

Medio	Revista NG
Fecha	20-07-2018
Mención	¿Que es una Cadena de Suministro de excelencia? Mención a Rodolfo Torres-Rabello U. Alberto Hurtado



A propósito del Ranking Gartner 2018

¿Qué es una Cadena de Suministro de excelencia?



Por **Rodolfo Torres-Rabello**.
rodolfo.torres@edu.uai.cl

Desde que comenzamos a hablar sobre Supply Chain Management (SCM) en los '90, la pregunta inevitable al término de una charla o reunión era cuál es la mejor cadena de suministro (SC) o a cuál mirar si queremos conocer las mejores prácticas. La respuesta no es fácil, porque lo que conocemos como "cadena" es, en realidad, una red o -mejor dicho- un sistema complejo formado por productores, distribuidores y empresas de servicios, orientado a brindar valor al cliente final.

El Ranking Gartner 2018

En el año 2004 el grupo AMR Research propuso una solución más sencilla, pero práctica: identificó empresas que se destacaban en ciertos indicadores, suponiendo que su éxito se debía a que habían logrado configurar una SC de excelencia en torno a ellas. Seis años más tarde el grupo Gartner adquirió AMR Research y continuó publicando año tras año el ranking de SCM. El ranking de 2018 fue recientemente publicado (ver recuadro 1) y lo encabeza Unilever, seguido de Inditex (el grupo español al que pertenece Zara) y Cisco Systems (empresa de Silicon Valley, líder en el campo de redes y comunicaciones).

Para elaborar el ranking se consideran factores cualitativos y cuantitativos. Los primeros son las opiniones de ejecutivos de SCM y de los propios investigadores de Gartner, así como su lugar destacado en Responsabilidad Social Corporativa. Los factores cuantitativos, en tanto, se refieren al retorno sobre los activos (ROA), el crecimiento sostenido y la rotación de inventarios (ver fórmulas en el recuadro 2). Se utilizan datos públicos, normalmente a disposición de accionistas y del público en general.

El contexto en el que se confeccionó el ranking contiene algunas nuevas complejidades, tales como el resurgimiento del proteccionismo en USA y otros países. Si esta situación continúa obligará a reevaluar la localización de los centros de manufactura y de los inventarios, afectando la rotación o el ROA o el crecimiento, por lo que la posición relativa de algunas empresas en este ranking podría cambiar en 2019.

El grupo investigador Gartner, después de analizar en profundidad a las 25 empresas que figuran en el ranking, logró identificar tres grandes tendencias: **(a)** Las empresas del ranking declaran estar centradas en sus clientes (customer centricity), **(b)** Realizan pasos decididos hacia la transformación digital y **(c)** Se mueven hacia diseños de economía circular (cradle to cradle).



Rodolfo Torres-Rabello es Líder de Proyectos e Innovación en Cemin Holding Minero; profesor MBA Universidad Alberto Hurtado y de programas de post-gradó Universidad Adolfo Ibáñez; coautor del libro "Supply Chain Management, logrando ventajas competitivas a través de la gestión de la cadena de suministro"; miembro del Comité Editorial de Revista Negocios Globales.

Limitaciones del Ranking Gartner

El ranking de Gartner tiene la ventaja de ser sencillo, con indicadores comparables a través del tiempo y con información útil. Además, esta consultora desarrolla estudios para algunas industrias, lo que facilita el benchmarking inter-industria.

Para algunos este es un ranking de empresas, no de SCM. Nada sabemos qué ocurre aguas abajo o aguas arriba. Sin embargo, suponemos que estas empresas han configurado una SC y su éxito reside en su liderazgo en la cadena. Por esta razón, la idea central de este tipo de rankings es destacar el liderazgo y su objetivo es identificar los líderes de ciertas industrias.

Aun así, el ranking no está exento de críticas. Por ejemplo, ¿qué tienen que ver los activos con la excelencia en cadenas de

En el entorno complejo de negocios de hoy en día una SC necesita ser eficiente, flexible y con capacidad de respuesta; todo al mismo tiempo.

suministro? Veamos: las empresas intensivas en outsourcing tienden a poseer menos activos y su ROA debiera aumentar y, dado que el crecimiento de ROA afecta el 20% del puntaje final, aparecerían favorecidas en el ranking. Pero hay industrias intensivas en activos, como la industria minera que, aunque logre configurar una SC de excelencia, sería perjudicada en el ranking respecto de esta variable.

La misma objeción podría hacerse para la variable crecimen-

to. Las empresas que implementen agresivamente una estrategia de fusiones y adquisiciones (M&A, mergers & acquisitions) debieran tener alto puntaje en crecimiento, y este factor impacta 10% en el puntaje final. Pero, cabe preguntarse: ¿Cadenas de suministro basadas en M&A son mejores que las que no lo hacen?, ¿el crecimiento es igual al éxito?

El ranking está basado en datos financieros que son públicos para accionistas. Esto significa que las empresas que figuran son grandes y públicas (es decir, que transan en la bolsa). Pueden existir empresas medianas y pequeñas, cuyos datos financieros no son públicos, que han logrado configurar una SC de excelencia, pero no lo sabemos. Como todo estudio, la real limitación viene por el lado de los datos.

En fin, el ranking Gartner 2018 no es perfecto, pero al fin y al cabo es lo mejor que hoy tenemos.

¿Qué es una SC de excelencia? Tres estudios sugeridos

Excelencia es un concepto elegante, pero carente de un significado único y preciso.

En una cadena no basta con que un eslabón sea exitoso. La situación ideal es desarrollar negocios en un entorno de ganar-ganar y no de suma cero (lo que uno gana el otro lo pierde). Al menos, teóricamente, podríamos imaginar una cadena de suministro (SC) como una coordinación virtuosa y de mutuo beneficio entre diversas entidades -desde productores a dis-

tribuidores-, compitiendo con otras SC para entregar valor a sus clientes. Se podría formular una hipótesis de que si ello no ocurre, la SC sería inestable, pero este estudio debe aún realizarse.

En la práctica, observamos que en el entorno complejo de negocios de hoy en día una SC necesita ser eficiente, flexible y con capacidad de respuesta; todo al mismo tiempo. Tal vez no sea excelencia, sino mera sobrevivencia. Varios autores hemos propuesto modelos de madurez teóricos para identificar el itinerario desde un estadio inicial no colaborativo hasta un nivel de excelencia. Sería interesante otro estudio para verificar qué cadenas de suministro caen en qué nivel de madurez y por qué.

Finalmente, el movimiento se muestra andando. Todo lo anterior es opaco para el cliente. Sería interesante comparar el valor percibido de los clientes respecto de diversas cadenas de suministro, pues, al fin y al cabo, una SC es un medio que -supuestamente- entrega valor. Se puede medir si un cliente recibió un producto a tiempo o en la cantidad y en las condiciones correctas, pero su percepción de valor es muchísimo más que eso. Medir el valor percibido por los clientes de distintas cadenas de suministro es otra asignatura pendiente, pero tal vez nos acerca a responder la pregunta de qué es la excelencia, cambiando la mirada desde afuera hacia adentro. Los clientes tienen la palabra. /NG



RECUADRO 2: FORMULAS UTILIZADAS EN EL RANKING GARTNER

ROA (Return on Assets) = Ingreso neto / Total de activos

Se consideran los tres últimos años, dando mayor ponderación al período más cercano

Crecimiento = Variación de ingresos por ventas respecto al último año

Se consideran los tres últimos años, dando mayor ponderación al período más cercano

Rotación de Inventarios = Costo de bienes vendidos / inventario medio a costo

Se considera el costo de ventas del año anterior y el promedio trimestral de inventarios

1

Rango	Empresa	Opinión de pares (184 votantes) (25%)	Opinión de Gartner (42 votantes) (25%)	ROA (20%)	Rotación de Inventarios (10%)	Crecimiento (10%)	Responsabilidad Social Corporativa (10%)	Puntaje
1	Unilever	2,413	667	10.3%	7.5	2.6%	10.00	6.36
2	Inditex	1,254	345	16.5%	3.9	10.9%	10.00	4.85
3	Cisco Systems	785	541	7.9%	13.1	-0.4%	10.00	4.41
4	Colgate-Palmolive	898	324	17.6%	5.1	-2.2%	10.00	4.40
5	Intel	831	499	8.9%	3.6	4.8%	10.00	4.36
6	Nike	1,349	270	17.4%	3.8	6.8%	6.00	4.25
7	Nestlé	1,326	426	6.4%	4.8	-0.2%	10.00	4.21
8	PepsiCo	1,094	391	7.3%	8.8	-0.6%	10.00	3.99
9	H&M	760	193	18.1%	2.8	7.8%	10.00	3.96
10	Starbucks	1,040	186	20.4%	11.8	9.2%	4.00	3.85
11	3M	783	198	14.0%	4.1	1.4%	10.00	3.56
12	Schneider Electric	737	410	4.8%	5.2	-0.5%	10.00	3.55
13	Novo Nordisk	121	49	37.9%	1.2	5.3%	10.00	3.37
14	HP Inc.	390	354	7.3%	8.4	0.2%	10.00	3.30
15	L'Oréal	999	210	9.6%	2.9	4.6%	8.00	3.26
16	Diageo	651	227	9.2%	1.0	7.6%	10.00	3.25
17	Samsung Electronics	907	117	10.7%	14.6	9.8%	9.00	3.22
18	Johnson & Johnson	880	322	6.2%	2.7	2.8%	6.00	3.08
19	BASF	470	281	6.9%	4.4	-0.5%	10.00	3.02
20	Walmart	1,416	256	6.2%	8.3	1.6%	3.00	2.98
21	Kimberly-Clark	619	133	13.6%	6.7	-1.6%	8.00	2.96
22	The Coca Cola Co.	1,558	221	4.6%	4.8	-10.1%	4.00	2.87
23	Home Depot	431	78	18.6%	5.1	6.7%	5.00	2.81
24	Adidas	821	115	6.8%	2.9	13.5%	7.00	2.58
25	BMW	679	118	4.1%	4.2	6.0%	10.00	2.45