

# ¿CÓMO GESTIONAMOS NUESTRAS CADENAS DE NEGOCIO?

¿Son las cadenas de suministro en el país muy diferentes a lo que suponíamos?

¿Cuáles son sus fortalezas y debilidades? ¿Estamos en condiciones de poder superarnos en aquellas falencias que nos alejan de las mejores prácticas mundiales?

Siempre ha sido una gran incógnita conocer a ciencia cierta cómo funcionan las cadenas de suministros en la Argentina. Para abordar estos interrogantes analizaremos los resultados obtenidos de un proyecto de investigación sobre el sector logístico argentino (*Supply Chain Summit*<sup>1</sup>) realizado en forma conjunta entre el IAE y Expotrade<sup>2</sup> a lo largo de 2009, con el objetivo de poder establecer un diagnóstico claro sobre la realidad del sector, que permita proponer una agenda de cambio y mejoras para el futuro inmediato y de mediano plazo del sector.

El proyecto comprendió dos fases: la primera, una fase de relevamiento a través de una encuesta a directivos respecto de sus propias prácticas en áreas clave de gestión y a su evaluación del entorno de negocios en el que se desempeñan; y la segunda, una fase de validación y alineación, consistente en una jornada-taller con directivos involucrados en el sector para poder profundizar sobre la problemática surgida en la primera fase, y a la vez crear el espacio para que pudieran proponer futuras líneas de acción.

## DIMENSIONES PARA EL ÉXITO

El éxito de las empresas en la gestión de su cadena de negocios está asociado a la capacidad para lograr agilidad, adaptabilidad y alineación en sus cadenas de suministros. Investigaciones recientes sobre mejores prácticas mundiales en *supply chain management* destacan estas tres dimensio-



POR JULIO SÁNCHEZ LOPPACHER

Profesor del Área  
Operaciones y Tecnología del IAE

[jsloppacher@iae.edu.ar](mailto:jsloppacher@iae.edu.ar)

nes clave como patrones de comportamiento comunes de las empresas exitosas (**Figura 1**). La *agilidad y reacción*, como respuesta a las variables e incertidumbres de mercados y entornos, que involucra la capacidad de responder a las demandas del canal y del mercado, la velocidad de adecuación a las nuevas tendencias del mercado y del entorno, y la rapidez de reacción ante cambios en las condiciones de suministro y/o problemas sobre la marcha.

La *adaptabilidad y adecuación*, como la flexibilidad para interpretar y adaptarse a las nuevas tendencias y condiciones de los mercados mundiales, que comprende el adecuado monitoreo y seguimiento del mercado y del nivel de gestión de actores clave, la flexibilidad operativa interna y de suministro con

FIGURA 1 Supply Chain Management: mejores prácticas:



operadores logísticos ágiles y eficientes, una infraestructura flexible y efectiva, y la capacidad de internacionalización de mercados y negocios. Por último, la *coordinación y alineación* de la gestión y el desempeño de actores clave en la cadena, que comprende: disponer de sistemas de información integrales y estandarizados a lo largo de la cadena, lograr un adecuado nivel de integración de gestión interna y externa a las empresas involucradas, y tener la capacidad de una cooperación intra-organizacional a través de sistemas de incentivos transparentes y ecuanimes a lo largo de toda la cadena. Las organizaciones involucradas en la cadena de valor del negocio, no sólo incluyen a las empresas clientes y proveedores relevantes sino también el resto de *stakeholders* claves, tales como: entidades gubernamentales que brindan servicios públicos, asociaciones sectoriales, ONG, universidades e instituciones académicas.

#### AGILIDAD Y CAPACIDAD DE RESPUESTA

Agilidad y capacidad de respuesta son dimensiones que muchas veces requieren de un alto nivel de desempeño, especialmente en países emergentes, teniendo en cuenta nuestras realidades de alta volatilidad e incertidumbre de mercados y entorno. Los resultados del estudio muestran que más del 47% de los dadores de carga confía más en su capacidad de respuesta que en su capacidad de previsión. Sin embargo, tan sólo el 30% de las empresas dadoras de carga están satisfechas con el nivel de respuesta de sus proveedores principales. Esto implica que los resultados de confiar más en el nivel de respuesta, en muchos casos, no alcanza las expectativas en el funcionamiento integral de toda la cadena. Esta percepción de satisfacción aumenta a sólo un 45% cuando se hace una autoevaluación del nivel de servicio provisto, lo que evidencia una brecha entre percepción de la propia capacidad de respuesta y las expectativas de los clientes.

De acuerdo con los resultados de esta investigación y de nuestra propia experiencia con empresas, esta brecha entre la percepción en el nivel de capacidad de respuesta y las necesidades de acuerdo a requerimientos y realidades de nuestros mercados, tendría origen en dos causas relevantes. Por un lado, se observa con frecuencia que los proveedores de los Dadores de Carga tienen una visión del propio negocio con una orientación técnica hacia el producto físico ofrecido y que carece de una pers-



---

#### POR MARCELO PANCOTTO

---

Profesor del Área  
Operaciones y Tecnología del IAE

---

[mpancotto@iae.edu.ar](mailto:mpancotto@iae.edu.ar)

---

pectiva más amplia de la propuesta de valor de su negocio. Esto se ve aumentado o disminuido por la calidad del servicio logístico que se ofrece. Por otra parte, las falencias observadas en la monitorización sistemática de los niveles de servicio logístico a través de métricas y estándares objetivos que miden el nivel de respuesta de los mismos, dan lugar a percepciones sesgadas hacia la autocomplacencia con el propio desempeño.

La severidad de estas falencias se agudiza al tener en cuenta que más del 27% de los encuestados no evalúa los riesgos en el nivel de cumplimiento del suministro, siendo las metodologías más difundidas de su evaluación: las intuitivas (43% de las empresas) y los análisis cuantitativos simplificados (40% de las empresas). Sólo el 10% de las compañías utiliza modelos cuantitativos detallados, en los cuales se evalúan riesgos

operativos y de impacto económico.

Nuestro relevamiento evidencia una marcada tendencia en la utilización de modelos de planificación orientados a contra-pedido frente a la estrategia tradicional de una rápida capacidad de respuesta sustentada en la disponibilidad de inventarios. En los últimos tres años más del 25% de los encuestados pasó de sistemas basados en sistemas *push* a sistemas *pull*. Esta tendencia aparece como una buena noticia por tratarse de la difusión de mejores prácticas mundiales orientadas al *lean manufacturing*<sup>3</sup>, donde los sistemas “justo a tiempo” de contra-pedido son una de las prácticas medulares. Sin embargo, la eficacia de los sistemas *pull* está condicionada por la agilidad global en el sistema operativo. Cadenas con poca flexibilidad que adoptaron sistemas *lean*, sufrirán aún más la incertidumbre del entorno, pero si logran combinar una alta flexibilidad con sistemas *lean*, habrán logrado agilidad con eficiencia superior.

En los talleres de trabajo con los directivos, se concluyó que existe una enorme oportunidad en formalizar el uso de un patrón de métricas y estándares de nivel de respuesta en las cadenas de suministro. También surge del estudio que las iniciativas de mejora requieren de una segmentación de clientes con tratamiento diferencial por parte de proveedores de tal manera de poder concentrar y efectivizar esfuerzos realizados.

Cadenas de suministro que logren una alta flexibilidad con sistemas *Lean*, lograrán agilidad con una eficiencia superior.

#### ADAPTABILIDAD Y ADECUACIÓN

La capacidad de adaptarse a los cambios requiere identificar oportunamente los cambios de tendencias en el mercado y la de

modificar las propias prácticas. En consecuencia, condiciones necesarias para sustentar la competencia de adaptabilidad son la capacidad de monitoreo del mercado y del nivel de desempeño de cara a la mejora de su gestión. Del estudio surgió que había dos dimensiones clave con fuerte desarrollo que soportan una mejora autosustentable. Ellas son: el proceso de análisis de identificación de causas de las falencias ocurridas y la aplicación de sus conclusiones para la mejora de la gestión (71 y 81%, respectivamente) (Gráfico 1). A su vez, son las empresas que más esfuerzo invierten en identificar las causas de fallas las que también dan el siguiente paso necesario que implica aplicar las lecciones aprendidas para mejorar la gestión.

Sin embargo, como se observa en el Gráfico 1, el porcentaje de compañías que utiliza métricas de desempeño y su comparación con mejores prácticas para identificar oportunidades de mejoras, cae dramáticamente (53 y 45% respectivamente). Esto corrobora las falencias señaladas en la sección anterior respecto del monitoreo sistemático de los niveles de servicio logístico. La ausencia de métricas de desempeño obstaculiza el aprendizaje organizacional a través de sistemas de mejora continua que necesita de métricas objetivas para evaluar las mejoras implementadas. Este puede ser uno de los factores que explica el mayor nivel de satisfacción de clientes alcanzado por las empresas que utilizan métricas respecto de

## En los últimos tres años, más del 25% de los encuestados pasó de sistemas basados en sistemas *push* a sistemas *pull*.

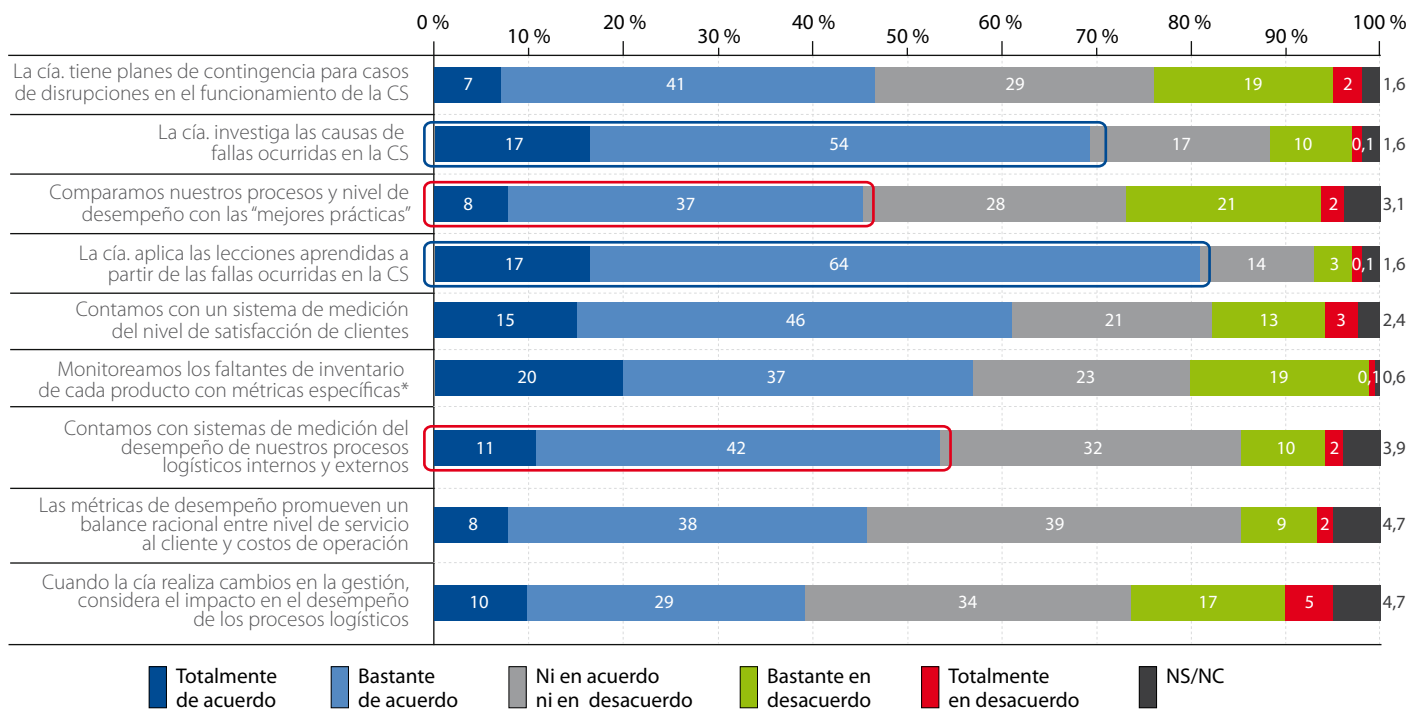
quienes no las utilizan (75% vs. 50%, respectivamente).

De los talleres de trabajo con directivos, y alineado con la necesidad de aumentar la difusión del uso de métricas, surgió la necesidad de acordar estándares de indicadores de nivel de servicio

y de satisfacción de clientes para empresas de un mismo sector así como la idea de establecer ámbitos para promover actividades de *benchmarking* y de comparación de mejores prácticas.

La capacidad de adaptación de las empresas en un país está fuertemente influenciada por aspectos de soporte de infraestructura logística disponible y por el entorno de negocios. Llama la atención la fuerte deficiencia de la infraestructura como soporte en la gestión de suministro de acuerdo a lo señalado por las empresas encuestadas, siendo las infraestructuras en telecomunicaciones y almacenamiento las mejor evaluadas (Gráfico 2). Adicionalmente, la tendencia es que aquellos tipos de infraestructura con menor nivel de desarrollo son también los que los directivos han señalado como los que más han empeorado en los últimos cinco años. Observamos que aquellos aspectos de infraestructura que suelen requerir de una mayor coordinación de inversión pública-privada, tales como la calidad de puertos, carreteras y sistema ferroviario, son los peor evaluados; mientras que aquellos que suelen financiarse más frecuentemente a través de inversiones privadas gozan de una calidad mejor evaluada, tales como la infraes-

GRÁFICO 1 Gestión de monitoreo a través de métricas. ¿En qué medida está usted de acuerdo? (en %)



Base: Total de entrevistados. Nota: \* sólo DC (84)

estructura para telecomunicaciones y para almacenamiento.

Los aspectos del entorno de la empresa son también factores importantes que influyen la capacidad de adecuación de la cadena de suministro a cambios en los mercados. Menos de un tercio de las empresas evalúa a los distintos aspectos del entorno de la gestión de suministro de manera positiva, con la única excepción de la oferta existente de servicios logísticos ofrecidos por empresas privadas. Los factores de entorno asociados al ámbito controlado por las empresas del sector están mejor evaluados que aquellos vinculados al sector público, en donde el nivel de calidad institucional y de idoneidad de funcionarios son los más criticados, alcanzando menos del 20% de aceptación. Consideramos interesante destacar la baja valoración por parte de la sociedad del valor agregado de la gestión logística (menos del 15%), lo que podría explicar la baja prioridad en la agenda de los gobiernos para realizar inversiones en infraestructura y desarrollar políticas públicas efectivas que aumenten la productividad del país a través de una logística más eficiente.

Por último, otro aspecto importante a destacar es el grado de internacionalización y de apertura a nuevos mercados de las compañías. El 65% de las empresas dadoras de carga exportan más de un 10% de su facturación. Sin embargo, existe una débil vocación por parte de las empresas de expandirse hacia nuevos mercados internacionales: un 32%

## Se hizo evidente la necesidad de trabajar en forma conjunta con los organismos oficiales para simplificar procesos burocráticos y desarrollar políticas aduaneras que faciliten la apertura al comercio exterior.

de los encuestados afirmó que sus compañías ni siquiera están considerando aumentar su internacionalización y un 31% desconoce la estrategia de la empresa en este sentido. Por otro lado, de las empresas que consideran una expansión internacional, más de la mitad lo hace mirando hacia Brasil y hacia Chile.

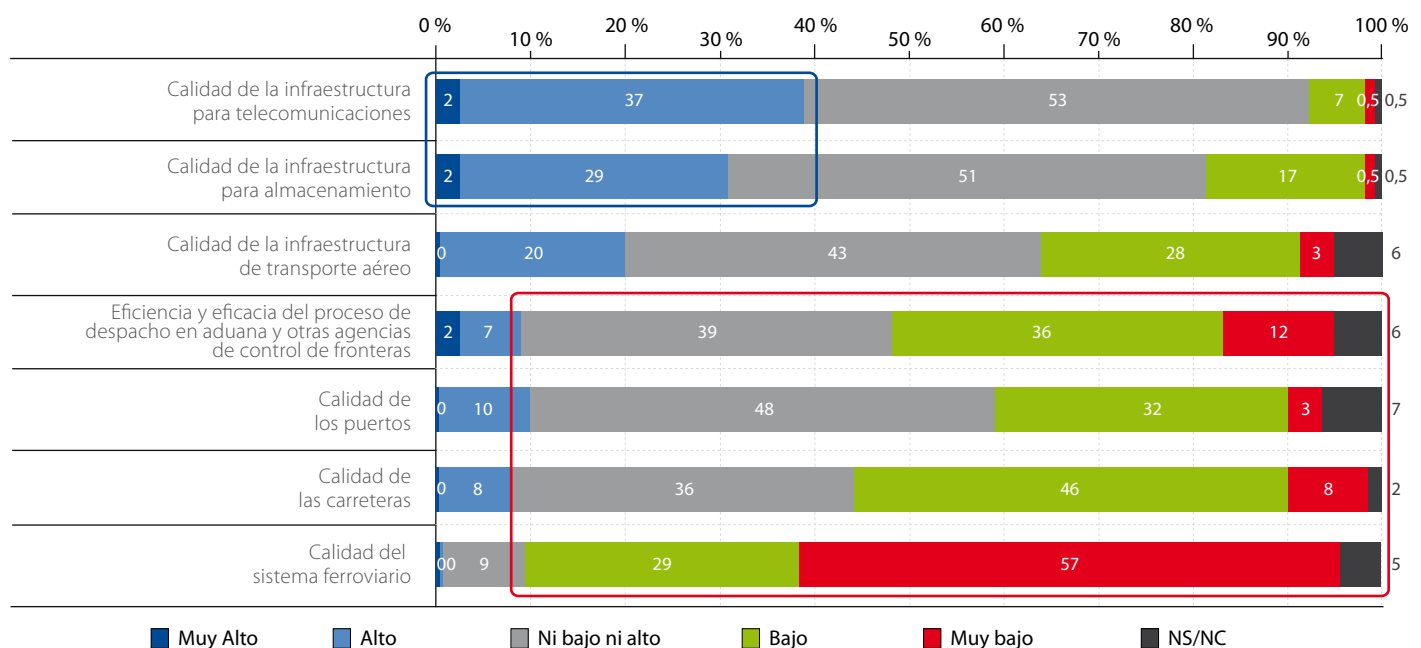
De la encuesta y de los talleres de trabajo sobre el desafío de

aumentar la internacionalización de las empresas, se identificaron cuatro barreras principales: la falta de una visión directiva orientada a la apertura hacia el mercado mundial, las restricciones regulatorias locales al comercio exterior, las barreras arancelarias o para-arancelarias en los mercados objetivos, y las ineficiencias en el despacho de aduana y agencias de fronteras. En este sentido, se hizo evidente la necesidad de trabajar en forma conjunta con los organismos oficiales para simplificar procesos burocráticos y desarrollar políticas aduaneras que faciliten la apertura al comercio exterior.

### ALINEACIÓN Y COORDINACIÓN

La capacidad conjunta de alinear y de coordinar a los participantes de la cadena de suministro tiene un gran impacto para lograr un funcionamiento eficiente. Esta capacidad implica lograr niveles adecuados de integración entre las áreas organizacionales de la propia empresa cuyas actividades están vinculadas al funcionamiento de la gestión de

**GRÁFICO 2** Infraestructura de la gestión de suministro. Nivel de estos aspectos en su país (en %)



Base: Total de entrevistados. Nota: \* sólo DC (84)

la cadena de suministro (integración interna), así como la integración con las empresas interdependientes en la cadena de suministro en la que se participa (integración externa). Esta integración permite coordinar mejor esfuerzos internos y externos para la mejora de competitividad a lo largo de toda la cadena de valor del negocio.

Si bien la mayoría de los encuestados afirma que cuenta con una adecuada integración entre el área de suministros y el resto de las áreas funcionales de la compañía, no sucede lo mismo cuando se analiza la coordinación con el área de desarrollo de nuevos productos de la compañía (Gráfico 3). Esta falencia tiene especial importancia ya que sin la debida coordinación con el área de gestión de la cadena de suministros para el lanzamiento de nuevos productos, tanto en lo que respecta a la planificación necesaria con los proveedores, como con los canales o clientes (aguas abajo), los esfuerzos estratégicos en pos de la innovación pueden encontrarse truncados por una deficiente ejecución en los primeros meses luego de un lanzamiento. Por otra parte, el área de gestión de suministros también puede ser una fuente de información valiosa a la hora de capitalizar las lecciones aprendidas en lanzamientos anteriores, tanto para el diseño del producto, como para la planificación de su lanzamiento. Esta falencia tiene una singular trascendencia. Por ser la innovación, es una fuente de ventaja competitiva clave para muchas compañías.

## La ausencia de métricas de desempeño obstaculiza el aprendizaje organizacional a través de sistemas de mejora continua.

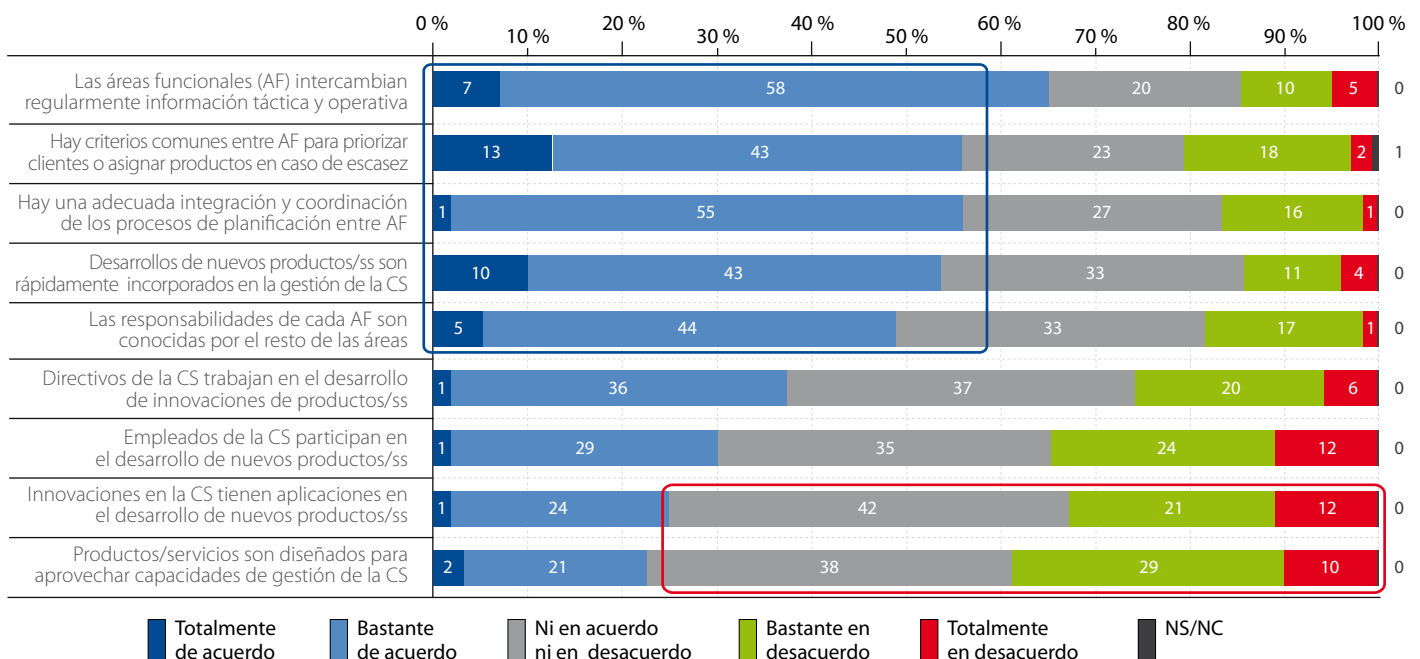
### ALGUNOS PUNTOS DESTACADOS

Del estudio se pudo concluir que el 70% de las compañías que aplican sistemas y tecnología de información como soporte de intercambio de información entre áreas funcionales, alcanza un mayor nivel de seguimiento en la

planificación por parte de las áreas funcionales, así como un mayor nivel de estandarización y de cumplimiento de los procesos y sus plazos. Concluimos entonces, que el uso de tecnologías de información está asociado a un mejor funcionamiento de los mecanismos de coordinación predefinidos y formalizados entre las áreas funcionales y de la gestión de la cadena de suministro. Si bien la mitad de las empresas (60% en los Dadores de Carga y 30% en los Proveedores de Servicio Logístico) usa sistemas más sofisticados para la gestión de la cadena de suministro, alrededor de un 40% de las empresas encuestadas no ha implementado sistemas ERP.

La falta de apertura y transparencia para compartir información entre áreas, y sobre todo, la falta de un adecuado reconocimiento del valor del área de suministros dentro de la organización fue identificada como un fuerte obstáculo para el desarrollo de una coordinación entre las áreas funcionales y de suministros de la empresa. En muchas empresas, el área de gestión de la cadena de suministro se ha posicionado como una tarea de alcance meramente técnico y no se la percibe como un área que

GRÁFICO 3 Integración interna. ¿En qué medida está usted de acuerdo? (en %)



Base: Total de DC (84)

puede crear mayor valor estratégico para el negocio.

En consecuencia, en los talleres de trabajo se identificó la necesidad imperiosa de revitalizar el posicionamiento interno del área de suministros como socio estratégico de las áreas funcionales, con un perfil más gerencial y no sólo técnico. En ese sentido, se planteó la importancia en la selección y desarrollo del perfil del responsable del área de gestión de la cadena de suministros, con capacidades directivas, en un claro contraste con las tradicionales competencias enfocadas en los aspectos técnicos.

En lo que hace a la integración con proveedores, más del 70% de los encuestados manifiesta desarrollar un relacionamiento que va más allá de las transacciones operativas, aunque solamente el 30% cuenta con proveedores que participan activamente en los procesos de desarrollo de nuevos productos. Por otra parte, sólo el 52% explicita y documenta adecuadamente su relación con sus proveedores. Esto conlleva riesgos no sólo por la probable erosión en la eficacia en el monitoreo y trazabilidad del nivel de respuesta de la gestión de suministros, sino también, y sobre todo, por el estancamiento en la capacidad de mejora en la gestión de suministros. Entre aquellas empresas que aplican sistemas de información para el intercambio de información con clientes, la gran mayoría también uti-

liza indicadores de desempeño alineados con los clientes (68%), proporción que disminuye al 33% entre aquellos que no aplican sistemas de información.

En el caso de la integración con los clientes, si bien más del 75% de los encuestados considera que se desarrollan relaciones que van más allá de las transacciones comerciales, más de la mitad de las empresas contratantes del servicio logístico reconoce no disponer de información relevante de clientes claves a la hora de planificar sus procesos de gestión interna. Como barreras más importantes para la integración con clientes se destacaron: los conflictos de intereses, la disparidad en los tamaños de las empresas involucradas en las cadenas de los negocios, el ocultamiento de las malas prácticas internas, y la falta de

El proyecto se diseñó para obtener una visión abarcativa del sector e incluyó tanto a empresas contratantes de servicios logísticos ("Dadores de Carga") como a prestadores del servicio logístico ("Proveedores de Servicio Logístico"). Se logró una participación balanceada en la muestra tanto en tamaños, naturaleza y origen de las inversiones (nacionales y multinacionales). Los directivos que participaron fueron ejecutivos en posiciones de dirección general -en el caso de los proveedores de servicios logísticos- o responsables de las áreas de logística y/o de supply chain.



Tradición,  
experiencia  
y calidad  
en construcción

Dupuy 1163 • C.A.B.A  
República Argentina

Tel / Fax 5411 4644 4344 y rot.  
[www.kralicek.com.ar](http://www.kralicek.com.ar)

**KRALICEK**  
OBRAS CIVILES S.R.

incentivos inter-organizacionales explícitos y alineados que fomenten la cooperación y la mejora de gestión.

Para lograr fortalecer la integración externa, los directivos plantearon como sus desafíos estratégicos más importantes la creación de espacios de relacionamiento entre actores claves de la cadena acordando el intercambio de información que permita una mejor gestión en formatos adecuados al negocio y estandarizados. Asimismo, se planteó el desafío de lograr acordar sistemas de incentivos con reglas claras y explícitas de funcionamiento inter-organizacional, que se orienten a la cooperación y a la mejora de la gestión de la cadena de suministros considerada en su integridad.

### CONCLUSIONES Y DESAFÍOS FUTUROS

En un marco de fuerte incertidumbre de mercados y entornos como los nuestros, la flexibilidad de reacción y el desarrollo de competencias organizacionales orientadas a una rápida capacidad de respuesta surgen como una fortaleza en las empresas argentinas. Si esta capacidad se complementa con eficaces sistemas de aprendizaje organizacional, las empresas estarán en condiciones de lograr altos niveles de desempeño en la agilidad y adaptabilidad de las cadenas de suministro en las que participan.

Sin embargo, dos carencias percibidas en el estudio empañan el impacto eficaz de las competencias antes mencionadas, afectando negativamente al nivel de satisfacción por parte de clientes y proveedores. Por un lado, el escaso hábito de emplear métricas y estándares explícitos y formales, que debilita la objetividad de diagnóstico y el grado de logro de las mejoras realizadas. Por otra parte, la falta de participación del área de suministros en la gestión de innovación y desarrollo de productos y servicios de la compañía. Estas carencias, claramente limitan la capacidad de mejora autosustentable de forma fiable y estable.

Uno de los puntos más importante revelados por el estudio fue la identificación de debilidades críticas en las capacidades de *alineación* y *coordinación* entre los actores clave de la cadena de valor del negocio, tanto entre empresas de la cadena como de los actores externos. El entorno de una empresa está dado tanto por el comportamiento de las otras empresas con las que se interactúan, como por el comportamiento del gobierno, a través de su gestión de los organismos que interactúan con las empresas, las regulaciones que sancione y sus decisiones de inversión. Es responsabilidad de las empresas lograr la coordinación y alineación necesaria en sus cadenas de suministro, así

## De los talleres de trabajo surgió la necesidad imperiosa de revitalizar el posicionamiento interno del área de suministros como socio estratégico de las áreas funcionales, con un perfil más gerencial y no sólo técnico.

como es responsabilidad del gobierno estar bien predispuesto a coordinar estrategias entre el sector privado y público del país, de tal manera que, por ejemplo, los aspectos de infraestructura y de servicios públicos puedan actuar como facilitadores de la competitividad internacional de los sectores, y no como un lastre de desventajas frente a los competidores internacionales.

Como surge del análisis, hay desafíos endógenos y exógenos a la cadena de negocios. A nivel endógeno, el desafío pasa por lograr espacios de mutua cooperación y entendimiento para la mejora y la innovación de gestión, tanto inter-funcionales como inter-organizacionales, a través de indicadores y estándares explícitos y universales, de la apertura y transparencia para compartir información, y, de sistemas de incentivos claros y ecuanímenes orientados al aporte en valor agregado y al logro de resultados a nivel de cadena.

A nivel exógeno, la agenda de trabajo consiste en generar ámbitos de entendimiento buscando intereses y objetivos comunes entre los sectores y los organismos y entes gubernamentales clave involucrados, que permita sinergizar esfuerzos y lograr resultados cooperativos para ambas partes.

Si bien la agenda resultante de este proyecto de investigación es amplia y desafiante, consideramos que el proceso participativo que la generó tiene el enorme mérito de ser una oportunidad concreta para convertirse en el puntapié inicial de un proceso de cambio sectorial. Sin embargo, y para que todo este esfuerzo dé sus frutos, el desafío futuro exigirá un mayor compromiso y disposición de los involucrados clave para participar en la implementación de la agenda propuesta. No podremos conocer a ciencia cierta cuáles serán los logros que se obtendrán de todo este proceso, pero lo que sí es seguro, es que gran parte de la problemática detectada, que es estructural y común al sector, no podrá solucionarse intentando mejorar sólo a nivel de cada empresa, sino que requerirá el esfuerzo conjunto y coordinado entre los actores clave. ■

<sup>1</sup> <http://www.supplychainsummit.com.ar/>

<sup>2</sup> Expotrade es una organización dedicada al desarrollo de actividades sectoriales que fomentan el posicionamiento y la mejora del sector logístico a nivel local y regional.

<sup>3</sup> *Lean manufacturing* (Manufactura esbelta) es una filosofía de gestión enfocada en la reducción de los siete tipos de excesos: (sobreproducción, tiempo de espera, transporte, exceso de procesado, inventario, movimiento y defectos).