



ARCHIVO

Una vidriera de Zara en Buenos Aires, cuya distribución se centraliza en España, pero no demora más de 72 horas en llegar aquí

La información hace a la agilidad

Los sistemas son esenciales para que una empresa conozca su cadena de valor y dé respuestas coordinadas

EMILIA SUBIZA
ENVIADA ESPECIAL

EL CALAFATE.— La atención de los consumidores está cada vez más puesta en el valor intangible de los productos, es decir, en el nivel de servicio que ofrecen. Es aquí donde los sistemas de información tienen un rol fundamental como soporte y apoyo en la cadena de valor o *supply chain management*.

Con esta premisa se reunieron en El Calafate, el paraje patagónico reconocido internacionalmente por sus hielos continentales, más de sesenta líderes de empresas de informática convocados por Aktio e IBM en el V Foro Ejecutivo de Tecnología de la Información.

El profesor del IAE, la escuela de negocios de la Universidad Austral, Julio Sánchez Loppancher, explicó que hay tres prácticas que resultan clave para el éxito en la cadena de valor: agilidad y respuesta, adecuación y adaptabilidad, y coordinación y alineación.

Un ejemplo claro de agilidad y respuesta es el grupo español de moda Zara, que tiene 30 años en el

mercado. “Es una pyme familiar que está dirigida por las arbitrariedades de sus dueños. Su estrategia es tocar todas las puntas, son dueños de las fábricas y de las tiendas”, señaló Loppancher. Esto les permite agilidad en la cadena de planificación de suministros para empujar “contra stock”. Es decir que no se distribuye nada sin que las tiendas hayan hecho sus pedidos, que son varios por semana.

Zara desarrolló un sistema de *picking* automático para armar las cajas que se envían de forma rápida, gracias a un operador logístico flexible que permite que no se demore más de 72 horas en llegar a destino. Si van fuera del continente llegan por Fedex, ya que los centros de distribución son dos, y están en Zaragoza y La Coruña.

La adecuación y adaptabilidad es también otra de las prácticas exitosas. Como ejemplo de esto se postuló a 7-Eleven, la cadena de tiendas al por menor abierta las 24 horas más grande del mundo. Se caracterizan por ofrecer mucha variedad de productos en pocos metros cuadrados. El stock es casi

nulo y la reposición de productos se hace varias veces al día.

El profesor del IAE explica que la adecuación se basa en la excelente planificación de la reposición de stocks. “Las tiendas son tercerizadas y los proveedores son grandes compañías. 7-Eleven se destaca por una planificación cuya credibilidad vende, porque la cadena no se va a romper, los pedidos están centralizados”, explica. La ganancia es del 15% por producto, en promedio, gracias al intangible que proporcionan con el sistema de información y la operación logística.

La coordinación y alineación es la tercera práctica que se mencionó en el foro. Los supermercados españoles Mercadona ejemplifican esta práctica, gracias al acuerdo que logran con algunos proveedores sobre ciertos productos, que les permite ofrecer precios bajos con marca propia, sin menguar en calidad.

Loppancher cuenta que Mercadona es una empresa familiar, son supermercados de proximidad, algo intermedio entre un supermercado

tradicional y un almacén. Gracias a la selección de proveedores, con quienes estableció una relación especial de largo plazo sobre ciertos productos, pueden ofrecer precios atractivos y calidad. Entre ellos, hay una disponibilidad de red para compartir información, lo que mejora la sinergia y las prácticas del grupo.

“Estos tres ejemplos están fuertemente apalancados en los sistemas de información. Para Zara y 7-Eleven es clave la información en la cadena y un monitoreo permanente”, destacó Loppancher.

La *supply chain management* es definida académicamente como la gestión de coordinación e integración del conjunto de actividades y recursos que componen la cadena de valor de un producto o servicio, para lograr niveles competitivos de accesibilidad de mercados en forma sostenida. “Hay tres estadios de madurez, según se logre la comunicación, la coordinación y la cooperación. Son los sistemas los que dan la información operativa de forma fiable y en tiempo real”, agregó Loppancher.