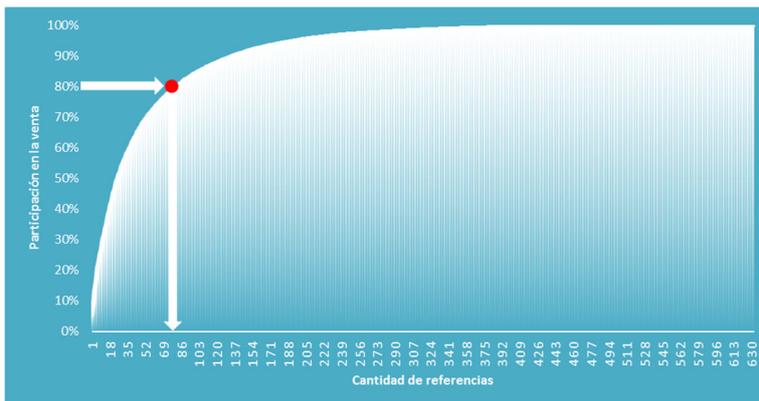
Comprendida la necesidad de equipo es necesario continuar con la planeación de transportes. Con ayuda de información estadística se puede calcular la demanda de cada uno de los nodos en base a la participación de ellos sobre el total demandado. Con esta información probable se puede determinar la cantidad de viajes necesarios y realizar las previsiones necesarias para disponer de ellos al momento de la ejecución. Salvo casos especiales, es difícil pensar en una restricción que no se pueda resolver cuando el 93% de la distribución en la argentina se realiza con transporte carretero.

3. Revisión de resultados, ajustes y aprendizajes. La planificación integral requiere la participación activa de la dirección de la organización. Formalizar los compromisos con rutinas de presentación y revisión es una forma segura y probada de lograr un proceso consistente generando el espacio para que cada responsable actualice sus votos de confianza y compromiso con el proceso. Sólo se consigue lo que se persigue, por lo tanto, es recomendable realizar una reunión semanal para evaluar indicadores y relevantes de negocio y dedicar al menos una reunión al mes para revisar los resultados de la planeación pasada y la próxima. Ésta última reunión no se puede suprimir, de lo contrario la credibilidad y accountability del proceso se ven menguadas.

La presentación de relevantes e indicadores mínimos deberían ser:

- Resultado del plan de demanda en pesos y bultos.
 - Fundamental la medición de asertividad. $((\text{plan} - \text{demanda real})/\text{plan})$
 - La medición de asertividad es por producto por se recomienda hacer foco en el Pareto. (Gráfica 3.4)
- Evaluación financiera y estado de resultado con el volumen de ventas y el mix de costos y gastos resultantes en la planeación.

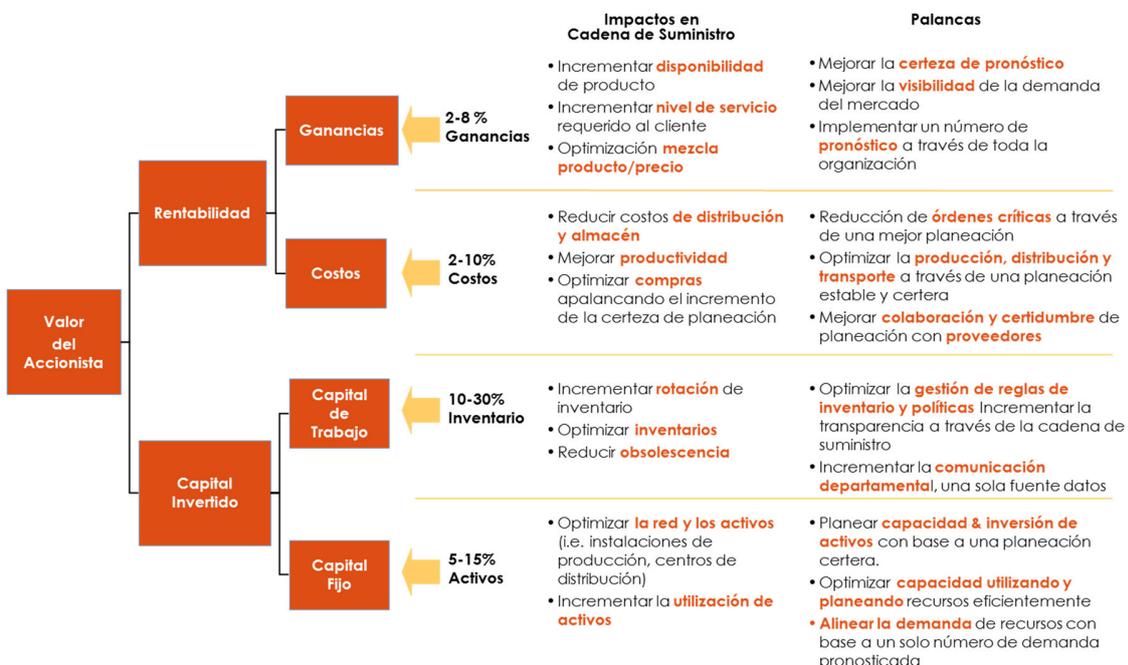
- Nivel de ocupación de las líneas de producción.
 - o Detallar las oportunidades por capacidad ociosa.
 - o Evidenciar los incumplimientos como resultado de las restricciones no resueltas.
- Necesidades fuera de lo esperado en compra de equipo, horas extras, gastos de distribución, incremento del almacenamiento y abastecimiento faltante o con riesgo de ser obsoleto.



Ordenar los productos de mayor demanda a los de menor demanda. Luego acumular la demanda de uno en uno hasta obtener el valor acumulado en el último. Seguramente el 20 de los productos hará el 80% de la demanda. Ese 20% es el foco de seguimiento.

Gráfica 3.4 Fuente: elaboración propia

Beneficios de la planeación integral S&OP



Gráfica 3.5 Fuente: Accenture

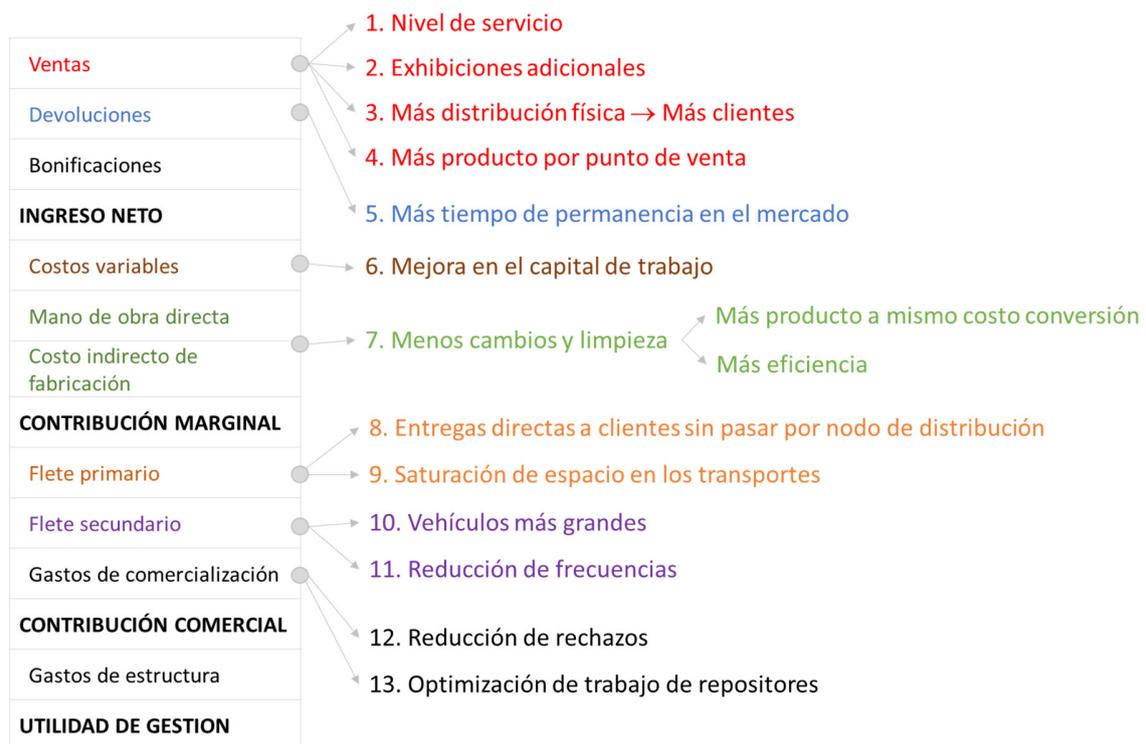
Hasta acá he desarrollado sintéticamente las principales actividades de un modelo de planeación integral e identificado oportunidades y beneficios que se obtienen con esta

actividad. Sin dudas al aplicar el modelo a una organización determinada se obtiene ejemplos concretos y se puede apreciar de una forma más efectiva los beneficios.

En adelante vamos a analizar las oportunidades y beneficios que se podrían obtener en la ejecución del negocio. No es que no se pueda planear, sino más bien son actividades más específicas donde la planeación integral no llega por el nivel de desagregación que supone. Ciertamente el valor agregado de planear el futuro no está en los detalles sino en la oportunidad que supone estar mejor preparado para capturar las oportunidades y beneficios más que la competencia.

La mejor forma de abordar la construcción de valor para el accionista desde la ejecución del negocio es evaluando el impacto de cada una de las iniciativas propuestas en el estado de resultado. Esta metodología permite segmentar las iniciativas en líneas homogéneas de acción y comprender las relaciones entre ellas que potencian sus efectos. En adelante desarrollaré cada una de las oportunidades descritas en la gráfica 3.6 agrupando los conceptos según se presentan en el estado de resultado.

Oportunidades en la ejecución aplicadas en el estado de resultado.



Gráfica 3.6 Fuente: Elaboración propia.

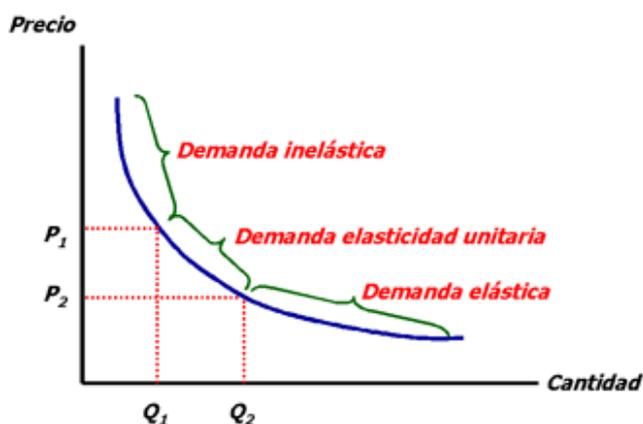
Ventas

Las oportunidades y beneficios que se pueden obtener a partir de la extensión de la vida útil de los panes industriales tiene como protagonista a la venta. Para analizar esto hay un mundo de variables intangibles y abstractas relacionadas al marketing que no voy a profundizar pero que hacen a esta empresa y son importantes. En cambio, hay otras más terrenales y duras que sí voy a intentar explicar para demostrar el tamaño de la oportunidad que hay por delante.

El primer paso es desagregar la venta en dos componentes cruciales: el precio y la cantidad. En la descripción de los 4 puntos identificados en el estado de resultado (gráfica 3.6) todos se relacionan con la cantidad, sin embargo, el precio es el que tiene influencia en cada una de ellas. Por esta razón voy a comenzar el análisis por el precio.

Paul Samuelson⁽⁰⁹⁾ nos dice que un consumidor con un ingreso monetario dado, al enfrentarse con precios también dados, ve limitadas sus compras y tiene, por tanto, que elegir entre las mercancías. Al obrar racionalmente tendrá que sustituir, consciente o inconscientemente, unos bienes por otros, hasta alcanzar el nivel máximo de satisfacción posible. En ese punto de equilibrio, el último centavo gastado en cada clase de bien le rendirá exactamente la misma satisfacción.

En la gráfica 2.8 presenté el índice de precios entre el pan de panadería (83) y el pan industrial (216). En este nivel de precios el pan industrial encuentra su punto de equilibrio con la configuración actual de competidores. ¿Qué pasaría si las ineficiencias y los desperdicios se redujeran y se incrementara la productividad trasladando estas mejoras a una reducción de precios?



Gráfica 3.5 Fuente: Elaboración propia en base a Curso de economía moderna. Paul Samuelson

Para responder esta pregunta esta pregunta es necesario conocer cuál es la elasticidad de la demanda de pan industrial. Recordemos unos conceptos de Paul Samuelson, la elasticidad de la demanda no suele ser la misma a lo largo de toda la curva (gráfica 3.5) sino que va variando. En un nivel de precios la elasticidad puede tener un coeficiente y en otro nivel de precios ser diferente. Algunas de las razones que explican esto son: la característica del bien en

cuestión, la existencia o no de sustitutos, el horizonte temporal y el valor percibido.

Basado en la experiencia sabemos que la demanda de pan industrial es elástica cuando disminuye su precio, el volumen aumenta proporcionalmente más que la variación en el precio. Cuando el precio se incrementa su comportamiento se vuelve inelástico dado que nos encontramos en el núcleo duro de consumidores que disponen de mayor poder adquisitivo y son más receptivos al consumo de marcas. En parte esto encuentra explicación en los precios relativos del pan industrial y su sustituto inmediato que es el pan de panadería con una relación mayor a 2,5 a 1. En este sentido, dentro del mundo del pan, el pan industrializado captura tan sólo el 10% de la participación total del mercado. Si pensamos en el mercado, hemos detallado en el capítulo anterior las características sociales y económicas que también explican las dificultades de acceso para una población mayoritariamente pobre. El pan industrial desde la visión de marketing es aspiración, la gente lo quiere, pero no puede acceder en la medida que su precio se torna prohibitivo, pero cuando se dan las condiciones de precio razonable para sus posibilidades modifica su preferencia de compra e incrementa el consumo. En igual sentido lo sacrifica cuando este aumenta.

Dejemos de lado por un momento el precio. ¿Cómo hace una compañía para incrementar sus ventas? Hay dos opciones: a. Vender más a los clientes actuales b. Incrementar la cantidad de clientes. Ambas iniciativas encuentran en su desarrollo desafíos diferentes.

Para vender más a los mismos clientes se puede incrementar la cantidad de productos que se ofrecen o incrementar los que ya compra. Ambas opciones responden a la misma restricción: el costo asociado al riesgo de que la venta no se concrete y se aumenten las devoluciones provocando una erosión mayor en las utilidades. Como hemos comentado antes, esta es una restricción muy importante por la corta vida de los panificados industriales. Si la colocación de más producto no tiene asociado una reducción del punto de precio, porque se reconoce la demanda elástica, la propensión a dejar más producto disminuye. Este paradigma está muy arraigado luego de años de ciclos reforzadores con incentivos de ventas, concursos y restricción en el reconocimiento de la devolución para los distribuidores.

**OPORTUNIDADES
Y
BENEFICIOS**

La extensión de vida útil permite aumentar la permanencia en el mercado y así incrementar las oportunidades de venta y consumo. Esta oportunidad además se puede acompañar colocando más producto en los puntos de venta e incrementar los puntos de contacto dentro del salón sumando exhibiciones adicionales y realizando cruces con otras categorías complementarias que estimulen el impulso del consumidor.

**OPORTUNIDADES
Y
BENEFICIOS**

Guillermo D'andrea ⁽¹⁰⁾ presentó estudios sobre comportamiento del consumidor. En países de América Latina, América del Norte y Europa demuestran que entre un 70% y un 85% de los consumidores toman las decisiones de compra cuando se encuentran en el punto de venta. Estudios realizados en argentina en el año 2002 (contexto económico y social muy similar al actual) donde se estableció el tiempo promedio que el consumidor pasa frente a la góndola decidiendo qué llevar; antes de la crisis dio 40 segundos y durante la crisis 48 segundos.

La opción de incrementar más clientes siempre suena atractiva. Sin embargo, antes de lanzarse a la acción es importante dejar claro que el valor se encuentra en retener los clientes actuales y además desarrollar nuevos. Si examinamos la conducta de un cliente fiel, veremos que se requiere un esfuerzo mucho menor para lograr la recompra, comparado con el que exige generar un cliente nuevo. El cliente fiel conoce las ventajas de nuestro producto y es más probable que compre en general una cantidad mayor dado que está convencido de los beneficios. Tampoco necesita una comunicación compleja que le explique las ventajas del producto; alcanza con una destinada a recordarle su existencia. Llegado el caso, nos recomendará de manera desinteresada, y por esto mismo con mayor credibilidad y gratuitamente.

El mercado de pan industrial tiene una excelente distribución ponderada, las mediciones nunca son menores al 98%. Esto quiere decir que las marcas de pan industrial tienen presencia en los principales puntos de venta donde se concentran las mayores compras. Por lo tanto, es una tarea minuciosa que requiere muchos cálculos para que resulte atractiva. Hemos visto en el primer capítulo los desafíos que supone la conectividad y la dispersión geográfica de la población. En las ciudades con mayor densidad poblacional bastaría con aplicar el principio de utilidad marginal creciente para aventurarse en la toma de nuevos clientes y llegar velozmente a la conclusión que desde el punto de vista de la utilidad marginal y la masa de margen, un nuevo cliente aporta valor. Mejora los ingresos, mejora la absorción de costos fijos y optimiza el uso de activos incrementando el retorno de la inversión.

A medida que uno se aleja de los grandes centros de consumo debe aventurarse en los desafíos de la carretera y visitar poblaciones con otros hábitos, costumbres y valoraciones. El riesgo se incrementa dado que desde el punto de vista unitario el nuevo cliente requiere un esfuerzo de conversión mayor y por lo tanto suele ser menos rentable que los clientes ya existentes. En contrapartida, los clientes foráneos también son más fieles y dispuestos a pagar más con tal de asegurar el servicio. En este punto es clave el uso de la calculadora y destinar tiempo de calidad a calcular el drop size de los clientes y su valor en el tiempo. Visualizar el futuro contribuye a un cambio de enfoque. ¿Cuánto vale un cliente que tiene

un comercio en una población cercana a nuestra ruta que implica un desvío de 10 kilómetros, tiene más de 10 años de antigüedad y un potencial de 1.000 pesos de compra semanales? Para muchos no vale siquiera el tiempo de pensar en un plan, cálculos rápidos nos dan una compra menor a 2 bandejas de producto. En la gráfica 2.7 y 2.9 presenté los márgenes de los canales y métricas sobre la industria del pan industrial. Así sabemos que el consumo promedio son panes de 500 gramos que vienen en bandejas 15 piezas y el precio al público es 65 (sin impuestos). De esta forma determinamos una cantidad de piezas estimadas para evaluar el esfuerzo y su premio. 1.000 pesos de compra dividido el valor unitario de cada producto menos el margen del comercio ($65,41 \cdot 0.7$) el ingreso para el distribuidor. Este valor representa la cantidad de piezas, dividido 15 (trae la bandeja) da la cantidad de bultos. El resultado es 1.5 bandejas de producto. Analicemos otra opción, esos mil pesos representan 52 mil al año en ventas, un costo marginal de transporte y una oportunidad para ampliar la cartera de clientes. Ya recorrimos los 10 kilómetros, ahora solo debemos encontrar más clientes. En este punto la utilidad marginal de un cliente más comienza a multiplicar las utilidades. Si la organización realiza lanzamientos que aportan un 20% de nuevas ventas cada año es interesante ver como la proyección comienza a dar los frutos de la economía de escala al ampliar la base de clientes.

OPORTUNIDADES Y BENEFICIOS

La ampliación de vida útil es una oportunidad para sumar nuevos clientes a través de nuevos distribuidores que tengan un músculo de distribución lo suficientemente fuerte para llegar con distribución capilar y trabajen eficazmente la distribución física. El drop size que se obtiene sólo con la venta de pan industrial hoy no parece suficiente para superar el punto de equilibrio y ganar dinero. En cambio, es una distribución que logra cubrir las zonas foráneas encuentra en las marcas de pan industrial un excelente socio para incrementar las utilidades. La extensión de vida útil asemeja el comportamiento de los panificados a los requerimientos de productos de larga vida, sólo es necesario adecuar las habilidades y capacidades actuales a la sensibilidad que requiere un producto más fresco y frágil.

Devolución

Los equipos de ventas que ocupan las trincheras poseen una visualización muy clara del comportamiento del consumidor en torno a la elasticidad de la demanda y el cambio de rutinas. Al ser tan corto el tiempo de permanencia del producto en el mercado hasta el comportamiento del clima juega un rol determinante en el resultado de ventas de la semana, cuando hay días de lluvia prolongados hay menos ventas, en igual sentido se observa este comportamiento cuando estamos próximos a fin de mes. A diario quienes trabajan en el punto de venta deben rotar los productos y seleccionar fechas para separar

los productos próximos al vencimiento y destinados a devolución. Para un distribuidor es un trago amargo, después de tanto esfuerzo no hay premio sino un castigo en el estado de resultado. Cuando el vendedor es de la empresa, el estrés de saber que se aleja de su meta y por lo tanto de su incentivo. Es una carga negativa que se potencia en momentos de crisis, nadie quiere perder y la aversión al riesgo aumenta generando un efecto negativo en el pedido. Es una manipulación de las necesidades de la demanda que en general no tiene un sustento teórico sino más bien estomacal, emocional, cuyos efectos generan un efecto látigo que estimula las ventas hacia abajo.

**OPORTUNIDADES
Y
BENEFICIOS**

La extensión de vida útil para que agregue valor en el manejo de las devoluciones necesita más que la sola permanencia del producto en el mercado. Esta cuestión fáctica para que provoque una revolución en los indicadores y el resultado debe estar acompañada de un cambio de hábitos y una nueva mentalidad. Es difícil, hay que invitar a personas avezadas a desaprender para que pueda tener oportunidad una forma diferente de hacer las cosas. Para el éxito de esta tarea se requiere trabajar con indicadores, planificar el potencial de cada punto de venta, realizar seguimientos de los pedidos y las ventas.

Es una disciplina de probabilidades, para los productos que finalmente no llegan a la mesa del consumidor objetivo hay otras opciones. Con el 38% de pobreza e indigencia, diseñar segundas oportunidades o segunda selección es casi una obligación moral para la organización. Desarrollar segmentos de mercado a precios lo suficientemente bajos como para garantizar el agotamiento de inventario disponible es una práctica socialmente aceptable y económicamente lucrativa. El costo del producto ya está hundido en el estado de resultado. Cualquier importe que esté por encima de los costos directos de lograr esta nueva venta es un recupero de gastos con impacto directo a la utilidad de gestión.

Mejora en los costos de operación.

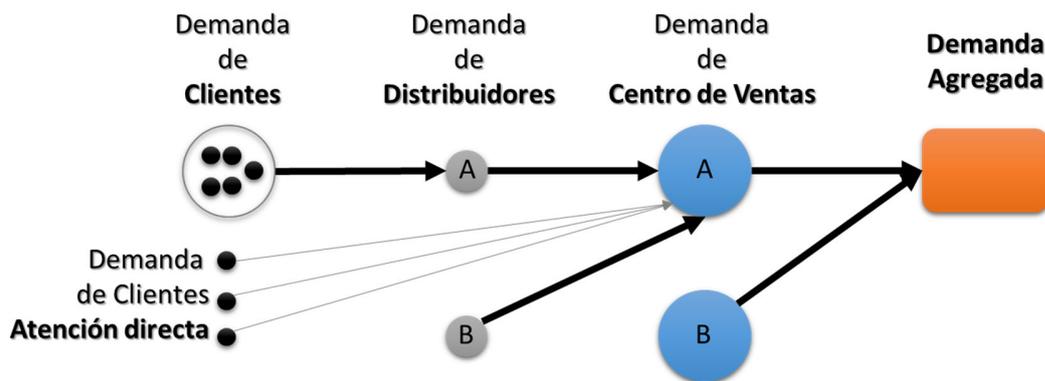
El mejor plan que podamos elaborar si no encuentra un correlato en una ejecución eficaz termina siendo una bonita expresión de deseos o un excelente ejercicio teórico. Si nos dedicáramos a la docencia probablemente hasta pueda ser una pieza altamente valorada para expandir horizontes mentales y provocar estímulos de acción del tipo ¡cómo si se puede!

El mundo terrenal está compuesto de matices, de eventos no imaginados, de emociones, de irracionalidad, de temperamentos disimiles, en pocas palabras de toda la complejidad del ser humano. Para catalizar la planeación con la ejecución es recomendable contar con un equipo de profesionales compuesto por representantes de cada una de las áreas que participan activamente de la cadena de suministro y funcionen como una torre de control para el negocio. Su función es la de coordinar las actividades y reorientar el curso de acción en línea para perseguir el logro de las metas y objetivos de la organización. En particular, la satisfacción del cliente al menor costo posible.

El alcance de la Torre de Control comienza en la generación del pedido, navega por todos los procesos de la cadena de suministro y concluye una vez que la mercadería fue entregada. Requiere una visión sistémica y holística de la organización, deben ser pioneros en el combate de la visión de silo y agentes de cambio. Como el agua deben encontrar la forma de fluir en cualquier circunstancia.

El primer paso entonces es comprender el flujo de pedido. Para ello presento en la gráfica 3.6 la forma en la cual se construye el pedido que forma la demanda de la organización.

Proceso que determina la demanda para un día de operación.



Gráfica 3.6 Fuente: Elaboración propia en base a procesos de la industria.

Como se observa en la gráfica 3.6, la construcción de la demanda parte de los pedidos y necesidades de los clientes. La suma de los pedidos de los clientes da forma al pedido del distribuidor. La suma de los pedidos de los distribuidores más los clientes de atención directa forman la demanda del Centro de Ventas o nodo de distribución. Por último, la suma de los pedidos de los Centros de Ventas determina la demanda agregada de la organización para un día de operación. Por lo general este proceso se cumple en torno a las 18 horas donde prácticamente ya se conocen las necesidades de los clientes.

El siguiente paso lógico de este proceso es conocer las distintas actividades que se ejecutan para cumplir con las necesidades de los clientes. La demanda agregada se consolida en la Torre de Control, en la figura 3.7 se presenta como una caja negra que se desarrolla más adelante dada la importancia de los procesos que ahí se ejecutan.

Procesos de operación desde la recepción del pedido hasta la entrega.



Gráfica 3.7 Fuente: elaboración propia en base a prácticas de la industria.

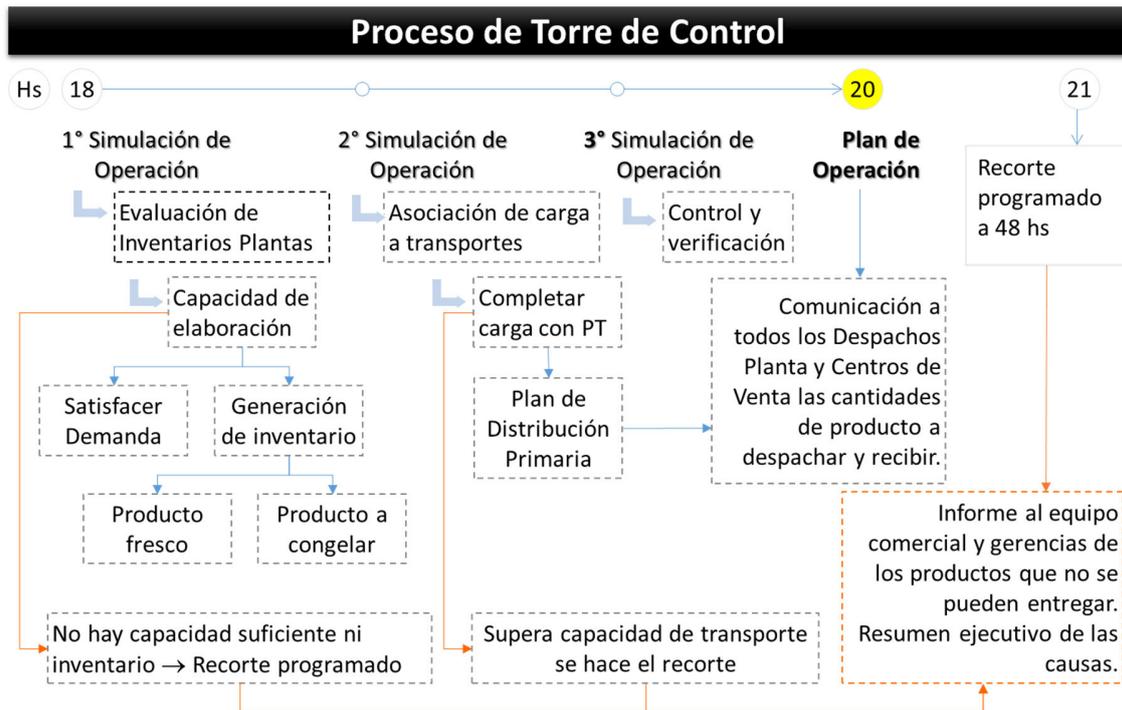
**OPORTUNIDADES
Y
BENEFICIOS**

Como he comentado anteriormente, la extensión de vida útil permite pensar la dinámica de los procesos con mayor independencia uno del otro y así responder mejor a las capturas de valor de productividades, reducción de desperdicios y eficiencia.

En manufactura esto se traduce en un proceso que se ejecuta siguiendo el ciclo óptimo de producción, reduce los cambios y limpieza a partir de corridas largas y reduce la necesidad de cambios de molde. Esto último contribuye en forma directa a mejorar la eficiencia y productividad.

En los despachos de las plantas se puede ganar productividad con un proceso de Torre de control que minimice el picking y agilice las cargas de los transportes. Como vemos en unas líneas más, esto se logra incrementando la cantidad del pedido realizado por el centro de ventas hasta el punto de completar el dollie hasta su carga máxima. De esta forma se reduce la necesidad de picking y aumenta la velocidad de carga de los transportes. Disminuir esta necesidad además impacta en forma directa en la reducción del cuadro básico necesario para operar el despacho planta. A su vez, esta reducción incrementa la productividad del plantel aumentando los bultos por colaborador.

La caja negra, el proceso de Torre de Control



Gráfica 3.9 Fuente: elaboración propia en base a prácticas de la industria

La Torre de Control para operar debe contar con acuerdos y criterios para la toma de decisiones ejecutivas cuando llega el momento de decidir. Como se observa en la gráfica 3.9 no hay mucho tiempo para analizar y el equipo debe estar empoderado para tomar decisiones. Dado que éstas no pueden ser ajenas a la estrategia del negocio se vuelve un área clave para el logro de los objetivos. Los criterios y acuerdos previos funcionan como un marco de referencia al momento de apretar los botones para que suene la música. Sin importar qué, el show debe continuar.

Al comienzo de este capítulo dejamos algo en claro. Todo las mejoras y cambios se deben realizar sin que el consumidor final lo note. La calidad percibida del producto continúa ligada en forma directa a la frescura del producto y el tiempo que extendemos la vida útil tampoco permite un relajo de la operación, hay que seguir corriendo y apalancarse en las competencias centrales de la industria como sugieren Gary Hamel y C.K. Prahalad⁽⁰⁸⁾. Atento a esto solo se recomienda cambiar metodologías y procesos para asegurar capturas de valor que sean relevantes, aporten valor y mayor sustentabilidad para capturar la enorme oportunidad que tiene la industria de multiplicar su tamaño en detrimento del plan de panadería.

A las 18 horas comienza la acción. Se sugieren 3 simulaciones con fines específicos para capturar valor en distintas actividades de la cadena de suministro. En la primera simulación lo que se busca es satisfacer la demanda de los clientes con el inventario disponible y

calibrar la programación de producción a las necesidades actuales y las planeadas anteriormente. Una ley del pensamiento sistémico nos dice que los problemas de hoy derivan de las soluciones de ayer. Por esta razón la Torre de Control deben pensar en películas y no en fotos. Hay que saber mirar hacia atrás, pero se debe planear el futuro todos los días. Cuando esto se vuelve rutina y predomina la cultura de mejora continua de aprender de los errores (o mejor dicho desvíos) el estrés desaparece y no importa lo ambiguo y cambiante que sea el momento. El proceso y la metodología de aprendizaje

continuo nos asegura que hoy somos mejores que ayer, estamos más preparados. Analizada la capacidad de respuesta se determinan dos resultados: el nivel de satisfacción de la demanda recibida y *la generación de inventario. Este último puede ser en producto fresco si se considera que será utilizado en los siguientes ciclos o bien hay una capacidad productiva mayor a la demanda y se puede enviar producto a congelar para utilizar en un pico de demanda.*

Al trabajar con este modelo de ejecución se dispone de información en tiempo real para los comerciales en particular y la organización en general. ¿Cuánto vale saber unas horas después de hacer un pedido lo que en verdad vamos a recibir 48 horas después? Hay tiempo para coordinar con el cliente y evitar lo que hasta ahora era inevitable.

OPORTUNIDADES

Y

BENEFICIOS

Diseñar una programación de producción conociendo las oportunidades que brinda trabajar para inventario permite adaptarse en casos de fallas mecánicas, demoras operativas o cualquier evento que afecte la producción.

Cuando la organización dispone de más de una planta y se comparten moldes se puede diseñar un modelo de programación que funcione como espejo y permita capturar los ahorros en distribución. Otro beneficio es la posibilidad de diseñar una red productiva dinámica que se adecue ágilmente a los cambios en las necesidades del mercado como algo natural. Esta flexibilidad y agilidad se traduce en un mayor nivel de servicio sin un costo adicional.

La segunda simulación permite asociar la carga al transporte. El mercado ofrece diferentes medidas de cajas para los semirremolques, tener un proceso y metodología flexible en el manejo de la carga contribuye a maximizar el resultado. Por otro lado, cuando se dispone de economía de escala y hay relación en el tiempo con los proveedores hay una oportunidad fantástica de

**OPORTUNIDADES
Y
BENEFICIOS**

trabajar juntos para no dejar dinero en la mesa. Asegurar contratos de largo plazo con condiciones de actualización transparentes de tarifas permite a los proveedores desarrollar unidades especialmente diseñadas dentro del marco legal pero ajustadas para maximizar la carga con dolies. De esta forma se puede lograr hasta un 20% más de carga con unidades de piso deprimido y adecuando el tamaño y resistencia de los materiales a una carga liviana. En esto hay un beneficio mutuo al operar de una forma más sustentable al reducir la huella de carbono y compartir los beneficios de los ahorros logrados.

Al asociar el transporte a la carga se determina el espacio libre y esto permite diseñar la mejor estrategia para completarlo. La sugerencia es avanzar con el redondeo de dolies para reducir el picking en el despacho planta. En caso de tener que sumar más producto se analiza las necesidades de la venta siguiente a la que se está surtiendo para completar el transporte con dolies completos hasta un máximo del 50% de la venta siguiente. De esta forma hay una garantía de rotación en un plazo máximo de 72 horas.

Cuando la carga supera por unas pocas bandejas la capacidad máxima del transporte se realiza un recorte programado por saturación de la capacidad del transporte. Para ello es importante contar con criterios y acuerdos previos.

La última simulación es para validar los datos y estar seguros que luego de tantos masajes a la demanda de los Centros de Ventas el resultado obtenido es el deseado y no hay errores o desvíos para corregir.

Finalmente se procede a publicar el plan de operación a todos los despachos. Es para destacar que esta forma de trabajar asegura que los despachos sólo recibirán la información de lo que verdaderamente podrán despachar. Así se evitan esperas de producto y demoras en la salida de los transportes.

Con la operación en marcha se realizan los reportes de recortes programados y productos agregados a la demanda para que el equipo comercial tenga información y pueda realizar las gestiones con los clientes que considere y evaluar opciones para cubrir los faltantes.

El gasto de fletes en la industria representa entre un 10% y 15% de los ingresos. En particular el flete secundario representa el 65% del gasto total de fletes. Es crucial ganar productividad para mejorar el resultado total de la organización. En los clientes de atención directa hemos visto que la distribución es mayoritariamente capilar, es decir, se entrega sucursal por sucursal. La extensión de vida útil es una invitación a pensar diferente en cuanto a

frecuencias de visita, sucursales por ruteo, necesidad de vehículos y ocupación de transporte. Realizar una reducción de frecuencias incrementa la carga por entrega y eso nos invita a cuestionar la necesidad de pasar por el nodo de distribución. ¿Es necesario salir desde el Centro de Ventas o se puede diagramar entregas directas desde planta? Claramente hay una oportunidad en esto y si se cuenta con los recursos es una excelente forma de ganar productividad.

**OPORTUNIDADES
Y
BENEFICIOS**

La reducción de frecuencias tiene dos implicaciones importantes:
A. Hay una alta probabilidad de reducir los rechazos de los clientes al momento de la entrega. El interés y la importancia de la entrega invita a gestionar más asertivamente de ambos lados del mostrador. Las ganas de dar explicaciones son inversamente proporcionales al tamaño del problema.

B. Implica también incrementar el inventario en el punto de venta y con ello hacer más eficiente el trabajo del repositor en la sucursal. Con la contracción de volumen cada vez son menos los repositorios que trabajan en una sola sucursal. Es muy común que tengan un ruteo que implique la visita de entre 3 y 5 puntos de venta. Al disociar su trabajo de la entrega de producto se vuelve más productivo su trabajo transformando las demoras (en la entrega) en más horas a la ejecución en el punto de venta. Anteriormente comentamos de la importancia de la ejecución del punto de venta y lo efectivo que resulta la dislocación del producto en diferentes puntos del salón para asegurar el contacto con el consumidor.

Conclusiones.

La INDUSTRIA DE LA PANIFICACIÓN en argentina se encuentra frente a una oportunidad de un crecimiento exponencial. Su participación dentro del universo del pan es de sólo 10%. Indudablemente hay muchos factores que influyen en esa participación y su determinación, sin embargo, estoy convencido que un factor determinante es el diferencial de precio que existe entre el pan de panadería y el pan industrial. Hay ejemplos en la industria donde el diferencial entre ambos precios se ha acortado y coincide con momentos de mayor expansión de la industria.

¿Es suficiente un cambio tecnológico para capturar esa oportunidad? Ciertamente no. El aporte de la tecnología es la llave que abre la puerta a un mundo nuevo y lleno de oportunidades. Es una condición necesaria pero no suficiente, hace falta un cambio de enfoque. Hay una sola cuestión que no podemos cambiar, la percepción del consumidor sobre el producto y la motivación para comprarlo. Si esto sucediera, nada de lo que hacemos acá tiene sentido. Para crear valor para el accionista debemos necesariamente crear primero valor para el consumidor. Vamos de lo general a lo particular.

Es atractivo pensar que el factor crítico de éxito depende en gran medida del entorno. ¿Cómo está el entorno? El sólo hecho de pensar en él genera un cúmulo de emociones que se sienten hasta en la piel. Sintéticamente puedo decir que está convulsionado y sumergido en una crisis política, económica y social. ¿Dónde está la oportunidad entonces? Las crisis son una oportunidad para pensar distinto, para hacer cambios de todo tipo, incluso es un clima favorable para hacer cirugía mayor. La industria necesita adecuar sus procesos, metodología y gestión para llevar adelante la transformación. Cuando uno se enfrenta a una oportunidad que invita a pensar en productividad surge de inmediato la necesidad de adaptar la estructura y es ahí donde comienzan las dificultades. La crisis del entorno genera parálisis en algunos y espíritu combativo en otros. No es fácil, pero se puede cuando se gestiona el cambio con una visión positiva. Para crecer exponencialmente se necesitan personas y con seguridad más de las que hoy tiene la industria. Pensemos una meta, crecer un 50%. Cuando sólo somos el 10% del todo es razonable. Imposible hacer eso con la misma estructura y recursos. Hay que cambiar, adaptarse, crecer.

Hace un año y medio atrás hubiera elegido un camino distinto, es una clara muestra de cómo cada uno de nosotros ve el mundo desde sus experiencias, aprendizajes, conocimientos y formación. Hoy estoy convencido de haber descubierto un rol trascendente y clave para las organizaciones, ese rol para mí es el de SUPPLY CHAIN MANAGEMENT (SCM). Es a partir de entender la importancia y trascendencia de esta forma de gestión de la cadena de suministro que la INDUSTRIA DE LA PANIFICACIÓN podrá capturar las oportunidades que ofrece la tecnología y encontrar un sistema de gestión donde no sólo se alcance un balance entre las actividades de la cadena de suministro de la organización sino también de todos los actores que componen la cadena de comercialización desde el productor de materias primas hasta el consumidor final. ¿Quién

más tiene por naturaleza pensar y ejecutar desde una visión transversal? La construcción de la vida moderna está edificada por la división del trabajo, desde Adam Smith hasta el presente, la forma como aprendemos en las universidades y trabajamos después como profesionales es una invitación constante a cuidar nuestro metro cuadrado. Muchas disciplinas son transversales en la organización, pero la que verdaderamente opera desde cada extremo de la cadena de valor es el SCM.

El primer paso para el cambio de enfoque es reconocer la importancia de la filosofía de mejora continua. Si verdaderamente creemos en ello necesitamos dar otro paso y contar con una metodología de planeación integral de negocio para llevar adelante las operaciones en forma ordenada. Planear implica pensar en el futuro y hacerlo en forma comprometida y con la participación de todos los equipos de trabajo vinculados en las actividades primarias de la cadena de valor es un salto de calidad que eleva el nivel de la industria. En el contexto actual de la industria es una invitación a romper paradigmas y comenzar a pensar en lo que necesitamos para ser más que el 10% del todo. Trazar ese plan de vuelo ayuda a visualizar el futuro y construye vectores estratégicos para alcanzarlo. Es evidente que se necesita pensar en el largo plazo y por lo tanto debemos planear el S&OP con un mínimo de 18 meses hasta llegar a pensar en años.

El liderazgo de esta transformación debe ser desde el SCM, es una visión operativa y estratégica a vez que busca permanentemente la mejora continua pero no se olvida de la operación, es a partir de ella y no a pesar de ella. Hemos visto cómo se puede crear valor con un cambio tecnológico y las capturas de valor se dan en forma independiente al entorno. Haya o no crisis, las oportunidades están dentro de la industria. El ADN de la industria tiene cualidades de valor que se debe cuidar y explotar al máximo, hay mucha agilidad y velocidad para colocar producto al mercado y en contraposición con otras industrias hay un sistema de cadena de suministro que permite contar con información de la demanda a diario. En contraposición con el caso BARILLA, en la industria sí se cuenta con información del mercado y los inventarios mínimos hacen que la información llegue con baja distorsión a la fábrica. Sobre este pilar de colaboración se debe construir y aprender para no cometer los errores que llevaron a BARILLA a una crisis de información de la demanda. Mantener inventarios al mínimo sólo para capturas de valor es una decisión que parece acertada, no se puede perjudicar la percepción de calidad del consumidor.

La única receta para el éxito en la transformación y captura de valor es la mejora continua y el aprendizaje permanente. Es una industria que aporta valor al consumidor y logró desarrollarse con muchas oportunidades en productividad. Hoy gracias a la tecnología de alimentos puede proyectar al futuro muchas mejoras operativas que acompañadas de inversión en economía de escala y una adecuación de precios pueden sin dudas proponer un crecimiento exponencial sin precedentes. Para lograrlo en Argentina tendrá que orientar esfuerzos y aprender a hacer negocios en la base de la pirámide.

Bibliografía.

- (1) Alberto Levy, *Marketing avanzado un enfoque sistémico y constructivista de lo estratégico y de lo táctico*, Ed Granica, Barcelona, 1998.
- (2) Cornelis A. de Kluyver, *Pensamiento estratégico una perspectiva para los ejecutivos*, Prentice Hall, Buenos Aires, 2001.
- (3) Peter Senge, *La Quinta Disciplina el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*, Granica, Buenos Aires, 2005.
- (4) Michael E. Porter, *Ventaja competitiva creación y sostenimiento de un desempeño superior*, Compañía Editorial Continental.
- (5) Philip Kotler, Dirección de Marketing, Pearson Educación de México SA, Edición Milenio, 2001.
- (6) Roger Martin y otros, Gestión de Cambio, Harvard Business Review, Ediciones Desusto, 2004
- (7) John Maynard Keynes, Teoría General de la ocupación, el interés y el dinero, Fondo de Cultura Económica, 1956
- (8) Gary Hamel y C.K. Prahalad, Compitiendo por el futuro, Ariel Sociedad Económica, España 1999
- (9) Paul A. Samuelson, Curso de economía moderna, Aguilar, Madrid 1958
- (10) Guillermo D' Andrea, La esencia del Marketing, Temas grupo Editorial, Buenos Aires 2010

www.alimentosargentinos.gob.ar

www.centrocepa.com.ar

www.bcra.gov.ar

www.argentina.gob.ar/transporte

www.argentina.gob.ar/hacienda