

Medio	Emb
Fecha	12/12/2016
Mención	Ranking Supply Chain. Habla Rodolfo Torres-Rabello, académico Postgrados UAH.

El centro de estudios Gartner publicó este año el ranking con las 25 empresas que se han destacado en diseñar, implementar y gestionar sus cadenas de suministro. Para construirlo se toman en cuenta factores cualitativos y cuantitativos. Los primeros son las opiniones de miles de expertos seleccionados a lo largo y ancho del mundo, entre los que se cuentan académicos, consultores y ejecutivos de empresas. Los factores cuantitativos, en tanto, consideran datos de los últimos años sobre crecimiento en ventas y retorno sobre los activos (ROA), así como cifras anuales de rotación de inventarios. En la versión 2016 se incorporó un indicador de Responsabilidad Social Corporativa, que pondera puntuaciones sobre compromiso, transparencia y desempeño en este ámbito.

Los resultados

El primero en la lista 2016 es Unilever, con un crecimiento sostenido de 3,6% y retornos sobre los activos de 10,8% en los últimos tres años, una rotación de inventarios de 6,9 y con 10 de 10, el puntaje máximo en gestión sustentable. Le sigue McDonald's que, aunque su crecimiento en los últimos tres años fue de -4,0%, presenta un ROA de 13,2% en los últimos tres años y una impresionante rotación de inventarios de... ¡156,0!



El tercero en la lista es Amazon, con un crecimiento sostenido en los últimos tres años de 20,4% y una rotación de inventarios de 8,4. Esta última cifra cobra mayor relevancia si pensamos que Amazon comercializa del orden de 400 millones de productos diferentes.

El estudio destaca, además, a los “maestros en Supply Chain”, esto es, aquellas empresas que han estado en los “Top 5” más de una vez. Ellas son Apple y Procter & Gamble.

Las ideas subyacentes

Un ranking es más que una mera comparación de indicadores. En este caso, Gartner visualiza que, más que “cadenas de suministro”, se trata de redes de valor gatilladas y dirigidas por la demanda (demand-driven value networks). Visualizar que más que “supply”, es “demand” y más que “chain”, es “network” es absolutamente correcto y ya fue anticipado en 1997 por las Universidades de Stanford y Northwestern en su estudio “Consumer-Driven Demand Network”. Hablemos entonces de redes.

Estas redes se construyen estratégicamente entre dos ejes: (a) la mentalidad interna o externa (mindset) y (b) la tensión costo-servicio. De esta forma, las redes evolucionan por cinco niveles de madurez, desde las más básicas a las de clase mundial: (1) reactivas, (2) anticipatorias, (3) integradoras, (4) colaborativas y (5) orquestadoras.



Unilever: 1er Lugar Ranking Gartner.
10 de 10, el puntaje máximo en gestión sustentable.

En cada nivel de madurez se puede apreciar cómo se abordan distintas dimensiones que van desde lo estratégico a lo operacional: (1) la dirección estratégica de la red de valor, (2) el diseño e implementación de habilitadores del desempeño hacia la excelencia operacional, (3) la gestión del ciclo de vida del producto con un enfoque de sustentabilidad, (4) el diseño de la red, (5) la gestión de las operaciones, (6) la gestión de demanda y (7) la gestión de pedidos y el servicio a los clientes.

Las 3 tendencias clave

El estudio de Gartner señala tres tendencias clave de las redes de valor:

- La primera tendencia observada es la profundización del enfoque al cliente (“customer-driven”), llegando a una integración a nivel de socios o “partners”. Se señalan ejemplos de una empresa multinacional que centralizó todas las funciones de cara al cliente en centros (“hubs”) regionales, para estandarizar buenas prácticas, sintonizarse con las culturas locales y ganar cercanía a los clientes.
- La otra tendencia clave es la adopción de métodos y herramientas avanzados de análisis de datos (“analytics”).

El análisis de aceites en maquinaria industrial permite anticipar el reemplazo de componentes. El análisis de datos de “sell-out” permite gatillar órdenes al centro de distribución y a proveedores para reponer automáticamente a la estantería. El análisis en tiempo real del movimiento de clientes en una tienda permite reaccionar rápidamente con ofertas sobre la marcha, lo que requiere un abastecimiento dinámico. Y hay centenares de otros ejemplos.



McDonald's: 2º Lugar en Ranking Gartner.
Lo más destacable fue su impresionante rotación de inventarios de 156,0%.

- El tercer aspecto es la tendencia creciente y acelerada hacia una gestión sustentable. Esto, más que Responsabilidad Social Corporativa, se trata de hacerse responsable por todo el ciclo de vida de los productos e implementar iniciativas con las comunidades que reduzcan la huella de carbono y del agua, así como “clusters” que promuevan la economía circular, en la que el output de una empresa sirve como input para otras.

Enseñanzas para Latinoamérica

Si se mira con atención al ranking de Gartner 2016, se puede apreciar que está compuesto por empresas globales, esto es, aquellas que visualizan al mundo como su mercado y que, por ello, están obligadas a diseñar redes globales eficientes.

Una segunda característica es que se trata de empresas que han diseñado, implementado y gestionado redes con valor agregado; así, las que pertenecen a la industria de consumo masivo han estado trabajando en los últimos años en métodos avanzados para centrarse en el cliente (“consumer-driven”) y han estructurado toda su cadena hacia atrás con esa directriz. Las que pertenecen a la industria de alta tecnología se han centrado en agregar valor a través de innovaciones tecnológicas, con impacto en la vida de millones de personas. Las que se basan en comercio electrónico entregan valor a través de un amplio surtido y de una elevada confiabilidad en la entrega, independiente del lugar del planeta donde esté su cliente.



Amazon: 3er Lugar Ranking Gartner.
Crecimiento sostenido en los últimos tres años de 20,4%
y una rotación de inventarios de 8,4%.

En contraposición a ello, observamos que no hay ninguna empresa latinoamericana que figure en el ranking. Muchas economías latinoamericanas se basan en la extracción de recursos naturales, tales como

la minería o la pesca, pero con escaso valor agregado. Las cadenas de suministro son básicas, reactivas, donde la reducción de costos es la directriz dominante. Y, aunque han surgido otras compañías latinoamericanas capaces de desarrollar productos y servicios con valor agregado, su cobertura es local o regional, no global.

He aquí una oportunidad para Latinoamérica. Gestionar redes modernas, eficientes e innovadoras es un medio para dinamizar economías, dar trabajo y salir al mundo. Depende de nosotros.

Ranking	Empresa	Opinión de pares (185 votantes) (25%)	Opinión de Gartner (38 votantes) (25%)	Retorno sobre los Activos (ROA), ponderado de los últimos tres años (20%)	Rotación del inventario (10%)	Crecimiento de los ingresos, ponderado de los últimos tres años (10%)	Puntuación en Responsabilidad Social Corporativa (10%)	Puntaje total
1	Unilever	1841	632	10,8%	6,9	3,6%	10,00	5,84
2	McDonald's	1754	493	13,2%	156,0	-4,0%	3,00	5,54
3	Amazon	3356	582	0,5%	8,4	20,4%	0,00	5,34
4	Intel	1112	496	11,4%	4,3	1,1%	9,00	4,62
5	H&M	833	189	25,3%	3,5	16,3%	9,00	4,50
6	Inditex	1212	283	16,7%	3,9	11,2%	9,00	4,42
7	Cisco Systems	1158	510	8,2%	11,2	2,3%	5,00	4,21
8	Samsung Electronics	1313	303	8,6%	14,8	-2,4%	9,00	3,95
9	The Coca Cola Co.	1459	253	8,3%	5,7	-2,9%	9,00	3,69
10	Nestlé	1251	257	8,9%	5,2	-1,1%	10,00	3,68
11	Nike	1393	205	14,7%	3,9	9,7%	4,00	3,58
12	Starbucks	1069	188	16,9%	6,8	13,8%	4,00	3,55
13	Colgate-Palmolive	880	323	15,1%	5,2	-3,5%	3,00	3,43
14	3M	784	163	15,0%	4,2	-0,9%	9,00	3,30
15	Pepsi Co.	931	347	8,5%	8,6	-2,3%	4,00	3,23
16	Walmart	1512	232	7,9%	7,7	0,6%	3,00	3,06
17	HP	390	266	4,6%	12,1	-5,2%	10,00	2,87
18	Schneider Electric	392	259	4,3%	5,1	4,9%	10,0	2,80
19	L'Oreal	888	159	11,4%	3,0	7,0%	4,00	2,70
20	BASF	492	199	6,5%	5,0	-2,0%	10,00	2,70
21	Johnson & Johnson	950	165	11,6%	2,6	-0,4%	4,00	2,65
22	BMW	778	128	3,8%	6,0	8,8%	10,00	2,61
23	GlaxoSmithKline	361	98	12,6%	1,9	-1,9%	9,00	2,51
24	Kimberly-Clark	634	240	9,0%	6,3	-2,5%	3,00	2,48
25	Lenovo Group	508	217	3,6%	13,3	17,0%	4,00	2,43