



**TESIS DE GRADO
EN INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**IMPLEMENTACIÓN DE SUPPLY CHAIN
MANAGEMENT EN EL SECTOR ARGENTINO
DEL RETAIL**

Autor: María Pía Caraccia

Director de Tesis: Lic. Juan Carlos López Martí

2007

RESUMEN EJECUTIVO

En los últimos años, el término Administración de la Cadena de Suministro (*Supply Chain Management; SCM*) se ha vuelto muy popular en la praxis empresarial. Sin embargo, aún cuando ha sido utilizado en muchos sectores económicos, existe una confusión muy importante de entendimiento y conocimiento a cualquier nivel.

Es común que la cadena de abastecimiento se confunda con la cadena de valor, ambos términos muy de moda pero muy distintos en su significado. También, con frecuencia, no se distingue entre la cadena de abastecimiento y la logística. Aquí se define cadena de suministro como la integración de los procesos de negocios clave desde el usuario final hasta los proveedores originales que proveen productos, servicios e información, que añaden valor a los clientes y a otros involucrados.

A partir de esta definición, se asume que la cadena de suministro es algo más que logística. Es un término que plantea la integración de procesos de negocios de varias organizaciones para lograr un mayor impacto en la reducción de costos, velocidad de llegada al mercado, servicio al cliente y rentabilidad de cada uno de los participantes.

En la práctica, una cadena de suministro se caracteriza por estar compuesta por una cantidad determinada de elementos “clave” relacionados entre sí cuyas relaciones hacen posibles determinados procesos. Dicha integración, consigue conformar un sistema ordenado con relaciones muy estrechas entre los elementos del sistema.

En los últimos 20 años, la industria que más ha marcado el desarrollo de los diferentes temas alrededor del concepto de cadena de abastecimiento, ha sido el Retail o Industria Comercial Minorista. La guerra por la conquista del consumidor, por los metros cuadrados, el tener que construir una imagen de marca, alto nivel de servicio con precios cada vez mas bajos, presionan a estrechos márgenes. Ante esta realidad y teniendo en cuenta que el entorno minorista está evolucionando aceleradamente, la logística debe jugar un papel aún mas protagónico que ayude a lograr los objetivos de crecimiento, servicio y rentabilidad exigida por los accionistas y consumidores.

Este trabajo, presenta un desarrollo teórico práctico del surgimiento de la cadena de suministro, su implementación y posterior integración en las compañías vinculadas al retail. En términos generales, se busca entender las nuevas tendencias de la organización, los sistemas de producción y los mecanismos logísticos utilizados por las empresas, o red de empresas ligadas por las “cadenas de valor” y las “cadenas de suministro” en el marco del retail. Muchos creen que en la Argentina, particularmente en el sector del retail, el correcto gerenciamiento de la cadena de abastecimiento es una práctica regular. Este documento se propone a estudiar el grado de acierto de esta hipótesis mediante un análisis exploratorio de la realidad actual.

La cadena de abastecimiento de las tiendas de comestible es extremadamente compleja. Dada la necesidad de acotar el alcance de este proyecto, no ha sido posible cubrir todas las distintas facetas de esta cadena. Este proyecto se focaliza principalmente en la relación proveedor-retailer.

La naturaleza exploratoria de este proyecto permitió utilizar una metodología del tipo “*case study*”. Inicialmente, se contactó diez fabricantes y diez retailers pero algunos desistieron de participar en el proyecto. Para fomentar la participación y poder mantener el número de participantes, se prometió a las compañías mantenerlas en el anonimato.

Se analizó los resultados obtenidos determinando el tipo y grado de integración de las empresas para luego poder evaluar las barreras de implementación y los beneficios en común.

La integración no es algo fácil de alcanzar. Las compañías que inician un proceso de integración deben sobreponerse a ciertas barreras internas como ser la resistencia al cambio, la cultura corporativa y los hábitos e historia que acarrea la empresa. Las compañías también deben superar algunas barreras externas, principalmente la que implica la desconfianza en el otro partido. Para minimizar estos obstáculos, la preparación interna mencionada previamente, juega un papel importante, la capacitación del personal y el manejo del cambio, pueden reducir sustancialmente estas barreras.

Finalmente, se puede afirmar que una cadena de suministro, integrada y bien gestionada incrementará el valor de las actividades para todos sus participantes. Se dijo ya que una cadena de suministro, busca, reducirá costos, acortar los ciclos del proceso y mejorar la comunicación. Por este motivo, se puede afirmar que los beneficios serán mayores gracias al mejor servicio al cliente y debido a una mejora en los tiempos de entrega y diferenciación en el mercado. La cadena de suministro, permite, reducir activos físicos, inventarios de materias primas y productos terminados, con la cual las compañías liberan activos fijos y pueden reducir su capital circulante. La reducción del costo vendrá de la optimización del uso de materias primas, transporte, equipamiento productivo y recursos humanos y de distribución.

EXECUTIVE BRIEF

During the last few years, the term Supply Chain Management has become popular amongst businessmen. However, even when it has been widely used in various areas, there is confusion regarding its understanding and knowledge.

It is usual that supply chain concepts get mixed with value chain definitions, both very fashionable terms with very different meanings. Supply Chain is also confused with logistics. Supply chain management is here defined as the integration of key business processes from the final customers to original suppliers that provide products, services and information, adding value to the clients and other stakeholders involved.

This definition stresses the fact that supply chain management is something more than logistics. SCM, is a term that involves the integration of the business processes of several organizations in order to obtain a higher impact on cost reduction, faster market reach, client service and higher yield to every member.

In fact, a supply chain is known for being made out of “key” elements related through links that enable certain processes. Such a level of integration implies the creation of an ordered system with close bonds amongst its elements.

Over the last 20 years, Retail has been the industry that has impelled most the development of different subjects around the concept of supply chain management. War for the conquest of consumers, for square meters, the building of a corporative image, high service levels with lower prices each time, all these factors press to tighter margins. Before this reality and taking into account that retail is evolving rapidly, logistics must play a role even more important, helping to achieve the growth, service levels, and yield expected by the stakeholders and customers.

This work, introduces a theoretical practical development on the sprouting of supply chain management, its accomplishment and later integration in companies related to retail. Generally speaking, one tries to understand the new tendencies of the organization, production systems and the logistics mechanisms used by the companies. It is commonly said that in Argentina, the retail sector is known for its good practices as regards to supply chain management. This paper is focused on studying the accuracy on that statement through an exploratory study of the Argentinean facts.

Supply chain of groceries and supermarkets is complex. Given the need to limit the scope of this project, focus was made on the supplier retailer relationship.

Due to the exploratory nature of this paper and the need to obtain an in depth knowledge of the SCM development in the Argentinean Retail sector, the case study methodology was used. A multiple case study analysis based on interviews with leading manufacturers and retailers was conducted. Ten suppliers and ten retailers were contacted initially; some decided to withdraw from the project. To encourage participation and keep the number of participants, companies were promised anonymity.

Results were analyzed determining the type and level of integration of the firms. Implementing barriers and common benefits were identified.

Integration is not an easy thing to reach. Companies that start an integration process must overcome certain internal barriers such as change resistance, corporative culture and habits. External barriers are also important, especially the one regarding lack of trust on the other side. In order to minimize these obstacles, previous internal preparation plays a key role as well as personnel training and change management.

Finally, it can be said that a well conformed supply chain, integrated and well manager, will increase the value to all its members. It was already mentioned that a supply chain will try to generate cost reductions, shorten the process cycles and better communication. This enables us to say that benefits will be grater thanks to better client service, better timing on deliveries and differentiation on the market.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

Este proyecto, estudia la realidad Argentina ante el proceso de integración que siguen las compañías para implementar la filosofía de Supply Chain Management y las barreras y beneficios relacionados a esta estrategia. Dada la naturaleza exploratoria de este proyecto, y la necesidad de obtener un conocimiento profundo acerca del desarrollo de la cadena de abastecimiento en el sector argentino del Retail, se acudió a la metodología del tipo caso de estudio. Se llevó a cabo una serie de entrevistas a importantes fabricantes y retailers de la Argentina y a partir de ello se elaboró un análisis de múltiples casos de estudio. Los resultados de este estudio, sugieren que las compañías se integran internamente primero, para luego extender dicha integración a otros miembros de la cadena de abastecimiento.

Palabras clave: supply chain, retail, gerenciamiento, éxito, recursos, planeamiento, beneficios, colaboración, cooperación, red, unidad de negocios, enlaces.

ABSTRACT

This paper studies the Argentinean reality as regards to the integration process that companies follow to implement Supply Chain Management and the main barriers and benefits related to this strategy. Due to the exploratory nature of this paper and the need to obtain an in depth knowledge of the SCM development in the Argentinean Retail sector, the case study methodology was used. A multiple case study analysis based on interviews with leading manufacturers and retailers was conducted. The results of this analysis suggest that firms seem to follow an internal integration first, and then, extend this integration to other supply chain members.

Key words: supply chain, retail, management, success, resources, planning, benefits, cooperation, networking, business unit, links.

ÍNDICE

1	MARCO CONCEPTUAL.....	1
1.1	Retail...¿Queda algo por hacer?	1
1.2	Introducción	1
1.3	Mecanismos Logísticos de Articulación de la Cadena de Suministro	5
1.3.1	Paradigmas del entorno y el desarrollo logístico	5
1.4	Marco Teórico.....	7
1.4.1	Supply Chain Management vs. Logística.....	9
1.4.2	Management de los procesos de negocio	9
1.4.3	Concepto de Supply Chain Management.....	10
1.4.3.1	Estructura de red.....	11
1.4.3.2	Procesos de negocio	13
1.4.3.3	Componentes de management.....	14
1.5	Respuesta Eficiente al Consumidor.....	15
1.6	Sector del Retail	17
1.6.1	Tendencias del comercio minorista.....	18
1.6.2	El mercado argentino	19
1.6.2.1	¿Dónde compran los argentinos?	19
1.6.2.2	La oferta se adapta al mercado.....	21
1.6.2.3	Percepción y realidad	22
2	RELEVAMIENTO SOBRE EL SECTOR ARGENTINO DEL RETAIL	25
2.1	Metodología de Investigación	25
2.1.1	Muestra.....	26
2.1.2	Lineamientos de integración	28
2.2	Resultados	29
2.2.1	Niveles de integración.....	30
2.2.2	Beneficios del Supply Chain Management	35
2.2.3	Barreras de implementación.....	37
3	LA NUEVA GESTIÓN DE ENFOQUE	39
3.1	Enfoque de la Cadena de Suministro basado en el Cliente y en la Administración de la Demanda.....	39
3.2	Enfoque de la Cadena de Suministro basado en el Proveedor	40
3.3	Facilitadores de Gestión de la Cadena de Suministro	41
3.3.1	Desarrollo de sistemas y tecnología	41
3.3.1.1	Intercambio electrónico de datos.....	42
3.3.1.2	MRP (Materials Requirement Planning).....	42
	MRP I.....	43
3.3.1.3	SolucionesERP (Enterprise Resource Planning).....	43
3.3.1.4	Sistemas para la administración de la cadena de suministro.....	44
3.3.2	Relaciones de colaboración.....	45
3.3.2.1	Cooperación entre fabricantes y retailers	46
4	CONCLUSIONES	51
4.1	Conclusiones sobre la Influencia de la Cadena de Suministro en la Actividad Empresarial.....	51

4.2	Conclusiones del Caso de Estudio	52
4.3	Conclusión General	53

**IMPLEMENTACIÓN DE SUPPLY CHAIN
MANAGEMENT EN EL SECTOR ARGENTINO DEL
RETAIL**

1 MARCO CONCEPTUAL

1.1 RETAIL...¿QUEDA ALGO POR HACER?

En los últimos 20 años, la industria que más ha marcado el desarrollo de los diferentes temas alrededor del concepto de Cadena de Abastecimiento, ha sido el Retail o Industria Comercial Minorista. La guerra por la conquista del consumidor, por los metros cuadrados, el tener que construir una imagen de marca, alto nivel de servicio con precios cada vez mas bajos, presionan a estrechos márgenes. Ante esta realidad y teniendo en cuenta que el entorno minorista está evolucionando aceleradamente, la logística debe jugar un papel aún mas protagonista que ayude a lograr los objetivos de crecimiento, servicio y rentabilidad exigida por los accionistas y consumidores.

Muchos creen que en la Argentina, particularmente en el sector del retail, el correcto gerenciamiento de la cadena de abastecimiento es una práctica regular. Este documento se propone a estudiar el grado de acierto de esta hipótesis mediante un análisis exploratorio de la realidad actual.

1.2 INTRODUCCIÓN

En las dos últimas décadas se han desarrollado nuevos estilos de gestión logística empresarial, principalmente en los Estados Unidos, Japón y algunos países de la Comunidad Económica Europea. Argentina no ha sido totalmente ajena a este fenómeno.

Poco a poco se está abriendo camino, una nueva forma de entender la logística en un espacio de alta competitividad no sólo nacional, sino internacional, mundial.

Aspectos como la apertura comercial, dieron origen a un conjunto de transformaciones en las decisiones sobre producción y localización dirigidas por los dictados de la competencia global, dando paso a la reestructuración de los mercados y de la organización de la producción.

La fragmentación de la producción, producción flexible, relocalización de plantas, internet, relaciones estratégicas de colaboración (clientes y proveedores), mejora continua, etc., son tan sólo algunos de los aspectos que han promovido la evolución del concepto de la gestión logística.

Por todo lo anterior, la concepción tradicional de entender los vínculos entre empresas ha cambiado. Hasta hace algunos años, nadie imaginaba que el éxito de una compañía dependiera de la capacidad de gestión para integrar sus relaciones comerciales. Menos aún, que los negocios no sólo compitieran como entidades autónomas, sino también como parte de las cadenas de producción y comercialización. Hoy, sin embargo, estas concepciones son diferentes.

Este trabajo, pretende reflexionar sobre dicho fenómeno y emprender un análisis que permita exponer las realidades y vivencias diarias de las empresas asociadas al sector del

retail, ya sean unidades de producción o de venta, se encuentren involucradas e interconectadas de una u otra forma.

Los empresarios ya se percataron que una empresa, vista como sistema autónomo que opera en “su realidad” ya no es lo más práctico, ahora se han dado cuenta que las empresas se influyen mutuamente y han descubierto que la competencia entre redes y la integración de los procesos clave con sus “socios” comerciales les permite formar un sistema mucho más grande, donde sus proveedores y clientes ya no son parte de su entorno, sino de su sistema, conocido como cadena de suministro, por su término en idioma inglés “*Supply Chain*”.

Sin embargo hay quienes opinan que operar adecuadamente los vínculos que se generan a partir de los múltiples negocios no es una tarea fácil, en especial si se considera que de ello depende mantener un alto nivel de rendimiento y competitividad. No parecen estar tan equivocados, puesto que la interrelación empresarial genera muchas dinámicas que deben ser controladas y administradas. La participación del ser humano con distintos grados de conciencia, capacidades y deseos de hacer bien las tareas, son elementos que influyen de manera importante en el éxito de los procesos. Por ejemplo, de nada sirve un excelente sistema de información, si no está correctamente operado por al menos uno de sus integrantes. Desde esta perspectiva, es fundamental saber cómo manejar la integración que se da entre los diferentes actores que intervienen en los procesos. La cadena de suministro se refiere, precisamente, a la manera de administrar la compañía y la relación con otros miembros de la cadena.

Se reconoce que implantar o establecer sistemas de esta naturaleza es todo un desafío. Incluso, algunos autores señalan que no es sencillo formar parte y manejar toda la red comercial desde el primer proveedor, hasta llegar al consumidor final. Al respecto, se sostiene la hipótesis de que es aún más difícil si no se tiene plena conciencia de la importancia de la cadena de suministro y sobre todo si no se tiene un entendimiento conceptual amplio de la filosofía logística. De ahí la relevancia de identificar el proceso de conformación de las cadenas de suministro, las bases de su desarrollo logístico, su definición así como sus componentes más relevantes.

En este proyecto no se intenta desarrollar algún modelo específico de la cadena de suministro, sino más bien, se exponen las condiciones generales que dan origen a su formación y las realidades empresariales de hoy. La cadena de suministro es llevada al terreno diario, donde la teoría no siempre es aplicable, las relaciones entre empresas son caminos sinuosos y las buenas prácticas no siempre se cumplen.

Por todo lo anterior, el objetivo de este trabajo es explorar el proceso de integración que las compañías transcurren para implementar SCM en el sector del retail argentino, obteniendo profundos conocimientos con respecto a las prácticas de SCM en la Argentina y explorando los principales beneficios derivados de las buenas prácticas del SCM y las mayores barreras que impiden su correcta implementación.

Este proyecto centrará su investigación en la implementación de SCM en una industria en particular: las tiendas de comestibles. El foco del estudio en una industria en particular se debe a que cada sector o industria, tiene asociado un nivel de desarrollo determinado en lo que a SCM se refiere. Por ejemplo, en lo que es industria automotriz, la gestión de la cadena de abastecimiento se encuentra muy desarrollada dado que esta industria se maneja

con la filosofía Justo a tiempo (Just In Time-JIT) que tiene principios similares a los del SCM. Las tiendas de comestible en particular, no han adoptado esta filosofía.

Existen muchos estudios que consideran el grado de integración interno o externo de una compañía desde el punto de vista de la logística pero son muy pocos aquellos que consideran ambos niveles de integración simultáneamente. Este trabajo hará foco puntualmente en la relación entre los retailers de tiendas como almacenes y supermercados y sus proveedores (fabricantes de comida, perfumería y detergentes entre otras cosas). La contribución al conocimiento existente se da mediante la consideración de ambos niveles de integración en forma simultánea a través de un análisis de casos de estudio. Las entrevistas a profesionales en logística permiten a su vez, una mayor comprensión del proceso de integración del SCM.

Este documento se compone de una serie de capítulos que se describen brevemente a continuación.

Capítulo 1. MARCO CONCEPTUAL, compuesto por una breve referencia al **Problema**, la presente **Introducción**, la cual señala las hipótesis, los alcances y objetivos que dieron origen al mismo. **Mecanismos Logísticos**, analiza las relaciones entre las estructuras territoriales emergentes de las nuevas tendencias de la organización de los sistemas de la producción, y los mecanismos de articulación logísticos utilizados por las empresas o red de empresas. El **Marco Teórico**, presenta un análisis del concepto de la logística y cadena de suministro para identificar con mayor precisión el significado de estos dos aspectos. Expone la filosofía y las características que distinguen la cadena de suministro. La sección correspondiente a **Respuesta Eficiente al Consumidor**, expone los principios del Efficient Consumer Response (ECR), su llegada a la Argentina, su filosofía, objetivos y el desafío de su implementación. Finalmente, el **Sector Argentino del Retail**, describe la situación actual del país en cuanto a las tiendas de comestibles y las preferencias del consumidor.

Capítulo 2. RELEVAMIENTO SOBRE EL SECTOR ARGENTINO DEL RETAIL, se dedicó una sección completa a la descripción de la **Metodología de Investigación**, ya que dada la naturaleza exploratoria de este proyecto y la necesidad de obtener profundo conocimiento en lo que respecta a la gestión de la cadena de abastecimiento de las tiendas de comestibles y supermercados Argentinos, se utilizó una metodología del tipo “*case study*”. Se llevó a cabo una serie de entrevistas en los meses de Junio-Agosto 2007. El protocolo de entrevista y los participantes se describen en dicho capítulo. En la sección de **Resultados**, se vuelcan los resultados obtenidos en las entrevistas en una serie de tablas que describen los niveles de integración de las distintas compañías participantes. Los resultados son analizados para la posterior elaboración de conclusiones.

Capítulo 3. LA NUEVA GESTIÓN DE ENFOQUE, bajo el nombre de **Enfoque de la cadena de suministro basado en el cliente y en el proveedor**, se analizan las dificultades y los beneficios que brinda la integración, desde los puntos de vista del retailer y el proveedor. Por último la sección de **Facilitadores de gestión**, describe brevemente los siguientes puntos: el desarrollo de sistemas y tecnologías de información, relaciones de colaboración en la cadena de suministro, tercerización.

Capítulo 4. CONCLUSIONES, se plasman algunas conclusiones relacionadas al caso de estudio que dan lugar a una conclusión general.

1.3 MECANISMOS LOGÍSTICOS DE ARTICULACIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO

Los aspectos aquí analizados buscan esclarecer las relaciones entre las estructuras territoriales emergentes de las nuevas tendencias de la organización de los sistemas de producción y los mecanismos de articulación logísticos, que son utilizados por las empresas o red de empresas, ligadas por las “cadenas de valor agregado” y las “cadenas logísticas de suministro y de transporte” en un ambiente global.

Los desarrollos de la última década, más que demostrar el declive de las zonas industriales, parecen conducir al redescubrimiento de la importancia de la ubicación geográfica de la producción y de las redes de interdependencia pactada y no pactada entre las empresas y los agentes sociales en los que se lleva a cabo la producción. La convicción reciente de que el sistema de producción no se puede considerar separadamente de las características locales y de los factores humanos que contribuyen a su realización, significa el reconocimiento de la unidad productiva integrada. Tanto el sistema productivo como el mercado de trabajo son locales, ya que tienden a ubicarse en la misma zona geográfica y a compartirla.¹

A partir de esta concepción, la cadena de suministro se convierte en un elemento clave que permite replantear los procesos productivos deslocalizados, de empresas con altas exigencias de mercados internacionales que buscan dar una respuesta eficiente al consumidor por medio de la distribución física y el transporte.

El desequilibrio en la distribución industrial territorial, desde el punto de vista de la logística y el transporte, produce costos logísticos mayores, altera las condiciones del espacio y reduce la competitividad del territorio. Así, el surgimiento de la cadena de suministro, está orientada hacia la reducción de los efectos negativos en la toma de decisiones del pasado basados en enfoques funcionales tradicionales.

En la práctica, las cadenas de suministro comprenden ciertas características de las condiciones del proceso productivo de un conjunto de empresas mientras que el patrón del flujo de bienes derivado de la localización territorial de estas es atendido y corregido por el transporte por medio de la ruptura de las barreras de tiempo y espacio a un costo medianamente rentable.

En otras palabras, las cadenas logísticas de suministro se han convertido en un novedoso sistema de redes de gestión de flujos físicos de mercancías conectados por los sistemas de transporte, como respuesta al consumo masivo internacional.

1.3.1 Paradigmas del entorno y el desarrollo logístico

Los modelos de negocios están cambiando de tal manera que con frecuencia se habla de nueva economía, nuevas industrias y hasta de nuevas teorías en un entorno de alta competitividad.

¹ Arenas, B. Francisco, Enero, 2001 “*Repensando su Cadena de Valor*”, Instituto Panamericano de Alta Dirección (IPADE). <http://www.ipade.mx/contenidos>

Es difícil abordar la explicación de los cambios sólo desde un punto de vista. Sin embargo, algunos paradigmas pueden ser explorados. Según Arenas Ballester (2001), los más importantes son:

- a) La globalización, o la apertura de mercados mundiales, que para Argentina se ha materializado en acuerdos comerciales.
- b) Creciente contenido de servicio en cualquier producto: mayores niveles de diferenciación de los productos y servicios, con una mayor exigencia por parte de los clientes y de la alta competitividad prevaleciente.
- c) Desarrollo de sistemas para el intercambio de información, diseñados para determinar los programas de producción de varias instalaciones de fabricación, las cuales pueden estar localizadas en distintos países.
- d) Incremento de la capacidad de comunicación al interior de las empresas y hacia otras entidades (clientes, proveedores, agrupaciones gremiales, fuentes de información, etc.). Es decir, desarrollos de la cadena logística de suministro. Esta cadena, posibilitada físicamente por el transporte, genera programas de fabricación, entrega y distribución, conjuntos y enlazados, permitiendo así el abastecimiento oportuno de materias primas, la programación de mayores lotes de un cierto producto, y su posterior acondicionamiento de acuerdo con los distintos mercados destino.
- e) El proceso de distribución física, en gran medida, derivado y apoyado por la mayor capacidad de comunicación de mejores sistemas de transporte multimodal, ha permitido la creación de redes mundiales de suministro. El exitoso *New Beetle* de Volkswagen es un buen ejemplo: diseñado en California, desarrollado (Ingeniería) en Wolfsburg, manufacturado en Puebla y comercializado en el mundo.
- f) Certificación internacional de procesos de calidad (normativa ISO, exigido mundialmente como requisito inicial por muchos clientes).
- g) La movilidad de los factores de producción, del conocimiento y las tecnologías.
- h) La posibilidad de allegarse recursos desde fuentes antes desconocidas o inaccesibles. Cuando se habla de recursos, se refiere a todas sus variantes: financieros, consultores y educativos, bancos de información, proveedores especializados (agentes logísticos y transportistas), etc.
- i) El cambio de la producción masiva a la producción flexible (“personalización masiva de la producción”). Creciente posibilidad de caracterizar productos y servicios según las necesidades del cliente.

Tales paradigmas, por un lado, modifican la distribución territorial de la producción, y por el otro, se transforman en los rectores logísticos necesarios para atender los flujos físicos que genera la distribución territorial de la producción. Tal situación ha dado paso a la consolidación de manera particular de los sistemas de transporte. En la actualidad, estos sistemas han alcanzado niveles de integración multimodal formando extensas redes de infraestructura para el traslado de los bienes a cualquier parte.

Por todo lo anterior, en términos generales, se puede asumir que debido al cambio constante del entorno, los paradigmas señalados, obedecen principalmente a la evolución de

las leyes de la naturaleza. Un entorno dinámico, provoca la evolución de los procesos de producción los cuales a su vez modifican la teoría logística. En consecuencia, la evolución logística adquiere nuevas formas de acometer los problemas de articulación de la producción, generando ahorros no sólo por medio de los costos de producción, sino también por una adecuada integración de la cadena de valor.

De esta manera, se puede establecer que el desarrollo de un enfoque dirigido a los procesos logísticos, fue uno de los grandes aprendizajes de los años noventa. Analizar las empresas en función de sus procesos y estableciendo relaciones internas y externas de cliente-proveedor, permite evaluar el desarrollo y la integración logística alcanzada por las empresas en términos de la cadena de valor y de la cadena de suministro.

1.4 MARCO TEÓRICO

La integración del gerenciamiento de la logística fue identificada como uno de los primeros desafíos en los 90 s para ganar y mantener la lealtad del consumidor y la ventaja competitiva. El foco de integración ha evolucionado durante esta última década, pasando de ser una perspectiva de integración interna a una aproximación de lo que hoy se conoce como gestión de la cadena de abastecimiento. Durante los 80s algunas compañías iniciaron el proceso de integración interna luego de reconocer los ahorros dados a partir de la integración del management de los varios componentes de la logística a través de la organización en su totalidad. Los costos se redujeron y las mejoras en los servicios fueron evidentes a partir de la integración de actividades como servicio al cliente, transporte, almacenamiento, gestión de inventario, procesamiento de pedidos, planeamiento de la producción y compras.

La concepción tradicional de entender los vínculos entre empresas ha cambiado. Hasta hace algunos años, nadie imaginaba que el éxito de una compañía dependiera de la capacidad de gestión para integrar sus relaciones comerciales. Menos aún, que los negocios no sólo compitieran como entidades autónomas, sino también como parte de las cadenas de producción y comercialización. Hoy, sin embargo, estas concepciones son diferentes.

Las empresas se dieron cuenta finalmente que aquella perspectiva de la logística que considera a la compañía como un ente individual, sin considerar sus pares ni el resto de sus miembros en la cadena de abastecimiento, no es suficiente para resultar una ventaja competitiva. Hoy en día, es necesario considerar la totalidad de la cadena de abastecimiento.

La integración a lo largo de la cadena de abastecimiento, es un tema de interés e importancia entre managers e investigadores ya que es considerada una fuente de competencia.

La gestión de la cadena de abastecimiento incluye la integración, coordinación y colaboración a través de la cadena. Esto significa que de alguna manera, el SCM requiere integración tanto interna (intraorganizacional) como externa (interorganizacional). La integración interna hace alusión a la coordinación, colaboración e integración de la logística con otras áreas funcionales, mientras que la integración externa, se refiere a la integración de las actividades logísticas de la compañía con aquellas de sus clientes y proveedores. Stevens sugiere que las empresas transiten un proceso de integración en etapas. La figura

1.1 muestra que en la etapa inicial, la logística es considerada simplemente una función de distribución, sin coordinación con el aprovisionamiento, la producción o el marketing. En la etapa II, se desarrolla un concepto de logística integrada, donde todas las actividades son coordinadas. Finalmente, la integración adquirida en la etapa II es extendida a otros miembros de la cadena de abastecimiento. Esto sugiere un orden en las fases a transitar, debiendo darse en primer lugar la integración interna para luego ampliar dicha integración al resto de los miembros de la cadena de suministro.

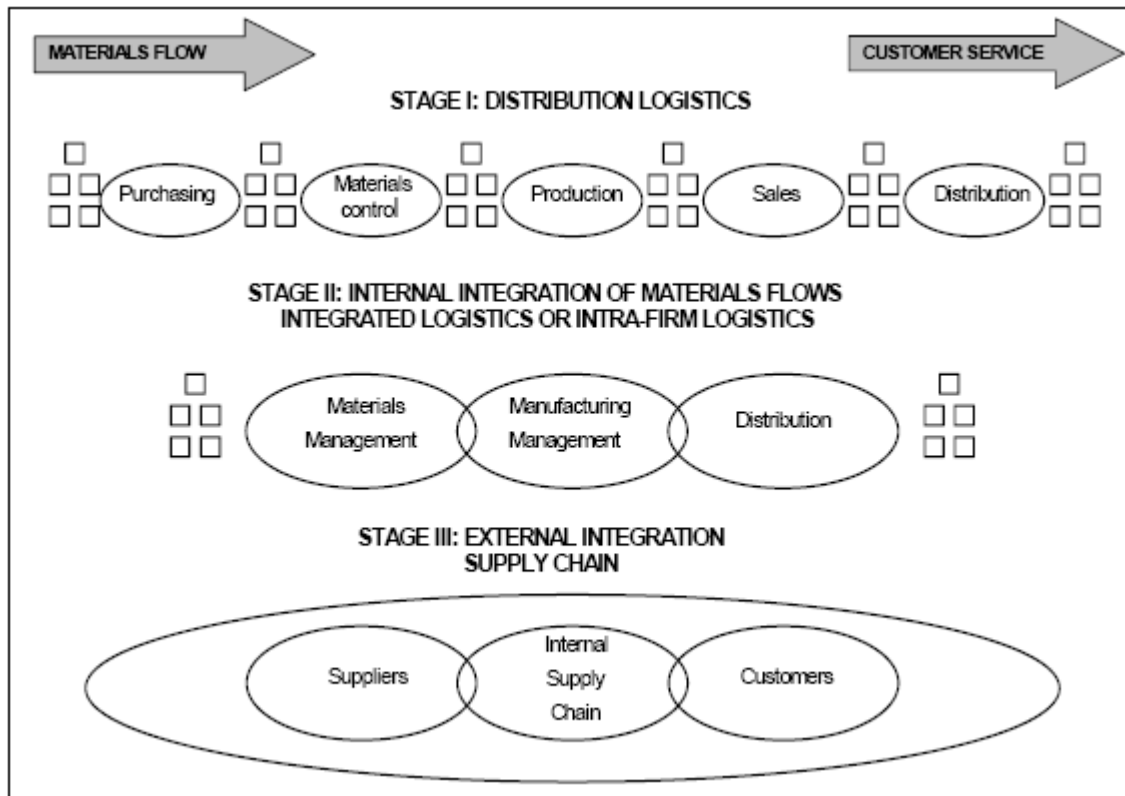


Figura 1.1-Evolución logística²

En los últimos años el término Administración de la Cadena de Suministro (Supply Chain Management; SCM, por sus siglas en inglés) se ha vuelto muy popular en la praxis empresarial. Sin embargo, aún cuando ha sido utilizado en muchos sectores económicos, existe una confusión muy importante de entendimiento y conocimiento a cualquier nivel.

² Stevens, G.C. (1989): "Integrating the Supply Chain"; International Journal of Physical Distribution and Materials Management; Vol. 19 no. 8; pág. 3-8.

1.4.1 Supply Chain Management vs. Logística

Existe una gran confusión en lo que respecta a aquello que abarca el supply chain. De hecho, mucha gente utiliza el nombre supply chain management como sinónimo de logística o de una logística que abarca tanto proveedores como clientes. Otros lo ven como el nuevo nombre de compras u operaciones, o una combinación entre ambas y logística. De todas formas, el buen gerenciamiento de la cadena de suministro, implica la integración trans-funcional de los procesos clave tanto dentro de la empresa como a través de la red de empresas que componen la cadena. El desafío reside en determinar como alcanzar exitosamente esta integración.

Uno de los paradigmas más significativos del management actual es que los negocios individuales, no pelean como entidades únicas y autónomas, sino que lo hacen dentro de cadenas de abastecimiento. En este escenario de competitividad emergente, el éxito dependerá en la habilidad del management de integrar la complicada red de relaciones de la empresa.

El término SCM, fue introducido originalmente por consultores en los años 80's. A partir de entonces fue ampliamente difundido, sin embargo, no fue sino hasta fines de esa década, que se comenzó a dar estructura a lo que hoy se conoce como gestión de la cadena de abastecimiento o SCM.

Hasta hace poco, no existía diferencia apreciable entre lo que hoy se conoce como SCM y lo que es la logística. El SCM, se veía como una logística más extensa, fuera de la empresa que incluyera clientes y proveedores. La logística era definida como el proceso de planificar, implementar y controlar de manera eficiente el flujo y almacenamiento de materiales y su información asociada desde el punto de origen hasta el punto de consumo para conformarse a las necesidades del cliente.³ La definición fue modificada en el 2003 por el Council of Logistics Management (CLM) para puntualizar a la logística como "parte del supply chain". "Logística es la parte de supply chain management que planifica, implementa y controla el flujo eficiente de producto hacia delante y hacia atrás, y la información relacionada entre el punto de origen y el punto de consumo con el objeto de cumplir con los requerimientos de los clientes."⁴

1.4.2 Management de los procesos de negocio

Es cada vez más común, ver a importantes gerentes de empresas, queriendo implementar procesos de negocio e integrarlos con otros miembros clave de su cadena de abastecimiento. Un proceso de negocio es un conjunto de actividades estructuradas que brindan un producto para los consumidores.

La razón para implementar procesos de negocio tanto dentro como a través de los miembros de una cadena de abastecimiento es que éstos permiten obtener transacciones más efectivas y eficientes, así como estructurar relaciones internas de la empresa en el supply chain. Ambos aspectos se encuentran orientados al cliente. El primero hace foco en cumplir las expectativas del cliente para cada transacción. Esto se basa en los avances

³ Oak Brook, 1986, *What's it all about?*, Council of Logistics Management,

⁴ Council of Logistics Management, 2003

tecnológicos en materia de información y comunicación, lo que permitió obtener más información en menos tiempo a través de toda la organización. El segundo punto de vista de los procesos de negocio, se origina en la importancia de retener al cliente. Es sabido que realizar negocios repetitivos, es decir, múltiples transacciones con un mismo cliente resulta más rentable que obtener uno nuevo. ⁵

El desarrollo y mantenimiento de las relaciones con los proveedores, debe estar basado en los mismos pilares utilizados por el marketing para los clientes: mutualidad, cumplimiento de promesas. El management necesita del respaldo de sus proveedores principales para poder cumplir con las promesas hechas a los clientes y alcanzar las metas financieras. En pocas palabras, el éxito corporativo está basado en el gerenciamiento de las relaciones tanto con clientes como con proveedores. ⁶

1.4.3 Concepto de Supply Chain Management

El marco del SCM, consiste en tres elementos íntimamente inter-relacionados: la estructura de red, los procesos de negocio y los componentes del management.

La *estructura de red* del SCM está compuesta por las compañías miembros y los enlaces entre ellas. Los *procesos de negocio* son aquellas actividades que agregan valor para el cliente. Los *componentes de management* son los métodos gerenciales mediante los cuales los procesos de negocio son integrados y gestionados a través de la cadena de abastecimiento.

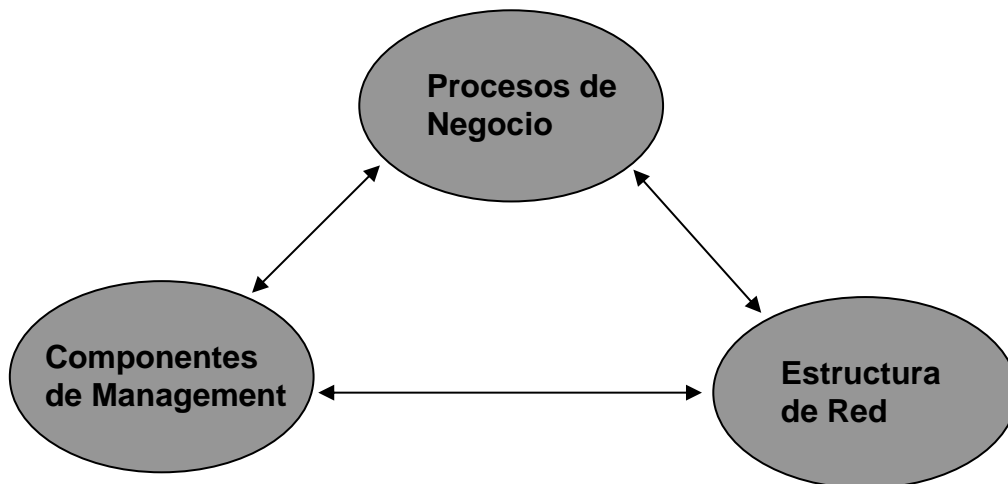


Figura 1.2-Supply Chain Management: Elementos

⁵ Kotler, Philip, 1991. *Marketing Management: Análisis, Planning, Implementation and Control*, 7^{ma} ed, Englewood Cliffs, Prentice-Hall,

⁶ Lambert, Douglas M., Martha C. Cooper, and Janus D. Pagh, 1998. *Supply Chain Management: Implementation Issues and Research Opportunities*, The international Journal of Logistics Management, Vol. 9, No. 2, p.1-19

1.4.3.1 Estructura de red

Toda empresa participa en una cadena de abastecimiento que comienza con el proveedor de materia prima original y termina con el consumidor. Cuánto realmente de esta cadena de abastecimiento requiere ser gerenciado depende de varios factores como la complejidad del producto, el número de proveedores disponibles y la disponibilidad de materia prima. Las dimensiones de la cadena incluyen el largo de la misma, el número de proveedores y de clientes en cada estrato.

El management, necesita elegir el tipo de relación apropiada para cada enlace del supply chain. No todos los eslabones deben ser controlados intensamente. La determinación de qué partes de la cadena requieren atención gerencial debe definirse en base a las capacidades que dispone la empresa y a la importancia de dicho eslabón para la misma.⁷

Los tres aspectos principales de la estructura de red de una compañía son: 1) los miembros de la cadena; 2) las dimensiones estructurales de la cadena; 3) los diferentes tipos de enlace a través de la cadena de abastecimiento.⁸

1) Identificación de los miembros de la cadena de abastecimiento: estos incluyen a todas las organizaciones que interactúan directa o indirectamente con la compañía de interés, ya sea a través de sus clientes o proveedores, desde el punto de origen hasta el punto de consumición. Incluir a todos los miembros reales de la cadena, haría del modelo algo muy complejo y difícil de analizar. Está demás decir que integrar y gerenciar todos los links sería algo improductivo y prácticamente imposible. La clave radica en seleccionar aquellos miembros que resulten críticos para el éxito de la compañía; ellos serán quienes reciban atención gerencial y recursos. Para hacer el análisis más sencillo, se puede distinguir entre miembros primarios y de apoyo. Los *primarios*, son todas aquellas compañías autónomas o unidades de negocio estratégicas que llevan a cabo actividades que agregan valor en el proceso de negocio diseñado para producir un output específico para un mercado o cliente en particular. Por otra parte, los *miembros de apoyo*, son aquellos que proveen simplemente recursos, conocimiento o utilidades a los miembros principales. La distinción entre miembros primarios y de apoyo, es lo que permite definir el punto de origen y de consumición en la cadena de abastecimiento. El punto de origen se identifica cuando no existe otro proveedor principal previo. Todo aquél que provee al punto de origen tiene el carácter de entidad de apoyo. El punto de consumición es donde no se agrega más valor, y el producto o servicio es consumido.

2) Dimensiones estructurales de la cadena: son tres las dimensiones estructurales que permiten describir, analizar y gerenciar una cadena de abastecimiento. Estas dimensiones son la estructura horizontal, la vertical y la posición horizontal de la compañía de interés en la cadena de abastecimiento. La estructura horizontal, hace referencia a la cantidad de niveles dentro de la cadena. La estructura vertical implica el número de proveedores/consumidores representados en cada nivel. Finalmente, la posición horizontal de la compañía en la cadena es la ubicación de ésta respecto de los puntos de origen y

⁷ Lambert, Douglas M., Margaret A. Emmelhainz and John T. Gardner, 1996, *Developing and Implementing Supply Chain Partnership*, The International Journal of Logistics Management, Vol.7, pp.1-17.

⁸ Cooper, Martha C. y John T. Gardner, 1993, *Good Business Relationships: More Than Just Partnerships or Strategic Alliances*, International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, Vol. 23, pp.-14-20.

consumición. La empresa puede estar ubicada en o cerca del nacimiento de provisión, en o cerca del área de consumición o en algún lugar entre estos puntos.

3) Tipos de enlace: como se estableció previamente, integrar y gerenciar todos los enlaces de procesos de negocio o “process links” a través de la cadena no es apropiado dado que puede resultar caótico y abrumador. Los niveles de integración deben variar de link a link y a su vez, deben cambiar en el tiempo. Algunos enlaces son más críticos que otros. Como consecuencia, la tarea de asignar recursos escasos entre los distintos links a través de la cadena, resulta crucial. Se pueden identificar cuatro tipos de enlaces entre los miembros de una SC. Los *links gerenciados*, son aquellos que según la compañía necesitan ser integrados y dirigidos. Los *links monitoreados* no son tan críticos como los anteriores pero es importante para la empresa, que estos links sean integrados y manejados de forma correcta entre otros miembros de la cadena. De esta forma, la compañía tan solo se dedica a monitorear o auditar estos procesos con la frecuencia necesaria. Los *links no gerenciados* no son tan importantes como para que la compañía los dirija o invierta recursos en su control. Por último, los *links de los no miembros* se dan como consecuencia de la relevancia que tienen las decisiones tomadas en otras cadenas respecto de la cadena analizada. El management es conciente de que su SC puede verse influenciada por decisiones tomadas en otras SC conectadas de alguna manera, por ejemplo un proveedor de la compañía, puede ser también proveedor de su principal competidor, lo que podría influir en la asignación de recursos al desarrollo del producto, la disponibilidad de producto en tiempos de escasez y la protección en cuanto a la confidencialidad de la información.

La imagen que se presenta a continuación representa los procesos previos.⁹

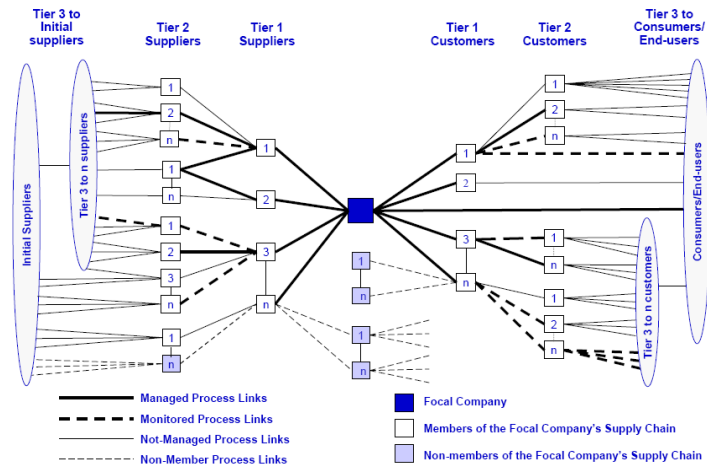


Figura 1.3-Tipos de Enlace de Negocio

⁹ Lambert, Douglas M., Martha C. Cooper, and Janus D. Pagh, 1998. *Supply Chain Management: Implementation Issues and Research Opportunities*, The international Journal of Logistics Management, Vol. 9, No. 2

1.4.3.2 Procesos de negocio

“...corporate success requires a change from managing individual functions to integrating activities into supply chain management processes.”¹⁰

La carencia de consistencia dentro de la compañía da lugar a fricción e ineficiencias en la cadena de abastecimiento. Es importante que los directivos de distintas empresas hablen el mismo idioma, usen los mismos términos. Existe un entendimiento general de lo que funciones corporativas como el marketing, la manufactura y las finanzas representan. Si el management de cada empresa identifica su propio set de procesos, ¿cómo se los puede relacionar a través de distintas empresas?

Para lograr un exitoso SC, se necesita un cambio en la política de la compañía. Se requiere pasar de un manejo individual de las funciones a una integración de las actividades a los procesos de la cadena de abastecimiento. Grandes corporaciones como Coca-Cola y 3M, llegaron a la conclusión de que la optimización del flujo de productos no se puede conseguir sin implementar una aproximación por procesos. Los miembros del Global Supply Chain Forum identificaron los siguientes procesos de la cadena de abastecimiento:

- Gestión de las relaciones con clientes: es el proceso donde se categoriza a los clientes, se configuran a medida las relaciones con cada cliente clave, se desarrollan acuerdos de producto y servicio (PSA) y se mide la rentabilidad por cliente y para el cliente.
- Gestión de las relaciones con proveedores: en este proceso se segmenta a los proveedores en base a su contribución a la rentabilidad y al cumplimiento de otros objetivos de la empresa.
- Gestión del servicio al cliente: es el proceso que vela por las promesas que se le han hecho a los clientes en los PSA.
- Gestión de la demanda: es el proceso donde se hace calzar la demanda y el abastecimiento. Incluye actividades como la generación de pronósticos y la sincronización, reducción de la variabilidad y aumento de la flexibilidad.
- Cumplimiento de pedido: incluye el diseño de la red logística y de un proceso capaz de cumplimentar los distintos requerimientos de los clientes.
- Gestión del flujo de manufactura: incluye todas las actividades relacionadas con el diseño, la obtención y el gerenciamiento de la flexibilidad de fabricación, tanto dentro de la empresa como con proveedores.
- Desarrollo y comercialización de productos: es el proceso en donde equipos multifuncionales desarrollan productos y trabajan para que la introducción de los nuevos productos sea exitosa.
- Gestión de devoluciones: se basa en identificar las razones de las devoluciones y evitarlas en el futuro. Su función de gatekeeping o portería, permite el flujo reverso de aquellos productos que se quiere, sean devueltos, y guías de disposición para asegurar que los productos que ingresan al flujo reverso, vayan al destino adecuado.

¹⁰ Lambert, Douglas M., James R. Stock, and Lisa M. Ellram, 1998. *Fundamentals of Logistics Management*, Boston: Irwin/McGraw-Hill,

Estos procesos clave se tratarán en capítulos independientes, analizando en cada caso las diferencias entre el ideal teórico y la realidad. A partir de estas comparaciones, se trazará un plan de trabajo que permita el desarrollo óptimo de la empresa.

1.4.3.3 Componentes de management

¿Qué nivel de integración y management se debe aplicar a cada uno de estos vínculos de proceso?

El nivel de integración y management de un vínculo o enlace (link) de negocio, es función del número y nivel, con rangos desde bajo hasta alto, de los componentes sumados a la conexión. Se identifican nueve componentes para un buen SCM:

- Planeamiento y control de operaciones: clave para orientar a la organización o a la cadena de abastecimiento en la dirección deseada. El planeamiento conjunto de las distintas áreas es fundamental para el éxito de la cadena. Si bien la importancia de los componentes se va a enfatizar de manera distinta en distintas etapas, el planeamiento integral excede las fases que este pudiera tener. El control, implica el uso de los mejores métodos y métricas disponibles para la medida del éxito del SC.
- Estructura de trabajo: se trata de cómo la empresa lleva a cabo sus tareas y actividades. El nivel de integración de los procesos a través de la SC es una medida de la estructura organizacional.
- Estructura organizacional: puede hacer referencia tanto a la firma individual y a la cadena de abastecimiento, el uso de equipos multifuncionales da lugar a una aproximación por procesos. Una vez que estos equipos trasciendan los límites organizacionales, la cadena de abastecimiento se verá más integrada.
- Estructura de flujo de producto: se refiere a la estructura de red para abastecimiento, manufactura y distribución a través de la SC.
- Flujo de información: la clase de información que transita a lo largo de los canales miembros y la frecuencia de la actualización de dicha información juega un rol significativo en la eficiencia de la cadena.
- Métodos de gestión: incluyen la filosofía de la corporación así como las técnicas de management.
- Estructura de poder y liderazgo: un líder fuerte, conducirá la cadena en determinada dirección. El ejercicio del poder o la carencia del mismo, puede afectar el nivel de compromiso de otros miembros de la cadena. La participación forzada, alentará, dada la oportunidad, un comportamiento de salida.
- Compartir riesgos y recompensas: esto influye en el compromiso a largo plazo de sus miembros.

- La importancia de la cultura corporativa y su compatibilidad a lo largo de los miembros de la cadena de abastecimiento, no debe ser subestimada. ¹¹

Se puede dividir a los componentes de management en dos grupos. Al primero se lo denomina el grupo físico y técnico, que incluye los componentes más visibles, tangibles, medibles y fáciles de cambiar. El segundo grupo está integrado por los componentes de management y comportamiento. Estos componentes son menos tangibles y visibles, y frecuentemente difíciles de evaluar y alterar. Influyen en como los componentes físicos y técnicos son implementados.

La base para un SCM exitoso está en la importancia de entender cada uno de estos componentes y su independencia.



Figura 1.4- Componentes de Management del SCM

1.5 RESPUESTA EFICIENTE AL CONSUMIDOR

El SCM recibe un nombre distinto dependiendo de la industria donde es implementado. Por ejemplo, la estrategia de SCM que intenta resolver las ineficiencias que dieron lugar al exceso de inventario y costos en el sector de las tiendas de comestibles es conocida como

¹¹ Macneil, Ian R., 1975, *The New Social Contract, and Inquiry into Modern Contractual Relations*, New Haven, CT, Yale University Press, 1980; and Oliver E. Williamson, *Markets and Hierarchies; Analysis and Antitrust Implications*, New York, Free Press.

ECR. “ECR es la sigla del *Efficient Consumer Response*, es decir, Respuesta Eficiente al Consumidor. Tras ese nombre se esconde un verdadero desafío para los fabricantes, distribuidores y comerciantes minoristas, dado que implica una nueva relación basada en el trabajo conjunto y coordinado. El premio: aportar mayor valor agregado a todos los eslabones de la cadena, aumentando la calidad y reduciendo los costos.”¹²

El objetivo principal del ECR es integrar los procesos logísticos y comerciales a lo largo de la cadena de abastecimiento, de modo que, en lugar de maximizar la eficiencia de cada uno de ellos por separado, se potencia la del sistema en su conjunto. Se reemplaza el esquema de “*push*” donde se fuerza el ingreso de los productos, para dar lugar a un “*pull*” donde se responde a la demanda del consumidor alcanzando en el proceso una mayor eficiencia global.

El *Efficient Consumer Response* nació a mediados de 1992 en Estados Unidos, cuando altos ejecutivos de la industria minorista, mayorista brokers y fabricantes, fundaron un grupo voluntario llamado grupo de trabajo ECR.

Anteriormente, había existido otro intento del sector llamado *Quick Response* (QR), cuyo objetivo era acortar el ciclo de la cadena de abastecimiento. ECR se desarrolló más tarde sobre las prácticas QR, basado en un enfoque más amplio ya que integra bajo el mismo objetivo desde el fabricante hasta al minorista y bajo un punto de vista equilibrado dado que busca el beneficio de todos ellos poniendo el acento en la comprensión de las necesidades del consumidor. Estados Unidos fue el precursor de esta estrategia que fue posteriormente incorporada en Europa en 1995.

En nuestro país el ECR se halla a cargo de la Asociación Argentina de Codificación de Productos Comerciales –CODIGO-. La entidad se constituyó con representantes de empresas industriales, comerciales y la promoción técnica de la Cámara Argentina de Supermercados y la Federación Argentina de Supermercados en 1988. Esta Asociación se define como una organización profesional formada por fabricantes y distribuidores, creada sin fines de lucro para el desarrollo y difusión de la codificación de productos en Argentina.

Algunos retailers y proveedores Argentinos, tomaron como punto de partida para el ECR, la implementación de programas de Reposición Eficiente ya que estos permiten beneficios inmediatos, lo que de alguna forma alienta o motiva a cada vez más compañías a implementarlos. El modelo de Reposición Eficiente tiene como único objetivo proveer el producto correcto, en el lugar correcto, en la cantidad correcta y de la forma más eficiente posible. Es decir, exige un trabajo en conjunto entre supermercados y proveedores para generar un flujo de información único, exacto y a tiempo a lo largo de la cadena de abastecimiento. De ese modo se trata de conseguir:

- Incrementos en la venta por reducción de faltantes
- Reducción de existencias en la cadena de suministros / Reducción de costos de obsolescencia
- Reducción de los costos de gestión de pedido, almacenaje, manipulación, transporte por acortamiento de la cadena de suministros

¹² Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y alimentos, Dirección Nacional de Alimentos, Buenos Aires, Argentina

Dentro de los programas de Reposición Eficiente, uno de los más aplicados es aquél denominado *Continuous Replenishment Program* (CRP) o Programa de Reabastecimiento Continuo. El CRP es un sistema donde el proveedor tiene la responsabilidad de auto generarse ordenes basado en las ventas, pronósticos de venta e información promocional recibida de los retailers. Los productos se entregan basados en la información de inventario al día. El reabastecimiento continuo mejora la rotación, los ciclos de inventario decreciente y reduce los “*fuera de stock*”.

Los beneficios esperados derivados de la implementación del ECR incluyen una disminución en los inventarios y costos en el sistema, un valor agregado al consumidor realzado en lo que se refiere a la elección y calidad de productos, y un desarrollo exitoso en los productos pull del consumidor. Algunas compañías como Procter & Gamble, incrementaron su ganancia en un 30% o más como consecuencia directa de sus iniciativas en la implementación del ECR.

Si bien la filosofía del ECR da lugar a ciertos beneficios, su implementación es compleja ya que requiere cambios organizacionales y culturales. En primer lugar, requiere de integración a lo largo de las distintas unidades funcionales que solían trabajar de manera independiente. Luego, esto implica migrar hacia un nuevo tipo de vínculo entre empresas, armar sociedades, cuando por décadas, compradores y proveedores del sector han actuado como adversarios.

1.6 SECTOR DEL RETAIL

En los últimos 20 años, la industria que más ha marcado el desarrollo de los diferentes temas alrededor del concepto de Cadena de Abastecimiento, ha sido el Retail o Industria Comercial Minorista. Han habido mejoras y cambios constantes, incrementales en cuanto a las relaciones en la logística al por menor. Estos cambios han sido fundamentales a la eficacia del negocio y ahora se reconoce extensamente que la excelencia de la logística proporciona realmente una ventaja competitiva. El énfasis ahora está en minimizar el tiempo al mercado, maximizar la disponibilidad, llenando continuamente el stock y utilizar la tecnología para transformar la cadena de abastecimiento del retail. Esto se debe principalmente a la alta exigencia y precisión en inventario y las operaciones que demanda el distribuir decenas de miles de referencias a través de diversos almacenes de diferentes formatos con cubrimientos geográficos dispersos y en muchos casos desplazados en el contexto internacional. El e-commerce también aportó desafíos a la logística. Se suma a lo anterior el tener que construir una imagen de marca, proporcionar un alto nivel de servicio con precios cada vez más bajos que presionan a estrechos márgenes.

Ante esta realidad y teniendo en cuenta que el entorno Minorista está evolucionando aceleradamente, la logística debe jugar un papel aún más protagónico que ayude a lograr los objetivos de crecimiento, servicio y rentabilidad exigida por los accionistas y consumidores.

A continuación se mencionan algunas de las grandes tendencias que deben enfrentar Proveedores y Comerciantes, para enriquecer las prácticas logísticas actuales.

1.6.1 Tendencias del comercio minorista

En la actualidad, el comercio minorista encuentra condicionado su desarrollo por una serie de presiones. Los clientes orientan cada vez más sus preferencias en favor de propuestas de mejor valor. El valor puede pensarse en términos de ahorro para el cliente, y está compuesto por diferentes consideraciones. El precio es un componente fundamental en la evaluación de una propuesta minorista, pero también lo es la comodidad en términos de cercanía, la calidad de los productos, la mezcla de productos y categorías seleccionadas y los servicios ofrecidos que ahorren tiempo. A esta realidad el comercio minorista realiza diferentes propuestas que conllevan una operación logística cada vez más exigente y una gestión de inventarios que sin la colaboración de los Proveedores y sin inversiones en tecnología, se vuelve imposible lograr un nivel de inventarios que proporcione una buena rotación de los activos y un nivel razonable de agotados en los puntos de venta.

Se debe comenzar por observar el contexto global para luego terminar en el entorno inmediato y así prever las acciones contiguas que se deben abordar en la logística.

En primer lugar la realidad económica de las grandes potencias donde se observan cambios demográficos con un crecimiento de la población casi inexistente (hogares de un solo integrante, casamientos a edades mayores, posponer el nacimiento de hijos, y familias conformadas con un número bajo de integrantes) y un poder adquisitivo cada vez más limitado como consecuencia de crecimientos económicos muy discretos. Todas estas variables en conjunto han obligado a la salida de los minoristas en la búsqueda de nuevos mercados.

La implementación de acuerdos comerciales regionales tales como el NAFTA, la Unión Europea o el Mercosur tienen un profundo impacto ya que facilitan el movimiento de bienes y dinero de un país a otro, de la misma manera en que antes se movían de una provincia a otra dentro de un país.

El escenario económico en países emergentes ofrece ciertas características atractivas para el desarrollo de nuevos negocios minoristas. Países con sistemas de distribución menos estructurados, con una clara desregulación en materia comercial y de planeamiento urbano, con regímenes democráticos que buscan la estabilidad económica, economías creciendo a un ritmo alto y sostenido, una apertura de los mercados a la inversión extranjera y los productos de importación, son el común denominador. Las cadenas modernas traen consigo disminución de precios, y ayudan a la introducción de nuevos productos, locales o importados. Los consumidores de estos países emergentes están habituados a productos antiguos y algo pasados de moda. Para ellos los productos importados, no son sólo actualizados, sino de mejor tecnología, y favorecen su llegada, aún si esta significa de alguna manera indirecta un cierto nivel de desempleo.

Penetración de formatos modernos en algunos mercados emergentes.

Pais	%	Pais	%
India	2	Malasia	45
Perú	12	México	49
China	13	Venezuela	49
Indonesia	30	Argentina	65
Thailandia	40	Chile	67
Colombia	43	Taiwan	81
		Brasil	87

Tabla 1.5-Penetración del retail¹³

Las cadenas de minoristas están penetrando los mercados emergentes, pero aún les resulta difícil llegar a los segmentos de menores ingresos. Tal es el caso que ilustra la gráfica de resultados de las investigaciones de ACNielsen en Argentina, donde han llegado ya los grandes jugadores del comercio minorista pero aún los estratos bajos frecuentan los canales tradicionales para comprar. Mayor eficiencia y disciplina, y una mejor colaboración con los proveedores locales parece ser necesaria para atraer a los enormes segmentos de la base de la pirámide que constituyen el 80% de la población mundial.

1.6.2 El mercado argentino

Sin lugar a duda, la industria del retail en nuestro país ha crecido considerablemente en los últimos 3 a 5 años. Esto se ve reflejado principalmente en la cantidad de puntos de ventas que existen y la cantidad de metros cuadrados asignados a cada uno de ellos, y también en todo el espectro de tipos de tiendas: supermercados, tiendas por departamentos, minimarkets, venta por catálogos, mejoramiento del hogar, entre otros.

1.6.2.1 ¿Dónde compran los argentinos?

Hoy cada segmento de la escala social es relevante para el consumo masivo y los sectores de menores recursos (la mayoría de los argentinos) constituyen una masa crítica más importante en volumen y facturación que la de los niveles de alto poder adquisitivo. En el marco de la sostenida “latinoamericanización” de la sociedad argentina, hoy el ingreso del 10% más pudiente de la población es 31 veces mayor que el del nivel de menores recursos. Según lo debatido en el 3er encuentro del consumo masivo sostenido por el IAE, 2004, el 30% más acomodado concentra el 64% del total del ingreso nacional, dejando el restante 36% para repartir entre el 70% de los argentinos que conforman la Base de la Pirámide.

¹³ Fuente Euromonitor; ACNielsen

Sin embargo, este esquema de concentración que se da en la distribución del ingreso se invierte a la hora de reflejarse en el consumo. El 70% de la población argentina que conforman los hogares de clase media empobrecida y clase baja representa el 58% del mercado food de la argentina. Esto constituye anualmente, un negocio de aproximadamente 27.107 millones de pesos.

Se trata de 27,5 millones de argentinos que en promedio gastan \$ 371 mensuales por hogar para alimentarse, asearse y mantener limpia su casa. Esto es el 37% del ingreso de un hogar de clase media empobrecida y el 63% de uno de clase baja.

Pero “el 70” no es una masa homogénea. 9 de cada 10 argentinos se consideran de clase media, cuando por sus ingresos, de la clase media son sólo 2 de cada 10. Muchos de los argentinos incluidos en el 70 tienen un problema de bolsillo, pero plena conciencia de su empobrecimiento y plena vigencia de su cultura de la clase media.

La Base de la Pirámide está conformada por el 70% de los hogares argentinos, 7 millones de familias. Estos representan el 75% de la población argentina, 27,5 millones de personas. Representan una tercera parte del ingreso de la argentina, pero casi el 60% del mercado food.

El 47% de los hogares percibe sus ingresos en forma mensual, mientras que un 32% lo hace diariamente, un 11% lo hace semanalmente y el 7% de manera quincenal. Esto tiene relación directa con la frecuencia de compra, la cantidad gastada en cada visita y la elección de canales y packagings.

El ingreso promedio mensual para un hogar de la clase media empobrecida, es de \$ 915 u \$8 diarios per cápita (U\$S 2,7). Para el estrato más bajo, el ingreso mensual es la mitad que el de la anterior: \$ 445 mensuales o \$ 3,7 diarios per cápita (U\$S 1,2).

En promedio, una persona de la Base de la Pirámide come, se asea y limpia su hogar con algo más de 1 dólar por día

De esos ingresos, en promedio nacional se destina el 27,3% al mercado food. Sin embargo, mientras la clase alta destina a alimentos, cosmética y limpieza un 12% de sus ingresos, un hogar de clase baja gasta en ello el 63,2% de su ingreso total. La clase media empobrecida destina un 37,4%. En pesos, un hogar de la Base de la Pirámide gasta en el mercado Food mensualmente \$ 371, esto es \$ 3,2 diarios per cápita.

¿Dónde Viven?

En la Capital Federal, el 49% de los hogares pertenece a la Base de la Pirámide, mientras que en el Conurbano Bonaerense, este porcentaje asciende al 79%.

¿Cómo compran?

El 71% de las compras de los hogares de la Base de la Pirámide lo deciden las mujeres, que además, realizan el 79%.

El 45% de los hogares compra todos los días, aunque la mayoría lo hace día por medio y gastan por día \$ 12. Las ofertas son centrales para este grupo de hogares. Un 66% de ellos define qué productos compra, el 49% decide dónde comprar y el 47% qué marca comprar según sea la oferta de cada día.

¿Dónde Compran?

Dos tercios del desembolso de los hogares de menor poder adquisitivo se realiza en el canal tradicional (o de Distribución), mientras que en el otro extremo de la pirámide, el 50% del mercado se viabiliza a través de las grandes cadenas.

Las compras que los hogares de base de la pirámide realizan en el canal tradicional constituyen el 40% del mercado de los canales de comercialización, unos 12.600 millones de pesos.

En promedio, los hogares de este grupo visitan 5,2 canales para hacer sus compras. El 52% compra en Almacenes, el 50% lo hace en Autoservicios comunes, el 42% en autoservicios asiáticos, el 24% concurre a Hipermercados, el 21% a Supermercados y el 17% a Discounts.

1.6.2.2 La oferta se adapta al mercado

El estudio realizado por el Coca Cola Retailing Research Council Latin America permitió identificar cinco perfiles de consumidores con características claramente diferenciadas: variedad con presupuesto limitado (23%), frustrados con presupuesto limitado (19%), cazadores de ofertas (22%), cazadores de ofertas con dinero (18%) y calidad con poco tiempo (18%).

El primer grupo apunta a la variedad al momento de elegir sus productos, pero cuenta con un presupuesto restringido por la escasez de recursos, por lo que suele dar prioridad al precio.

El segundo segmento muestra su disconformidad por la necesidad de suprimir sus “gastos placenteros” por la vía de reducir su asistencia a los centros de compra. Su escasez de presupuesto lo conduce a acotar sus compras.

En tanto, como su nombre lo indica, los cazadores de ofertas son quienes tienen la conducta sistemática de buscar las promociones. De ese modo, suelen terminar realizando sus compras en lugares muy alejados de sus domicilios.

Por su parte, quienes dan prioridad a las promociones, a pesar de contar con los recursos económicos, son los cazadores de ofertas con dinero.

Finalmente, los consumidores que no disponen de mucho tiempo para realizar las compras priorizan la calidad y se preocupan en mucho menor medida por el factor precio.

1.6.2.3 Percepción y realidad

A través del estudio se detectaron grandes diferencias entre las percepciones sobre los precios y la realidad. Por ejemplo, el 64% de los consumidores de todas las franjas sociales considera que el canal más caro son los híper y supermercados. Sin embargo, según un relevamiento en 400 comercios de Capital Federal y Gran Buenos Aires realizado entre CCR y el IAE, estos formatos son los que tienen los mejores precios, aunque el 33% cree que los autoservicios asiáticos son los más económicos. En materia de precios, los supermercados son sumamente competitivos y sólo los superan los hipermercados y las tiendas discount.

Al mismo tiempo, en todos los niveles sociales se cree que los comercios orientales son los más baratos. Este tipo de locales es considerado como el de mejor precio por el 28% de la clase alta y el 35% de los de niveles más bajos.

Esta diferencia entre lo que muestra el estudio de la realidad y lo que percibe el público se explica porque existen diferentes factores clave en los clientes al momento de elaborar su impresión sobre los precios.

Los clientes de autoservicios y almacenes sienten que cuando van a un supermercado terminan gastando mucho más, pero esto tiene que ver con una variedad de surtido más amplia, o con envases y presentaciones de mayor tamaño. También incide el hecho de que parte de los consumidores tiene en cuenta el "factor tentación" (comprar artículos que no son los que se fueron a buscar). Sin embargo, más del 50% de esta percepción está formada por los valores de referencia de unos pocos productos que el consumidor conoce y puede comparar al momento de considerar cuál es el canal más barato. La falta de correlación entre percepción y realidad, entonces, obedece en buena medida al reducido número de ítems que toman en cuenta los consumidores. De hecho, en promedio, los argentinos sólo recuerdan los precios de algunos productos, como azúcar, leche, aceite o jabón en polvo.

1.6.2.3.1 Perfil de los formatos

La imagen de precios de los diferentes canales está directamente relacionada con ciertas características propias de cada formato.

Los híper y supermercados cuentan con categorías de mayor valor (congelados, delikatessen, artículos importados), productos en envases más grandes (más económicos, pero que requieren un desembolso unitario mayor) y los clientes terminan "gastando más" porque se tientan con productos que no tenían pensado comprar. Los autoservicios

orientales poseen un mix de marcas y brindan opciones económicas, pero sin hacer foco en las categorías premium, y ofrecen productos en envases medianos y chicos.

Por su parte, los discounts tienen una fuerte presencia de segundas marcas y marcas propias, ofrecen surtido escaso y orientado a categorías básicas (los client Bogo se tientan y por eso no “gastan de más”) y comercializan envases chicos (que permiten un menor desembolso).

Por último, los almacenes expenden los paquetes más chicos del mercado (lo que genera una baja inversión por compra) y están fuertemente orientados al consumo diario.

1.6.2.3.2 Las ofertas y sus peligros

El 82% de los consumidores argentinos busca los mejores precios. Este comportamiento, sumado a los efectos sobre el consumo de la crisis de 2001, llevó a las cadenas de súper e hipermercados a desarrollar en los últimos años una guerra de promociones. Pero el estudio de CCR-IAE advierte que el abuso de este recurso genera un alto grado de confusión en el consumidor y aumenta la diferencia entre la realidad y el precio percibido.

Otra de las consecuencias de la incorporación de promociones en la oferta es el incremento del segundo grupo de clientes (cazadores de ofertas), pero al mismo tiempo disminuye la lealtad de los consumidores hacia un determinado canal. Si bien los pobres necesitan precios bajos y a los ricos les encantan las ofertas, el abuso de promociones aturde y destruye el equilibrio del negocio de las cadenas, con la consecuente pérdida de fidelidad de los clientes. La gran amenaza para las cadenas es, entonces, que los consumidores terminen siendo fieles a la próxima promoción y no a una determinada propuesta comercial.

1.6.2.3.3 Promociones en la región

Buenos Aires y San Pablo encabezan el ranking latinoamericano de ofertas y promociones, superando ampliamente a la ciudad de México, Santiago de Chile y Bogotá. Sin embargo, las capitales de la Argentina y Colombia son las que muestran la menor fidelidad de los consumidores a un canal de compra, con un porcentaje de clientes leales de tan sólo el 34% y 40% respectivamente, en comparación con el 62% de San Pablo y el 58% de Santiago.

1.6.2.3.4 Crece el consumo

Los argentinos aumentaron su nivel de consumo en el último año. Según un análisis de la consultora Nielsen, en lo que va de 2007 se observa un crecimiento del 41% con respecto al mismo período de 2001. Este estudio analiza el comportamiento de 85 categorías de productos en establecimientos de todo el país.

Las tendencias son diferentes en el Gran Buenos Aires (GBA) y en el interior del país. En los últimos años, el interior logró un desarrollo notable, con un crecimiento en el consumo

del 48%, respecto de los períodos previos a la crisis. Mientras tanto, en el GBA, el incremento fue del 27 por ciento.

Sin embargo, durante el último año, la tendencia de crecimiento respecto de 2006 fue mayor en el GBA (aumentó un 12%) que en el interior (subió un 11%). Asimismo, al analizar la evolución de ventas bimestrales, se observa que los crecimientos de consumo mayores en el GBA con respecto al interior se manifiestan desde el período agosto-septiembre de 2006 hasta el último bimestre de medición, abril-mayo de 2007.¹⁴

¹⁴ Cámara argentina de supermercados, 2006. <http://www.cas.com.ar/site/revista/nota5-diciembre-r.htm>

2 RELEVAMIENTO SOBRE EL SECTOR ARGENTINO DEL RETAIL

2.1 METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

Como se comentó previamente, existen muchos estudios que consideran la integración interna o externa desde el punto de vista logístico, sin embargo, solamente dos de ellos consideran ambos niveles de manera simultánea: Stank, Keller & Daugherty¹⁵ y Jiménez & Ventura¹⁶. Este proyecto se basa en un marco similar al usado en esos estudios, considerando ambos niveles de integración, pero difiere de ellos en dos aspectos: los estudios utilizan únicamente una encuesta para analizar la performance de la relación dada la integración mientras que en este proyecto se consideran múltiples casos de estudio para obtener un profundo conocimiento del proceso de integración. En segundo lugar, los estudios nombrados, analizan el proceso de integración desde un único lado de la relación mientras que este proyecto considera ambos lados (proveedores y retailers).

Dada la naturaleza exploratoria de este proyecto y la necesidad de obtener profundo conocimiento en lo que respecta a la gestión de la cadena de abastecimiento de las tiendas de comestibles y supermercados Argentinos, se utilizó una metodología del tipo “*case study*”¹⁷.

La cadena de abastecimiento de las tiendas de comestible es extremadamente compleja como se lo puede ver en la figura 2.1. Dada la necesidad de acotar el alcance de este proyecto, no ha sido posible cubrir todas las distintas facetas de esta cadena. Este proyecto se focaliza principalmente en la relación proveedor-retailer. Existen muchos otros elementos importantes que aportan a la complejidad de la cadena, como ser la participación de los 3PL (third party logistics – logística tercerizada), los comerciantes, los centros de compra, los proveedores de aquellos que proveen a los retailers y las relaciones entre todos ellos y los elementos objeto de este estudio, pero ello no fue considerado dentro del alcance del proyecto.

¹⁵ Stank, T.P.; Keller, S. & Daugherty, P.J. 2001, “*Supply chain collaboration and logistical service performance*”, Journal of Business Logistics, Vol.22 no.1, pág. 29-48.

¹⁶ Gimenez, C. & Ventura, E. 2003. “*Supply Chain Management as a competitive advantage in the Spanish grocery sector*”, The International Journal of Logistics Management, Vol. 14 no.1.

¹⁷ Yin, R.K., 1994, *Case study research: Design and methods*, Sage Publications, USA.

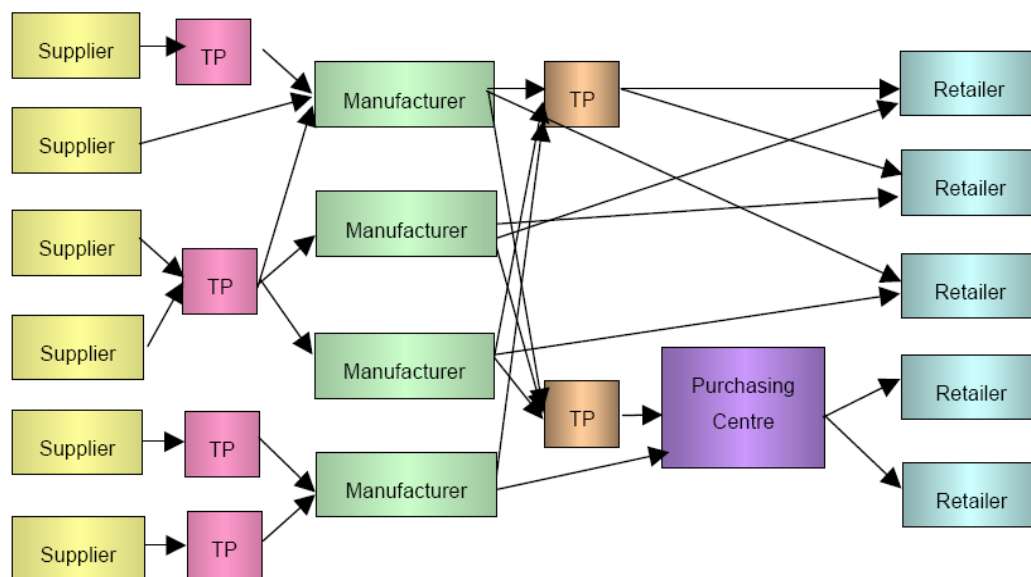


Figura 2.1-Estructura de red de una cadena de retail

Como el objetivo de este proyecto se encuentra en el análisis de la relación entre los retailers de las tiendas de comestible o supermercados y sus proveedores (fabricantes de comida, perfumería, detergentes), para su desarrollo, se llevó a cabo entrevistas que tuvieron lugar en Junio-Agosto 2007.

Los fabricantes entrevistados incluyen compañías líderes en las diferentes categorías de producto y los retailers seleccionados se incluyen en los 20 mejores de la Argentina. En ambas muestras se incluyen compañías que son partícipes de programas de ERC y compañías que no lo son.

2.1.1 Muestra

Inicialmente, se contactó diez fabricantes y diez retailers pero algunos desistieron de participar en el proyecto. Para fomentar la participación y poder mantener el número de participantes, se prometió a las compañías mantenerlas en el anonimato. La tabla que se presenta a continuación, describe brevemente cada una de las compañías participantes.

COMPañÍA	TIPO DE RETAILER / PRODUCTO	MARKET SHARE
RETAILERS		
Retailer 1	Super/Hipermercado	16.0%
Retailer 2	Super/Hipermercado	4.0%
Retailer 3	Super/Hipermercado	0.9%
Retailer 4	Super/Hipermercado	26.0%
Retailer 5	Super/Hipermercado	17.0%
Retailer 6	Super/Hipermercado	0.8%
PRODUCTORES		
Fabricante A	Comida (varias categorías)	70%
Fabricante B	Pastelería	73.50%
Fabricante C	Bebidas	30.50%
Fabricante D	Comida para perros	26%
Fabricante E	Productos Lácteos	60%
Fabricante F	Comida (varias categorías)	24.50%
Fabricante G	Detergentes	23.20%
Fabricante H	Galletitas	60%
Fabricante I	Perfumería	74%

Tabla 2.2-Market share

Se utilizó una guía estructurada para iniciar la entrevista en las reuniones. Estas reuniones tuvieron lugar generalmente con los gerentes del área de logística o directivos en supply chain de la compañía. Para incrementar la confiabilidad del estudio se decidió crear un protocolo de entrevista y una base de datos de los casos de estudio. Se recurrió también a otro tipo de fuentes de evidencia como diarios, artículos de Internet y libros para corroborar y argumentar la evidencia.

A continuación se presenta el protocolo de entrevista utilizado:

SUPPLY CHAIN MANAGEMENT – ENTREVISTA

1. ¿Cómo definiría usted el Supply Chain Management?
2. ¿Cuál cree usted que es la diferencia entre el Supply Chain Management y la Logística?
3. ¿Qué significa el SCM para su organización?
4. ¿Qué cree usted que significa el SCM para otras organizaciones en su sector?
5. ¿Cuáles cree usted que son los beneficios que le puede brindar el SCM?
6. ¿Cuáles son según su punto de vista las principales barreras que impiden la implementación del SCM?
7. Considerando la cadena de abastecimiento completa. ¿Hasta que estrato (arriba y abajo) cree usted que se debería considerar para aplicar SCM? ¿Hasta dónde considera su compañía?
8. ¿Sabe usted lo que significa el ECR?
9. ¿Participa su organización de algún grupo de trabajo de ECR?
En el caso de que la compañía sea miembro activo de un grupo de ECR:
10. ¿Hace cuanto tiempo que es miembro del grupo de trabajo?
11. ¿Cómo fueron los resultados obtenidos hasta el momento? ¿Encontró barreras de implementación? ¿Qué beneficios obtuvo de esta filosofía?

2.1.2 Lineamientos de integración

Se elaboró una cadena de razonamiento que permite seguir el hilo de evidencias desde la entrevista inicial hasta las conclusiones finales de los casos de estudio.

Para determinar la integración interna de una compañía, se requiere de la presencia de algunos factores. El más importante es la coordinación entre las siguientes funciones: compras, manufactura, marketing y distribución.

La coordinación fue analizada de acuerdo a los siguientes aspectos principales:

1. *Si la información proveniente de funciones relacionadas es considerada en la toma de decisiones.* En un fabricante esto significa básicamente si el departamento de producción produce lo que el departamento de ventas está vendiendo y si el área de compras está comprando lo que la producción necesita. En un retailer esto representa la comunicación e importancia que se le da a la información entre compras y ventas entre uno de los tantos casos. Por ejemplo si el departamento de compras está comprando lo que ventas esta vendiendo. En uno de los casos de estudio se encontró que una compañía de retail no estaba internamente integrada ya que su departamento de compras estaba haciendo compras especulativas sin

considerar las ventas actuales, buscando únicamente obtener precios reducidos. El resultado de esta acción fue una acumulación desmesurada de stock.

2. *Si los departamentos de la compañía actúan considerando los efectos que pueden tener sus decisiones en otras áreas.* Por ejemplo, en uno de los retailers, su Director de Compras, estaba ordenando un producto en la cantidad requerida pero en un tamaño de pallet mayor al que sus depósitos podían soportar. El tenía la opción de pedir pallets de menor altura (que hubieran entrado en los racks), sin embargo no lo estaba haciendo porque estos pallets resultaban más caros. Su decisión si bien fue más económica para su departamento, resultó en un mayor costo de movimiento de materiales en el sector de operaciones ya que cada uno de esos pallets tuvo que ser desarmado, vuelto a consolidar y repalletizado en pallets de menor altura. Probablemente, el costo total resultante de esta mala decisión fue aún más caro que lo que hubieran salido los pallets de menor altura. Fue la falta de trabajo en equipo, la falta de consideración del efecto de las decisiones en otros departamentos lo que llevó a esta situación.
3. *Estructura Organizacional.* Esto se refiere por ejemplo a la existencia de un departamento de “Servicio de atención al cliente” responsable del seguimiento del proceso de ordenes de compra en su totalidad (Orden → Análisis de las condiciones comerciales → Logística → Registros → Pago)

Para determinar si una compañía se encuentra externamente integrada ya sea con su estrato superior o inferior, se tuvo en cuenta tres variables:

1. Qué se entendió por SCM y qué estaba haciendo la organización respecto de ello
2. Su participación activa en grupos de trabajo de ECR
3. Sus vínculos con otros miembros de la cadena de abastecimiento

Si la definición de SCM proporcionada por el entrevistado incluía integración, coordinación y colaboración a través de las organizaciones y de la cadena de abastecimiento, entonces la compañía estaba implementando el SCM por lo menos con algunos miembros de la cadena y se encuentra por ende integrada externamente en algún grado.

2.2 RESULTADOS

Las tablas III y IV muestran el nivel de integración interna y externa adquirido por los participantes.

Este análisis, sugiere que existen algunas compañías con distintos niveles de implementación de SCM. Algunas de ellas no estaban integradas internamente, otras estaban únicamente integradas internamente y otras que estaban ya internamente integradas, están extendiendo esta integración a otros miembros de la cadena de abastecimiento.

Entre los fabricantes, tan sólo uno de los nueve entrevistados no estaba integrado interna o externamente, otro estaba integrado internamente, seis mostraron señales de ambas integraciones y uno si bien no estaba internamente integrado, tenía algunos signos de integración externa (pertenecía a un grupo de trabajo ECR). En lo que se refiere a los retailers, tres de seis entrevistados no estaban integrados internamente, el resto estaba integrado interna y externamente. La tabla V resume estos resultados.

2.2.1 Niveles de integración

COMPAÑÍA	GRADO DE INTEGRACIÓN
Compañía A	<i>Desarrollando integración externa</i>
	La compañía A está internamente integrada ya que las áreas de Distribución, Planeamiento y Producción están correctamente coordinadas. Esta compañía está trabajando actualmente con programas de reabastecimiento continuo con algunos clientes. Está también desarrollando herramientas de SCM con ayuda de un consultor externo.
Compañía B	<i>Integración únicamente interna</i>
	La compañía B identifica a los proveedores y clientes como miembros de su cadena de abastecimiento y trabaja con un método de inventario manejado por el vendedor. Sin embargo, dado que no hay integración en términos de sistemas de información o management (las órdenes de reabastecimiento son hechas manualmente, la información no se comparte) se considera que esta firma no está integrada externamente.
Compañía C	<i>Integración interna, comienzos de integración externa</i>
	La compañía C, desarrolló un Departamento de Atención al Cliente que realiza el seguimiento completo del proceso de orden. Ha reestructurado su estructura interna y está comenzando a integrarse externamente buscando un cliente con quien implementar un programa de reabastecimiento continuo.
Compañía D	<i>Integración interna y externa</i>
	La compañía D presenta integración interna ya que las áreas de Compras, Producción y Ventas están coordinadas. La compañía ha adoptado la filosofía del SCM manejando los stocks de sus proveedores y clientes.

Compañía E	<i>Integración interna, comienzos de integración externa</i>
	La compañía E tiene un proceso de planeamiento en el cual participan Marketing, Logística, Producción y Compras. Esto demuestra un alto nivel de integración interna. En lo que se refiere a la integración externa, la compañía E ha participado de programas ECR piloto, pero tiene dificultades en encontrar clientes con quienes implementar el reaprovisionamiento continuo (CRP, Continuous Replenishment Program)
Compañía F	<i>Integración interna y externa</i>
	La compañía F está integrada internamente dado que los departamentos de Compras, Producción y Distribución están bajo la autoridad y responsabilidad del Gerente de Supply Chain. Estas áreas están coordinadas. Su participación en programas de CRP con algunos clientes muestra su integración externa.
Compañía G	<i>Aún sin integración interna pero con signos de integración externa</i>
	No hay signos aún de integración interna ya que la estructura esta muy departamentada, sin embargo su participación en programas CRP indica cierto nivel de integración externa.
Compañía H	<i>Sin integración interna o externa</i>
	Sin integración interna, los departamentos aún actúan de manera independiente. Existen algunos proyectos para alinear la estructura organizacional a las necesidades de SCM. No ha participado de programas ECR o CRP y tampoco muestra signos de integración externa en lo que se refiere a los sistemas o al management.
Compañía I	<i>Integración interna y externa</i>
	La compañía I primero se reestructuró internamente creando un departamento de Servicio al Cliente responsable por el proceso de ordenamiento (desde la entrada de una orden de compra hasta el delivery del producto y su llegada en correctas condiciones). Se ha integrado externamente mediante el manejo de los niveles de stock de importantes retailers usando programas del tipo CRP.

Tabla 2.3-Implementación del SCM. Caso de estudio: FABRICANTES

COMPAÑÍA	GRADO DE INTEGRACIÓN
Compañía 1	<i>Integración interna y externa</i>
	<p>Los departamentos de Compras, Almacenamiento y Distribución se manejan de acuerdo a las ventas actuales. La compañía analiza el costo de un ítem, teniendo en cuenta el costo de abastecimiento, provisión, y el resto de los costos logísticos involucrados. Estos dos factores demuestran que esta compañía está internamente integrada. La integración externa se ve en términos de los programas de CRP que maneja con algunos clientes.</p>
Compañía 2	<i>Sin integración interna o externa</i>
	<p>Compras y Logística continúan separados y sin coordinación. Muchas veces se compra productos cuyos niveles de stock aún no han alcanzado el mínimo por la simple razón de obtener beneficios comerciales. Las decisiones de compras no consideran el costo de almacenamiento. Estos factores demuestran que la compañía 2 no está internamente integrada. No hay signos de integración externa.</p>
Compañía 3	<i>Sin integración interna o externa</i>
	<p>La compañía 3 está fuertemente departamentada con una estructura de departamentos que se comportan de manera independiente entre sí, sin tener en cuenta los impactos posibles en otras áreas a la hora de tomar decisiones. No se está participando en programas del tipo ECR por lo que tampoco hay signos de integración externa. Su objetivo ahora es consolidar una fusión reciente para luego adoptar la filosofía SCM y participar en programas ECR.</p>
Compañía 4	<i>Integración interna y externa</i>
	<p>Su estructura organizacional muestra que está internamente integrada: las áreas de Abastecimiento y Logística están bajo la responsabilidad del mismo manager. Los órdenes de Compras están basadas en las ventas. Sus objetivos incluyen la reducción de los costos totales de operación y conseguir mayores niveles de eficiencia. Trabaja con CRP con algunos productores y participa de programas de reingeniería de la cadena de abastecimiento.</p>

Compañía 5	<i>Integración interna y externa</i>
	No existen las compras especulativas, las órdenes de Compra se emiten en base a los volúmenes vendidos. La compañía 5 se encuentra externamente integrada, trabajando con programas CRP con dos fabricantes. Participa también de programas de reingeniería de la cadena de abastecimiento con productores y 3PLs (Third Party Logistics, Operadores Logísticos).
Compañía 6	<i>Sin integración interna o externa</i>
	La compañía 6 no está integrada internamente dado que si bien las órdenes se hacen en base a los niveles mínimos de stock, existe también la compra especulativa. Otro aspecto que demuestra la falta de integración interna es el hecho de que uno de sus fabricantes, abastece con una medida de pallet que no corresponde a los racks del almacén. Compras podría pedir una medida de pallet que se corresponda con la altura de los nichos sin embargo no lo hace porque resultaría en un mayor costo de compra. Como consecuencia, los pallets deben ser desconsolidados y repalletizados (su costo no es tenido en cuenta). No hay signos de integración externa.

Tabla 2.4-Implementación del SCM. Caso de estudio: RETAILERS

NIVEL DE INTEGRACIÓN	FABRICANTES	RETAILERS
Sin integración	Fabricante H	Retailer 2 Retailer 3 Retailer 6
Únicamente integración interna	Fabricante B	
Integración interna y externa	Fabricante A	Retailer 1
	Fabricante C(*)	Retailer 4
	Fabricante D	Retailer 5
	Fabricante E	
	Fabricante F	
	Fabricante I	
Sin integración interna con señales de integración externa	Fabricante G	
(*) El Fabricante C no está externamente integrado aún, pero se encuentra en buscas de un cliente con quien implementar ECR.		

Tabla 2.5-Integración interna y externa

Estos resultados sugieren que las compañías primero se integran internamente para luego extender dicha integración a otros miembros de la cadena de abastecimiento.

Estos resultados sugieren también que los fabricantes, en general, tienden a tener un nivel de desarrollo de SCM superior a los retailers. Esto no puede ser generalizado. Las diferencias entre el número de manufactureros y retailers que han adoptado SCM puede deberse al hecho de que los retailers son el partido dominante en la relación y consecuentemente sólo pocos de ellos han visto la importancia de tener más trato, más inclinación por lo que sería una sociedad con otros miembros de la cadena (sus proveedores, los fabricantes). Los fabricantes por otro lado, como el partido dominado, han sido más abiertos para formar nexos con sus clientes (los retailers) con una aproximación más societaria.

Las diferencias encontradas pueden deberse al hecho de que todos los fabricantes en el estudio eran líderes en sus respectivas categorías de producto, mientras que los retailers pertenecían todos al mismo sector. En este sentido, si se hubiera entrevistado a fabricantes de la misma categoría de producto, probablemente se hubieran encontrado más diferencias entre ellos en términos del desarrollo de SCM.

Otro descubrimiento interesante es que los retailers más grandes están interna y externamente integrados, mientras que los más pequeños no lo están. Esto sugiere que existe una relación entre el nivel de integración y el tamaño de la compañía. Si se analiza los resultados de los fabricantes, se puede ver claramente que la mayor parte de ellos presenta integración interna y externa. Si se hubiera entrevistado fabricantes de la misma línea o categoría de productos, se hubiera visto probablemente, que los más pequeños presentaban menores niveles de integración.

2.2.2 Beneficios del Supply Chain Management

BENEFICIOS	FABRICANTES (Creídos)	FABRICANTES (Logrados)	RETAILERS (Creídos)(*)	RETAILERS (Logrados)**
Reducción en los niveles de stock	Fabricante A Fabricante D Fabricante F Fabricante G Fabricante I	Fabricante F Fabricante G	Retailer 1 Retailer 3 Retailer 4 Retailer 5 Retailer 6	Retailer 1 Retailer 4 Retailer 5
Reducción en costos	Fabricante A Fabricante B Fabricante C Fabricante D Fabricante E Fabricante F Fabricante G Fabricante H Fabricante I	Fabricante A Fabricante D Fabricante E Fabricante F Fabricante G Fabricante I	Retailer 1 Retailer 3 Retailer 4 Retailer 5 Retailer 6	Retailer 1 Retailer 4 Retailer 5
Reducción en costos de proceso de orden			Retailer 1 Retailer 4 Retailer 5	Retailer 1 Retailer 4 Retailer 5
Reducción en costos de transporte	Fabricante A Fabricante B Fabricante C Fabricante D Fabricante F Fabricante I	Fabricante A Fabricante D Fabricante F Fabricante I	Retailer 5	Retailer 5
Simplificación en las operaciones en tiendas			Retailer 1 Retailer 4 Retailer 3	Retailer 1 Retailer 4
Reducción en el costo de materiales adquiridos	Fabricante B			
Mejora en servicio-reducción en "falta stock/faltantes"	Fabricante A Fabricante C Fabricante D Fabricante F Fabricante G Fabricante H Fabricante I	Fabricante A Fabricante D Fabricante F Fabricante G Fabricante I	Retailer 3 Retailer 4 Retailer 5 Retailer 6	Retailer 4 Retailer 5

BENEFICIOS	FABRICANTES (Creídos)	FABRICANTES (Logrados)	RETAILERS (Creídos)(*)	RETAILERS (Logrados)(**)
Mejora en lead time	Fabricante A Fabricante F	Fabricante A Fabricante F	Retailer 4	Retailer 4
Mejora en planeamiento de la producción	Fabricante A Fabricante D			
Mejor equilibrio entre miembros de la cadena de abastecimiento	Fabricante E	Fabricante E		
Migración de relaciones de adversidad a relaciones de colaboración	Fabricante A Fabricante C Fabricante E	Fabricante A Fabricante E		
(*) El retailer 2 no fue cuestionado acerca de los beneficios del SCM ya que no tenía un concepto claro del SCM.				
(**) Los retailers 2, 3 y 6 y los fabricantes B,C y H, no están en la columna de beneficios logrados porque aún no hay implementado iniciativas del tipo ECR.				

Tabla 2.6-Beneficios que se creyó haber adquirido relacionados a SCM y beneficios logrados con la implementación de ECR.

Mirando simplemente los beneficios que puede brindar una buena práctica de SCM (ver tabla VI), los objetivos generales de reducción de costos y stock, y mejoras de servicio, fueron avalados por la mayoría de las compañías. Hubo pequeñas discrepancias entre las respuestas de fabricantes y retailers:

- *Reducción en los niveles de stock.* La mayor parte de los manufactureros o fabricantes cree que la colaboración en la cadena de abastecimiento dará lugar a una reducción en el inventario. Sin embargo, en la práctica, estas reducciones no fueron alcanzadas por la mayoría de los fabricantes que implementaron ECR. Los retailers que implementaron ECR si se beneficiaron de reducciones de stock.
- *Reducción en costos de procesamiento de órdenes y transporte.* Algunos retailers que participaron en grupos de trabajo ECR, se beneficiaron de
 - transporte.
- *Simplificación de operaciones.* La mayor parte de los retailers que estaban trabajando con ECR, afirmaron que lograron simplificar sus operaciones con una mayor productividad en las tiendas (por ejemplo, migraron de tener un depósito en cada tienda a uno centralizado).
- Algunos fabricantes agregaron como beneficios relacionados al SCM los siguientes puntos:
 - Mejores lead time

- Mejor planeamiento de la producción

En general, se podría decir que hubo beneficios para las dos partes (fabricantes y retailers), pero no existió una política de ahorro conjunto. No se cuenta con información suficiente como para determinar las razones de la carencia de una política que permita compartir los beneficios.

2.2.3 Barreras de implementación

La tabla VII resume las principales barreras para implementar SCM. La barrera interna, relacionada a la cultura y a la actitud del personal, fue resaltada por la mayoría de las compañías. Sin embargo, mirando otras barreras internas, hubo algunas discrepancias entre las respuestas de los retailers y fabricantes. En primer lugar, varios manufactureros y un único retailer, citaron como una de las principales barreras, la existencia de silos departamentales y la carencia de sistemas de información apropiados y tecnologías. Luego, otras barreras internas fueron mencionadas, pero ésta vez expuestas únicamente por los retailers: la historia y hábitos de la compañía, la necesidad de *know-how* y de un tamaño mínimo. Esta última barrera, sugiere que para poder establecer acuerdos de colaboración entre los distintos miembros de una cadena de abastecimiento, la compañía foco debe tener un tamaño mínimo. Esto corrobora lo que se mencionó en el análisis del proceso de integración.

BARRERAS	FABRICANTES	RETAILERS (*)
Historia, hábitos (relación comercial tradicional)		Retailer 3 Retailer 5
Conocimiento (know how)		Retailer 1
Tamaño		Retailer 1
Sistemas de información y tecnología	Fabricante D Fabricante F Fabricante H	Retailer 5
Cultura y actitud de la gente que trabaja en la compañía	Fabricante C Fabricante D Fabricante E Fabricante G Fabricante H	Retailer 4 Retailer 5 Retailer 6

BARRERAS	FABRICANTES	RETAILERS (*)
Barreras departamentales	Fabricante E Fabricante F Fabricante I	Retailer 5
Falta de confianza	Fabricante A Fabricante E Fabricante H	Retailer 4
Carencia de los retailers de una cultura de compartir información	Fabricante C	
Miedo a que los beneficios sean únicamente para el retailer	Fabricante C Fabricante D Fabricante H	
Condiciones establecidas por los retailers (lotes pequeños)	Fabricante F	
(*) El Retailer 2 no fue preguntado acerca de las barreras de implementación del SCM dado que no poseía un concepto claro del SCM.		

Tabla 2.7-Barreras de implementación

En lo que respecta a las barreras externas (aquellas relacionadas a las relaciones en la cadena de abastecimiento), se debe resaltar que sólo un retailer mencionó la falta de confianza en la otra parte como barrera principal, mientras que tres de los fabricantes señalaron esto como un obstáculo. Otras barreras externas, mencionadas únicamente por los fabricantes, son:

- ❖ “Los retailers tienen falta de cultura en lo que es compartir información”
- ❖ “Tenemos miedo de que los retailers sean los únicos beneficiados”
- ❖ “Los retailers tienen requerimientos especiales como ser el delivery de lotes pequeños, que dificultan la implementación de SCM”

Estos resultados sugieren que los fabricantes ven más barreras en relación a las presentadas por los retailers. Esto puede deberse al hecho de que los fabricantes son el partido más débil en esta relación y que no confían en los retailers.

3 LA NUEVA GESTIÓN DE ENFOQUE

3.1 ENFOQUE DE LA CADENA DE SUMINISTRO BASADO EN EL CLIENTE Y EN LA ADMINISTRACIÓN DE LA DEMANDA

En una cadena de suministro, el movimiento de materias primas y materiales que se extiende hacia los proveedores se lo conoce como “aguas arriba”, en tanto que el movimiento hacia los mayoristas y minoristas, hasta llegar al consumidor final, se denomina “aguas abajo”.

En varias oportunidades se ha expresado que no es posible pensar en una adecuada gestión logística si no se tienen en cuenta los requerimientos “aguas abajo”, es decir, si no se toma en cuenta el punto de vista de los clientes o consumidores. Se suele decir que el servicio al cliente debe ser definido, medido y gestionado y algunos autores coinciden que tal gestión debiera partir de la voz del cliente y sincronizar hacia atrás, todas las actividades y proceso, incluidos los minoristas, la distribución, el abastecimiento y la manufactura. En pocas palabras, la gestión logística se puede ver como un concepto más amplio, que nace a partir de las necesidades del consumidor.

Muchas empresas hoy dirigen sus acciones de manera inadecuada hacia aspectos que no son suficientemente valorados por el cliente, es por eso, que resulta de suma importancia, conocer el mercado al que cada compañía se dirige y concentrar los esfuerzos de diferenciación en aquello que realmente ofrezca un valor superior desde su punto de vista.

Desde el punto de vista operativo, uno de los principales problemas que afectan la producción y que constituye el principal motivador de la formulación de una estrategia en la cadena de suministro, se refiere a la administración de la demanda. El efecto látigo en las cadenas de suministro es uno de los principales problemas que ha motivado la instrumentación de estrategias. En términos generales, dicho efecto consiste en la distorsión que sufre la demanda a lo largo de la cadena, desde el consumidor final hasta los proveedores primarios, y por lo general se amplifica a través de distribuidores, fabricantes y proveedores, haciendo que se generen gran parte de los costos de las cadenas.

Para controlar el incremento de la variabilidad de la demanda en la cadena de suministro, se necesita conocer los valores que contribuyen a dicha variabilidad. En este sentido algunos autores como Smichi Levi y Acero, identifican los siguientes acontecimientos:

- Actualización del pronóstico de la demanda: cada unidad de negocios en la cadena ubica un pedido que reabastece sus existencias (stock) y el inventario de seguridad. En la práctica, está comprobado que cuanto más largo es el tiempo de suministro, mayor es la fluctuación entre una y otra demanda
 - Tiempo de entrega: en contraparte al punto anterior, se ha observado que la variedad de la demanda es magnificada por un aumento en el lead time
- Pedidos excesivos: las empresas para reducir costos de procesamiento de pedidos y/o transporte, hacen pedidos más grandes, en batchm que no corresponden a las verdaderas demandas

- Fluctuación de precios: las promociones especiales, hacen que los clientes compren grandes cantidades y las existencias suben cuando los precios regresan a la normalidad, para las compras dando como resultado que sus patrones de compra no reflejan su comportamiento de consumo, desvirtuando la verdadera situación de la demanda.

En pocas palabras, el efecto látigo establece que cada entidad (empresa en la cadena) distorsiona la demanda del consumidor final o cliente, de acuerdo con sus restricciones de capacidad, tiempos de aprovisionamiento y oportunidad.

A partir de esta problemática, el cliente debe ser considerado como un “socio” en el proceso de prestación de un servicio o en la generación de un producto. Un socio que puede aportar distintas experiencias, actitudes e incluso emociones. Conocer a los clientes es de suma importancia para establecer las diferentes necesidades que tiene, y con ello poder generar ideas sobre cómo satisfacerlas adecuadamente.

Es importante reconocer que todo proceso de transformación, desde las materias primas hasta la distribución del producto final, culmina cuando el consumidor dispone del bien o hace uso del servicio. Por lo tanto, el cliente juega dos roles importantes: es tanto el que inicia como el que finaliza dicho proceso, y por lo tanto, puede ser considerado como el eslabón que permite dar forma a la cadena.

En general, se ha comprobado que un cliente ya existente, proporciona una contribución más alta a los beneficios y tiene el potencial de crecer en términos de valor y frecuencia de compras. Esto ha dado lugar a que el marketing adquiriera un enfoque más “relacional” que “transaccional”, adaptándose mejor a la cadena de suministro.

3.2 ENFOQUE DE LA CADENA DE SUMINISTRO BASADO EN EL PROVEEDOR (“AGUAS ARRIBA”)

Los proveedores condicionan, en mucho las actividades de cualquier organización y por ende, su nivel de servicio y rentabilidad. De acuerdo a Porter, los eslabones, afectan las actividades de desempeño y costo del otro e influyen en su ventaja competitiva. Por ejemplo: no se puede pensar en brindar un producto Premium si sus partes no lo son; el costo de un bien está ligado al costo de sus materias primas, materiales e insumos; la velocidad de llegada al mercado depende de la rapidez de respuesta de los proveedores, ya que el tiempo de ciclo de los mismos, limita al productor.

Para algunas empresas, la solución a estos condicionamientos se encuentra en mantener grandes inventarios, realizar innumerables inspecciones a los artículos adquiridos y tener muchos proveedores como respaldo ante eventuales incumplimientos. Como es evidente, estas prácticas sólo llevan a incurrir en ineficiencias entre ellas, los costos por mantenimiento de los altos niveles de existencias, riesgos por pérdidas, roturas u obsolescencia, así como recursos destinados a actividades que no agregan valor al cliente, como las inspecciones y la suboptimización de las compras.

Para otras compañías, sin embargo, la gran interdependencia que existe con sus proveedores, se toma como una gran oportunidad para implantar mejoras, aumentar las ganancias y posibilitar la llegada al mercado con bienes de nivel superior. Para ello,

establecen alianzas con ellos, realizan planificaciones conjuntas y colaboran mutuamente en la optimización de los procesos de ambas empresas.

La influencia de los proveedores de transporte en la conformación y buena marcha de la cadena de suministro es de vital importancia. Aún cuando los proveedores de servicios de transporte en la cadena de suministro se encuentran a lo largo de toda la cadena, su participación puede llegar a condicionar fuertemente las actividades, el nivel de servicio y la rentabilidad de las organizaciones.

Por todo lo anterior, la planeación de las actividades logísticas, ya sea de aprovisionamiento o distribución, deben incluir el desarrollo de proveedores de servicio de transporte, que garanticen la integración entre los eslabones de la cadena.

Este cambio en las relaciones proveedor-cliente, no es una tarea fácil, requiere tiempo, esfuerzo y compromiso por todas las partes. Pero también es cierto, que cuando se logra realmente, la integración permite crear ventajas competitivas duraderas. El estrechamiento de las relaciones proveedor-cliente no sólo ofrecen la posibilidad de eliminar costos y reducir tiempos, sino la oportunidad de generar un modelo más eficiente de respuesta al consumidor.

3.3 FACILITADORES DE GESTIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO

Se ha comentado acerca de los motivos que llevan a las empresas a implantar la gestión de la cadena de suministro, entre los más importantes, se encuentra la reducción de la cantidad total de recursos necesarios para proporcionar el nivel de servicio deseado para un segmento específico, sin embargo, lograr esto, requiere de una serie de facilitadores que contribuyan a su constitución. Entre los factores más importantes, se destacan los siguientes:

3.3.1 Desarrollo de sistemas y tecnología

Los sistemas de información y el desarrollo tecnológico han jugado un papel relevante para facilitar una gestión eficiente de la cadena logística. Desde el punto de vista de la cadena de suministro, los avances en el desarrollo de la tecnología, han permitido el control de las existencias mediante el establecimiento de lotes óptimos de aprovisionamiento y niveles de pedido, ambos calculados para minimizar el costo total de la recepción, el control y el almacenaje por un lado y el costo de cada pedido que se realiza.

En la actualidad, se observa que las compañías líderes reconocen que uno de los elementos clave para conseguir el éxito en la gestión de la cadena de suministro, lo constituyen los sistemas de información. Dichos sistemas permiten vincular el consumidor final con el proveedor, permitiendo que el proveedor reaccione, muchas veces en tiempo real a los cambios que se producen en el mercado. Algunas herramientas son: intercambio electrónico de datos, códigos de barra y los sistemas de red.

La nueva mentalidad de colaboración que implica la constitución de la cadena de suministro, combinado con las tecnologías de información, hacen posible desarrollar y

llevar a la práctica nuevas ideas, para obtener soluciones de negocio. Esto requiere una gran colaboración y coordinación por parte de todos los miembros de la organización.

3.3.1.1 Intercambio electrónico de datos

El intercambio electrónico de datos (EDI, por sus siglas en inglés), apareció en los años ochenta como una herramienta electrónica que permite el intercambio de información entre clientes y proveedores, con el objetivo de reducir los costos de las transacciones (ahorro de costos administrativos y de procesamiento) aumentar la sincronización de las operaciones (aumentar la rapidez en las secuencias de transmisión de información), reducir los inventarios de producción y asegurar la calidad y disponibilidad de los suministros (incrementar la seguridad en el intercambio de información).

El EDI es usualmente definido como: la transferencia de datos estructurados, mediante mensajes estándar, de una aplicación informática a otra por medios electrónicos, con el mínimo de intervención humana.

En particular, EDI, consiste de una automatización de procesos basada en la informática y en las comunicaciones. Busca optimizar el flujo de materiales y su disponibilidad sin incurrir en existencias intermedias o en incertidumbres de planificación.¹⁸ El soporte tecnológico EDI está diseñado a la medida de las necesidades de cada usuario, lo que hace que sea de uso limitado para grandes empresas y corporaciones, con capacidad para soportar tanto el desarrollo de aplicaciones, como sus costos de explotación y de soporte e implementación en empresas de proveedores.

3.3.1.2 MRP (Materials Requirement Planning)

El objetivo principal de estos sistemas es controlar el proceso de producción en empresas cuya actividad se desarrolla en un entorno de fabricación. La producción en este entorno supone un proceso complejo, con múltiples etapas intermedias, en las que tienen lugar procesos industriales que transforman los materiales empleados, se realizan montajes de componentes para obtener unidades de nivel superior que a su vez pueden ser componentes de otras, hasta la terminación del producto final, listo para ser entregado a los clientes externos. La complejidad de este proceso es variable, dependiendo del tipo de productos que se fabriquen.

Las técnicas MRP son una solución relativamente nueva a un problema clásico en producción: el de controlar y coordinar los materiales para que se hallen a punto cuando son precisos y al propio tiempo sin necesidad de tener un excesivo inventario.¹⁹

De esta manera, el propósito fundamental de los sistemas MRP es planear y controlar los requerimientos e inventarios de los artículos de la demanda dependiente. Su utilización conlleva una forma de planificar la producción, caracterizada por la anticipación, debido a que trata de establecer qué se quiere hacer en el futuro y, a partir de ahí, determinar la secuencia de acciones a emprender para poder hacerlo.

¹⁸ "Introducción al EDI", <http://www.aecoc.es/web/comercio.nsf/>

¹⁹ "Los sistemas MRP: el MRP Originario" www.eie.fceia.unr.edu.ar/ftp/

Más específicamente, MRP permite establecer el momento en que deben hacerse los pedidos de aprovisionamiento, integrando además el cálculo de las necesidades y los métodos específicos para el dimensionado de lotes.

MRP I

El MRP I o Planificación de necesidades de Materiales, es un sistema de planificación de la producción y de gestión de stocks que responde a las preguntas:

- ❖ ¿QUÉ?
- ❖ ¿CUÁNTO?
- ❖ ¿CUÁNDO?

Se debe fabricar y/o aprovisionar.

El Objetivo del MRP (al MRP I le llama también simplemente MRP) es brindar un enfoque mas efectivo, sensible y disciplinado a determinar los requerimientos de materiales de la empresa.

MRPII

Una vez establecido cuándo y en qué cantidad deben producirse y comprarse los materiales, se presenta el problema de gestionar la capacidad productiva disponible para realizar los planes de producción sugeridos por un sistema MRP. De esto se ocupan los sistemas MRP II (*Manufacturing Resources Planning*). El éxito de los sistemas MRP y MRP II, lleva a la aparición de módulos para animar la planificación de las necesidades y los recursos de otras actividades de la empresa, por ejemplo, la distribución física mediante DRP (*Distribution Requirements Planning*).

Los resultados que se buscan son los siguientes:

- Determinar órdenes de compra y producción para regular el flujo del inventario de materia prima y producto en proceso necesario para satisfacer las necesidades de producto terminado
 - Asegurar la disponibilidad de materiales, componentes y productos para la producción y envío a los consumidores meta
 - Mantener niveles mínimos de inventario de artículos de demanda dependiente

3.3.1.3 SolucionesERP (Enterprise Resource Planning)

Los sistemas ERP consisten en una serie de módulos que integran los departamentos de contabilidad, distribución, mercadotecnia, ventas, fabricación y recursos humanos. En lugar de concentrarse en áreas funcionales específicas, estos módulos se enfocan en los procesos del negocio. Típicamente, los sistemas ERP incluyen una sola base de datos y todos los procesos comerciales concurren dentro de un sólo sistema de información.

En otras palabras, los sistemas ERP integran las funciones comerciales y permiten compartir los datos sin límites y divisiones dentro de la compañía. De esta manera, un departamento de servicio al cliente de una compañía puede tener acceso a la información que usa el área de finanzas y la división de contabilidad. Esta capacidad de compartir la

información da a los negocios una mayor flexibilidad y les permiten operar más eficazmente. Por ejemplo, después de que un vendedor ingresa un pedido del cliente al sistema ERP, los datos de la transacción pasan por la compañía entera. El sistema automáticamente pone al día el inventario de las partes y suministros necesarios.

Los programas de producción también cambian. Con mayor eficacia, los empleados de los distintos departamentos tienen la información necesaria para planear sus actividades de manera justa. La respuesta en este sentido es muy rápida. En cuanto al vendedor, éste puede informar la fecha de entrega y los gerentes pueden percibir los efectos financieros, en los inventarios y en las decisiones sobre la gestión de la cadena de suministro.

La función del ERP es gestionar datos transaccionales y mantener ficheros donde figuren estos datos. El principal problema que presentan estas aplicaciones es que su enfoque es claramente interno: se centran en la operativa interna de una organización. Esto generalmente resulta insuficiente a la hora de buscar herramientas que faciliten la integración con todos los socios de la cadena de suministro. Los requerimientos de éxito de las soluciones ERP son: (i) implicación y apoyo de la alta dirección, por medio de la motivación y la formación de los usuarios finales; (ii) identificación de las necesidades específicas de la compañía para que el sistema pueda satisfacerlas; (iii) tiempos de implantación mínimos y adaptación continua.

Los proveedores de sistemas ERP más importantes de este tipo de sistemas son las empresas SAP, JD Edward, Baan, Oracle y PeopleSoft. Estas compañías suministran un conjunto de procesos comerciales estandarizados sobre la gestión de la empresa y promueven sus aplicaciones ERP para mejorar la actuación comercial.²⁰

3.3.1.4 Sistemas para la administración de la cadena de suministro

Si bien un sistema ERP surgió como una buena solución para optimizar la gestión de la empresa y lograr la máxima productividad de los recursos propios, en la actualidad ya no resulta claro utilizarlo como una herramienta cuando es necesario tomar en cuenta a los elementos externos de la empresa, es decir, clientes, proveedores o empresas socias. Para cubrir estas necesidades, recientemente han aparecido sistemas de administración de la cadena de suministro para la gestión de la cadena logística ocupando un lugar protagonista en las relaciones de negocios.

Los sistemas de administración de la cadena de suministro pueden facilitar la sincronización de los eslabones de la cadena entera y ayudar a las empresas a integrar los procesos de negocio interiores dentro del límite corporativo, permitiendo una mayor integración entre las áreas funcionales. Más allá, estos sistemas permiten una organización individual para integrar los procesos con sus socios comerciales. En otras palabras, cuando una organización se vuelve un nodo de una cadena de suministro, su éxito comercial confía

²⁰ “The ABCs of ERP” <http://www.cio.com/research/erp/edit/erpbasics.html>

no sólo en la eficacia interior y productividad de la empresa, sino también en el de sus socios comerciales.

Los sistemas de gestión de la cadena de suministro, soportan la planificación de la demanda, producción y la comunicación de negocio-a-negocio (B2B). En la actualidad, las compañías reconocen la importancia de planificar las actividades para la administración eficiente de la cadena de suministro debido a que la aleatoriedad e incertidumbre puede crear un caos en el sistema logístico de una compañía.

Los sistemas de gestión de la cadena de suministro ofrecen la flexibilidad y velocidad necesaria para contrarrestar la incertidumbre de la demanda. Además, estos tipos de sistemas son capaces de coordinar la cadena de suministro para asegurar la eficacia de las prácticas “justo a tiempo” (JIT). La comunicación de B2B es una función crítica en la práctica de gestión de la cadena de suministro y por tanto es de vital importancia en este tipo de sistemas. Por esta razón, estos sistemas tienen dos objetivos relevantes: (i) compartir y mantener información oportuna a través de toda la cadena de suministro y (ii) facilitar la sincronización de las actividades en la cadena de suministro entera. Por esta razón, un sistema de administración de la cadena de suministro es un sistema de información sobre pedido que no sólo funciona dentro de una compañía, sino que también usa vínculos con clientes y proveedores.

Por lo anterior, el concepto clave de los sistemas de administración de la cadena de suministro es la "planificación colaborativa", nueva capacidad que surge gracias al internet, como consecuencia de los puentes que es posible extender entre los sistemas de información de las empresas integrantes de la cadena de suministro, pasando de un modelo focalizado en la búsqueda de la eficacia y eficiencia de cada empresa, a otro que optimiza toda esta cadena y que, directa o indirectamente, tiene como objetivo la satisfacción del cliente.

Los sistemas de administración de la cadena de suministro fueron desarrollados después de los sistemas ERP. Dichas sistemas se construyen alrededor de los sistemas ERP más recientes y por consiguiente son totalmente compatibles. No obstante, esto requiere que los usuarios rediseñen sus sistemas ERP para obtener las ventajas de los sistemas de la cadena de suministro. Estos sistemas, por ser tecnología más reciente tienden a tener mayor capacidad y compatibilidad con internet.

Estos sistemas son ofrecidos por los grandes proveedores de ERP y por lo general buscan desarrollar las siguientes funciones empresariales: planificación, compras, fabricación, transporte y ventas. Un estudio realizado sobre el mercado de los sistemas de administración de la cadena de suministro, deduce que la empresa “i2 Technologies” ocupa el primer lugar en el desarrollo de esta tecnología, en tanto, la empresa “IBS” ostenta el segundo puesto mundial con su solución para la gestión de la cadena de suministro. La empresa “SAP”, por su parte, ocupa el tercer puesto de la lista.

3.3.2 Relaciones de colaboración

La definición de cadena de suministro implica que las funciones logísticas deben estar integradas, pues ello es la clave que permite crear vínculos más estrechos entre los distintos elementos que intervienen en la generación de ventajas competitivas. A manera de

subproducto surge la colaboración, que emana un nuevo concepto: el de Ventaja Colaborativa en el ámbito de la logística.

En términos generales, la teoría de la competitividad señala que para mantenerse en mercados competitivos y dinámicos, la diferenciación ya no se centra en los productos, sino en la forma de construir relaciones duraderas y mutuamente beneficiosas con proveedores y clientes. En este sentido la instrumentación de estrategias horizontales⁸ ha sido un mecanismo para coordinar las metas y estrategias de las empresas relacionadas.

Sin embargo, comúnmente las empresas han carecido de buena voluntad para compartir información, recursos, tecnología, etc, lo que ha limitado el establecimiento de estrategias horizontales basadas en el desarrollo de interrelaciones; Porter, señala que la estructura organizacional de la mayoría de las empresas trabaja en contra de lograr interrelaciones, ello de alguna manera significa que las empresas se han desempeñado con cierta autonomía. A partir de este comentario, se puede estimar que el resultado de esta situación comúnmente se verá reflejado en los altos costos y en una actuación sin coordinación del flujo logístico.²¹

No obstante lo anterior, pocas empresas han identificado que las relaciones de colaboración (conocida también como *Logística de Colaboración*) ofrece una buena vía para alcanzar una mayor eficiencia en la cadena de suministro con medidas que facilitan el intercambio de información entre empresas y mejoran el desempeño de las mismas.

La gestión de la cadena de suministro es mucho más que la simple gestión de la actividades a lo largo de la cadena logística, en realidad, demanda también consolidar un enfoque basado en las relaciones entre proveedores y clientes, incrementando la calidad con que se realice la gestión de las relaciones comerciales y eliminando todo aquello que no le añade valor.

Como se demostró con los casos estudiados, en el ámbito logístico, la falta de una coordinación adecuada de las relaciones entre proveedor y cliente sin lugar a dudas trae consigo múltiples problemas (por ejemplo, fallos en la recepción, incumplimiento de las condiciones de los pedidos, fallas en la fecha y hora de entrega, problemas de descarga, rechazo de mercancías, errores de facturación, etc), que afectan al precio de los productos, y en consecuencia a la competitividad de las empresas. Llegado a este punto, se considera conveniente describir los tipos de relaciones que se presentan.

3.3.2.1 Cooperación entre fabricantes y retailers

El perfil actual del consumidor, más sensible a la relación calidad-precio, y capacitado para disponer de la información que precisa para la toma de sus decisiones, muestra una menor lealtad tanto a marcas de productos como a formatos comerciales y mayor interés por aquellos que le ofrece un mayor valor agregado.

De esta manera, los retailers presionan para obtener las mayores concesiones posibles, mientras que los fabricantes intentan tener que ceder lo menos posible en cuanto a

²¹ Porter, Michel E. 1986 "Competition in Global Industries". Harvard Business School Press,.

descuentos y a exigencias que afectan más allá de las áreas de marketing y descuentos por ventas, al área logística.

En definitiva, fabricantes y retailers, mantienen una continua pulseada en las negociaciones con el objeto de conseguir las mejores condiciones, con propuestas generalmente de corto plazo; todo esto a pesar de que tienen un objetivo común que es tratar de transferir el mayor valor agregado posible al cliente.²²

Es por ello, que el cambio de propuesta en las relaciones, hacia la cooperación entre las empresas que integran el canal de bienes de consumo, parece una postura más razonable con posibilidades de trabajar bajo un modo coordinado, poniendo en común las mejores prácticas que permitan eliminar todo aquello que no añade valor al consumidor.

En general, se presentan dos tipos de relaciones: internas y entre empresas. Las relaciones internas, es un hecho que supone se da por si misma, ya que se debe presentar de manera natural entre el personal de la empresa, la cual, como ya se observó en la sección anterior, es apoyada por sistemas de información (MRP, ERP, etc) que buscan optimizar las actividades internas de la misma.

Las relaciones entre empresas, surgen a partir de tomar la decisión de hacer o comprar. La primera consiste en decidir interiorizar la producción optando por una estrategia de integración vertical hacia adelante o hacia atrás; la segunda, consiste en descentralizar (*outsourcing*) actividades no sustantivas hacia otras empresas especializadas que poseen los recursos y capacidades necesarias. En términos generales, la primera opción fue el modelo seguido durante varias décadas, sin embargo, a partir de los años ochentas, paulatinamente ha perdido interés frente a la integración horizontal, ello debido a las siguientes razones: problemas de organización, acelerados cambios tecnológicos que demandan mayor flexibilidad en la producción, capacidad de respuesta rápida, dificultades de comunicación interna, aumento de la competitividad, entre otras.

Para el caso de la descentralización de actividades, para muchos autores las relaciones comerciales entre empresas son ubicadas en dos posiciones bastante diferentes y extremas. Una primera se basa en desarrollar relaciones tradicionales y la segunda, relaciones de sociedad cliente-proveedor ("*Partnership*"). Para algunos autores, las primeras se subdividen en negociación agresiva y negociación amistosa. En tanto, la segunda, las dividen en relaciones de cooperación, coordinación y colaboración. Con la finalidad de tener una idea más clara de este tipo de relaciones, a continuación se describe brevemente cada una de ellas.

Negociación tradicional. Las relaciones tradicionales buscan asegurar el suministro a un bajo costo reduciendo el riesgo al no implicarse demasiado en una relación con el proveedor. Este esquema de negociación presentan las siguientes características básicas:

- No comparte información acerca del "*Know How*" y de sus planes futuros.
- Prácticamente los proveedores no se integran cabalmente en el proceso de producción por lo que no hacen inversiones importantes.
- Las relaciones de negocio son de corto plazo donde se establecen condiciones concretas de precio, claridad, entrega, reparto de beneficios, etc.

²² Revista Galega de Economía, 2001, vol.10, número 2.

- Los proveedores se eligen en función del precio a partir de una pugna competitiva.
- Las empresas tratan de ser los más independiente posible.

Negociación amistosa. Se materializa con la firma de un contrato de duración anual o inferior donde los resultados suelen ser más equilibrados para ambas partes, sin embargo, aún este tipo de relación cae dentro de la filosofía de la negociación tradicional.

A pesar de los nuevos enfoques y paradigmas de las operaciones comerciales, este tipo de relación en la actualidad sigue siendo, sin lugar a dudas, el tipo de negociación más común que realizan proveedores y clientes; incluso no es atrevido señalar que una parte de la esencia de este tipo de relación se encuentre en los diferentes tipos de relaciones existentes.

En los últimos años se detecto que el modelo de relaciones tradicionales no es útil para determinados sectores (por ejemplo, el automotriz, electrónica, etc), pues éstos exigen condiciones de operación más eficaces, por ejemplo, intercambio de información, diseño y desarrollo conjunto, relaciones de confianza, mayores nivel de compromiso mutuo y necesidad de compartir riesgos y ganancias. Atributos relevantes de las relaciones entre empresas, tal como se describen a continuación.

Relaciones de cooperación. Se presentan con la firma de un contrato de larga duración, basado en la buena disposición y confianza del proveedor y clientes.

Relaciones de coordinación. Se basa en la realización de un contrato de larga duración, en que son pactadas una gran parte de las condiciones logísticas contratando la integración de los sistemas de información (EDI, Internet, etc).

Relaciones de colaboración. Son relaciones de largo plazo, coordinadas con equipo multiempresa, con previsiones compartidas, planificación conjunta y otras características relevantes como el compartir riesgos y ganancias. Este tipo de relaciones también son conocidas como relaciones de sociedad entre clientes y proveedores.

Como se puede intuir, las relaciones de colaboración, aparecen como un tipo de relación que permite a las empresas beneficiarse de las ventajas de ambos enfoques extremos y minimizar los problemas asociados a las relaciones distantes.

En términos generales, se puede decir que la lista de beneficios potenciales es sumamente extensa y que ésta se puede derivar de la colaboración en la planificación y ejecución de los procesos logísticos de la cadena de suministro.

Desde la perspectiva de la logística, los beneficios obtenidos a través de la colaboración permiten a las empresas gestionar el proceso de satisfacción de los pedidos de compra de manera eficaz y eficiente, cumplir con los requerimientos de los clientes con mayor celeridad y enfrentar unidas las fluctuaciones de la demanda mediante la introducción de cambios más rápidos en la planificación de los recursos destinados a la producción.

Esta interdependencia requiere que las empresas compartan sus sistemas de pronóstico y el planeamiento de la información como parte integral de las cláusulas contractuales que las vinculan, con el propósito de permitir que el grupo, considerado en su conjunto, logre un desempeño que permita satisfacer las expectativas de los clientes. La competencia, fuerza a las empresas a concertar alianzas y sociedades para "marcar la diferencia" en un mercado

cada vez más homogéneo. Las principales características y los beneficios logrados en las relaciones de colaboración, se muestran en la siguiente tabla.²³

Característica	Beneficios
Reducción de la base de proveedores	Reducción del precio derivado de las economías de escala Mejora en comunicación Conexión de sistemas informáticos Inversiones específicas del proveedor Simplificación del control de la calidad Planificación de pedidos
Duración de la relación	Tiempo suficiente para desarrollar actividades de colaboración
Intercambio de información	Conocimiento conjunto de: Capacidad de producción Nivel de inventarios Capacidad de respuesta Estructura de costos Equipo usado Materiales utilizados Control de calidad Proceso productivo Especificaciones de productos Estrategia futura

Tabla 3.1-Beneficios

²³ Lambert, Emmelhainz, M and Gardner, J. 1996. "Developing and implementing supply chain partnerships". The International Journal of Logistics Management; Vol. 7, No. 2, pág 2.

4 CONCLUSIONES

En este último capítulo, se presentan las conclusiones sobre el estudio realizado.

4.1 CONCLUSIONES SOBRE LA INFLUENCIA DE LA CADENA DE SUMINISTRO EN EL MARCO TEÓRICO DE LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL

El análisis detallado de la cadena de suministro, permite observar claramente el marco conceptual en el que se desenvuelve así como los elementos e interrelaciones que se presentan. En particular, la estructura de la cadena, de singular configuración, manifiesta perfectamente el significado de empresa extendida y las amplias posibilidades de su utilización.

En efecto, la generalidad de la cadena de suministro, permite su adaptación a cualquier sector económico. Su utilidad reside fundamentalmente en proporcionar la posibilidad de aplicar técnicas de gestión a más de una empresa de manera simultánea.

No obstante lo anterior, la filosofía de la cadena de suministro y su operatividad, no ha sido adoptada por la gran mayoría de las empresas argentinas, debido principalmente a la “aparente” dificultad y costo de la instrumentación de este tipo de sistemas. En la práctica, es común que las empresas extranjeras o de gran envergadura de países desarrollados, sean las pioneras en desarrollar esta clase de mecanismos de articulación logística. Sin embargo, esto no significa que la pequeña y mediana empresa no pueda acceder a su instrumentación. Es más, parece factible que, aprovechando el surgimiento de los “conglomerados industriales”, la cadena de suministro tiene mayores posibilidades.

A partir de todo lo anterior, se ha podido identificar las principales características del marco conceptual de la cadena de suministro. Las mismas, se describen brevemente a continuación:

- ***Ambiente de colaboración:*** una cadena de suministro se da en un ambiente de colaboración, muy necesario, por un lado, para el desarrollo e integración de las actividades, y por el otro, para homogeneizar el conjunto de intereses de cada uno de los participantes
- ***Alta competitividad:*** la apertura comercial mundial, dio paso al crecimiento de la competitividad internacional, activando la competencia no sólo entre empresas sino entre cadenas. En un ambiente dinámico, globalizado, la cadena de suministro compite por mantenerse en el mercado por medio de la integración empresarial
- ***Integración empresarial:*** es la unión de los procesos claves de las diferentes entidades o unidades de negocio que conforman la cadena de suministro. La integración empresarial no implica que, para formar una cadena de suministro, todas las actividades y procesos de una empresa tengan necesariamente que integrarse con los de su contraparte comercial

- **Empresa ampliada (interdependencia):** la integración empresarial ha dado paso a una empresa extendida (unión de proveedores y clientes a la empresa), acrecentando la interdependencia a partir de una mayor apertura de sus fronteras, realizando alianzas estratégicas y reduciendo el número de proveedores
- **Sincronización de esfuerzos:** la alineación de objetivos y estrategias es fundamental para el buen desarrollo de la cadena de suministro. La sincronización de los esfuerzos lleva a una cadena exitosa, basada en la participación de ganancias, riesgos y pérdidas de manera compartida
- **Reducción de la incertidumbre de la demanda:** en un ambiente tan dinámico, cambiante y competitivo, la cadena de suministro busca reducir el nivel de incertidumbre de la demanda, por medio de una evaluación de las necesidades reales de los clientes o consumidores, vistos como parte de la cadena, con el fin de satisfacer sus requerimientos al menor costo y en el menor tiempo
- **Factores clave en la cadena de suministro:** muchos son los factores que contribuyen con el buen desempeño de la cadena de suministro, pero sólo algunos son clave para el éxito de la misma como ser: relaciones de colaboración, logística y transporte, tecnologías de comunicación e información y la estrategia empleada
- **Logística:** el desempeño correcto de las actividades logísticas en la cadena de suministro es fundamental para la creación de ventajas competitivas
- **Tecnología de comunicación e información:** los sistemas de información y tecnologías utilizadas para su instrumentación, han experimentado un desarrollo importante. Esto ha permitido que las empresas dispongan de mejor y más rápida información para la toma de decisiones
- **Estrategia:** una cadena, no se consolida si antes no se ha definido su estrategia. Es decir, a partir del diseño estructural de la cadena de suministro (definición de los miembros) y del reconocimiento de las fuerzas que afectan su competitividad, las empresas que forman la cadena, plantean la estrategia bajo la cual trabajarán

4.2 CONCLUSIONES DEL CASO DE ESTUDIO

Algunas conclusiones pueden deducirse del siguiente análisis:

- Dejando de lado a un fabricante, parece que las compañías están siguiendo el proceso de integración propuesto por Stevens. Las compañías se integran internamente primero para luego extender dicho proceso de integración a otros miembros de la cadena de abastecimiento
- Analizando los beneficios que puede brindar el correcto empleo del SCM en una firma, los beneficios generales de reducciones de costo y stock, así como las mejoras de servicio, fueron planteados por todas las empresas
- Finalmente, observando las principales barreras que impiden la implementación del SCM, las compañías encontraron barreras internas y externas. Un hallazgo

interesante fue que los fabricantes encontraron mayores dificultades con respecto a los aspectos relacionados con el otro partido como ser, la desconfianza.

Se debe recordar, que este estudio tiene ciertas limitaciones. No se han considerado miembros importantes de la cadena de abastecimientos de las tiendas como lo son los operadores logísticos, proveedores de los fabricantes, etc. A esto se debe sumar que al estar este estudio basado en casos de estudio y entrevistas, todas las limitaciones relacionadas a estas herramientas como ser la subjetividad, deben ser tenidas en cuenta. A pesar de estas limitaciones, los hallazgos de este proyecto, contribuyen su objetivo exploratorio y descriptivo: explorar los niveles de implementación de Supply Chain Management en el sector de las tiendas de comestibles y supermercados y describir el proceso de integración logístico.

La integración en las empresas es un tema crítico que preocupa hasta a los mejores managers. Algunas implicaciones en lo que se refiere a la gestión o al management que derivaron de este estudio se presentan a continuación:

- En lo que respecta al proceso de integración, las compañías deberían integrarse internamente y preparar su estructura, procesos y personal previo al establecimiento de relaciones de colaboración con sus clientes y proveedores.
- La integración interna significa la coordinación entre las áreas de Logística y otras áreas como Compras, Producción y Marketing. Esto significa que las decisiones tomadas en cada una de estas áreas deberían considerar: la información entrante de todas ellas, y sus efectos en cada una de las áreas. Esto requiere de cambios en la estructura organizacional, los procesos y la gente.
- En lo que se refiere a la estructura organizacional, existen algunos aspectos que pueden ayudar en el proceso de integración: (1) crear un departamento responsable por todas las operaciones de cadena de abastecimiento, (2) establecer un equipo multifuncional con gente de las áreas de Compras, Marketing, Ventas, Producción y Logística y (3) cambiar las metas y criterios de evaluación de cada departamento (por ejemplo, el Director de Compras, no debería ser evaluado de acuerdo al costo de compras, debería ser evaluado de acuerdo al costo total, que considera todos los costos afectados por una decisión de compras)
- En cuanto a los procesos, las compañías necesitan establecer los procesos relacionados con los órdenes de clientes
- Finalmente en lo que se refiere a la gente, se necesita entrenar al personal en lo que son los beneficios que la integración interna y externa pueden traer

4.3 CONCLUSIÓN GENERAL

La integración no es algo fácil de alcanzar. Las compañías que inician un proceso de integración deben sobreponerse a ciertas barreras internas como ser la resistencia al cambio, la cultura corporativa y los hábitos e historia que acarrea la empresa. Las compañías también deben superar algunas barreras externas, principalmente la que implica la desconfianza en el otro partido. Para minimizar estos obstáculos, la preparación interna

mencionada previamente, juega un papel importante, la capacitación del personal y el manejo del cambio, pueden reducir sustancialmente estas barreras.

Como conclusión final, se puede afirmar que una cadena de suministro, integrada y bien gestionada incrementará el valor de las actividades para todos sus participantes. Se dijo ya que una cadena de suministro, busca reducir costos, acortar los ciclos del proceso y mejorar la comunicación. Por este motivo, se puede afirmar que los beneficios serán mayores gracias al mejor servicio al cliente y debido a una mejora en los tiempos de entrega y diferenciación en el mercado. La cadena de suministro, permite, reducir activos físicos, inventarios de materias primas y productos terminados, con la cual las compañías liberan activos fijos y pueden reducir su capital circulante. La reducción del costo vendrá de la optimización del uso de materias primas, transporte, equipamiento productivo, recursos humanos y de distribución.

REFERENCIAS

- ❖ Arenas, B. Francisco, Enero, 2001 “*Repensando su Cadena de Valor*”, Instituto Panamericano de Alta Dirección (IPADE). <http://www.ipade.mx/contenidos>
- ❖ [Cámara argentina de supermercados, 2006,http://www.cas.com.ar/site/revista/nota5-diciembre-r.htm](http://www.cas.com.ar/site/revista/nota5-diciembre-r.htm)
- ❖ Cooper, Martha C. y John T. Gardner, 1993, *Good Business Relationships: More Than Just Partnerships or Strategic Alliances*, International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, Vol. 23, pp.- 14-20.
- ❖ *Euromonitor; ACNielsen*
- ❖ Gimenez, C. & Ventura, E. 2003. “*Supply Chain Management as a competitive advantage in the Spanish grocery sector*”, The International Journal of Logistics Management, Vol. 14 no.1.
- ❖ “*Introducción al EDI*”, <http://www.aecoc.es/web/comercio.nsf/>
- ❖ Kotler, Philip, 1991.*Marketing Management: Análisis, Planning, Implementation and Control*,7^{ma} ed, Englewood Cliffs, Prentice-Hall,
- ❖ Lambert, Douglas M., James R. Stock, and Lisa M. Ellram, 1998. *Fundamentals of Logistics Management*, Boston: Irwin/McGraw-Hill,
- ❖ Lambert, Douglas M., Margaret A. Emmelhainz and John T. Gardner, 1996, *Developing and Implementing Supply Chain Partnership*, The International Journal of Logistics Management, Vol.7, pp.1-17.
- ❖ Lambert, Douglas M., Martha C. Cooper, and Janus D. Pagh, 1998. *Supply Chain Management: Implementation Issues and Research Opportunities*, The international Journal of Logistics Management, Vol. 9, No. 2
- ❖ Lambert, Douglas M., Martha C. Cooper, and Janus D. Pagh, 1998. *Supply Chain Management: Implementation Issues and Research Opportunities*, The international Journal of Logistics Management, Vol. 9, No. 2, p.1-19
- ❖ Lambert, Emmelhainz, M and Gardner, J. 1996. “*Developing and implementing supply chain partnerships*”. The International Journal of Logistics Management; Vol. 7, No. 2, pág 2.
- ❖ Macneil, Ian R., 1975, *The New Social Contract, and Inquiry into Modern Contractual Relations*, New Haven, CT, Yale University Press, 1980; and Oliver E. Williamson, *Markets and Hierarchies; Analysis and Antitrust Implications*, New York, Free Press.
- ❖ Oak Brook, 1986, *What´s it all about?*, Council of Logistics Management, Council of Logistics Management,2003
- ❖ Porter, Michel E. 1986"Competition in Global Industries". Harvard Business School Press,.
- ❖ Revista Galega de Economía, 2001, vol.10, número 2.
- ❖ Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y alimentos, Dirección Nacional de Alimentos, Buenos Aires, Argentina
- ❖ Stank, T.P.; Keller, S. & Daugherty, P.J. 2001, “*Supply chain collaboration and logistical service performance*”, Journal of Business Logistics, Vol.22 no.1, pág. 29-48.

- ❖ Stevens, G.C. (1989): *“Integrating the Supply Chain”*; International Journal of Physical Distribution and Materials Management; Vol. 19 no. 8; pág. 3-8.
- ❖ The ABCs of ERP”, <http://www.cio.com/research/erp/edit/erpbasics.html>