



Estado de la Cadena de Abastecimiento del Sector del *Retail*

Por: Brian J. Gibson, Ph.D., Professor - brian.gibson@auburn.edu;
C. Clifford Defee, Ph.D., Assistant Professor; Wesley S. Randall, Ph.D., Assistant Professor.
Traducción: Claudia P. Lineros – redaccion@zonalogistica.com

Resultados y Hallazgos del Estudio del 2009

Este equipo de profesionales realizó un estudio sobre el estado de la cadena de abastecimiento en el sector minorista. Este análisis fue desarrollado por AUBURN – College of Business y RILA – Retail Industry Leaders Association.

Estado de la Cadena de Abastecimiento del Sector del Retail

Detalles del Estudio

A través de los últimos años la industria minorista ha experimentado importantes cambios. El crecimiento del *e-commerce* ha creado nuevos retos y un nuevo canal de ventas para los *retailers*. Las empresas de este sector han cambiado tanto la forma en la que América compra sus productos, como la estructura de distribución de los minoristas¹. El poder se ha desplazado hacia los *retailers*, quienes cada vez más están manejando precios, disponen de los productos y ejercen una influencia en la negociación².

Durante el mismo periodo de tiempo el manejo de la cadena de suministros o *Supply Chain Management* (SCM) ha experimentado su propio renacimiento. El SCM ha emergido desde su propio enfoque en los costos y las raíces operacionales se han convertido en una disciplina más integradora que envuelve tanto a los procesos como a las estrategias, impacta otras funciones y facilita la colaboración cruzada dentro de la organización³. Como resultado de esto, los ejecutivos ven el SCM como una herramienta esencial para competir en el mercado cambiante e intensamente competitivo y trazar la ruta futura de la organización⁴.

En muchos ámbitos los 4,7 trillones de dólares del sector del *retail* en Estados Unidos han liderado la revolución en el SCM. CPFR, inventario manejado por los vendedores, reabastecimiento continuo e identificación automática son unas cuantas innovaciones alcanzadas por la industria del retail. Los minoristas reconocen la importancia de la optimización de la logística para con-

solidar la fidelización de los clientes y para controlar los costos durante el periodo actual ventas planas o decrecientes⁵.

A pesar de la conexión inevitable entre el *retail* y el SCM, algunos es-

tudios han señalado ese *link*. Gran parte de las investigaciones sobre *Supply Chain Management* siguen concentrándose en la manufactura o en la esencia del SCM. Como resultado de esto se presenta un escaso estudio del rol, liderazgo, impacto y ten- ➔



Gráfico 1

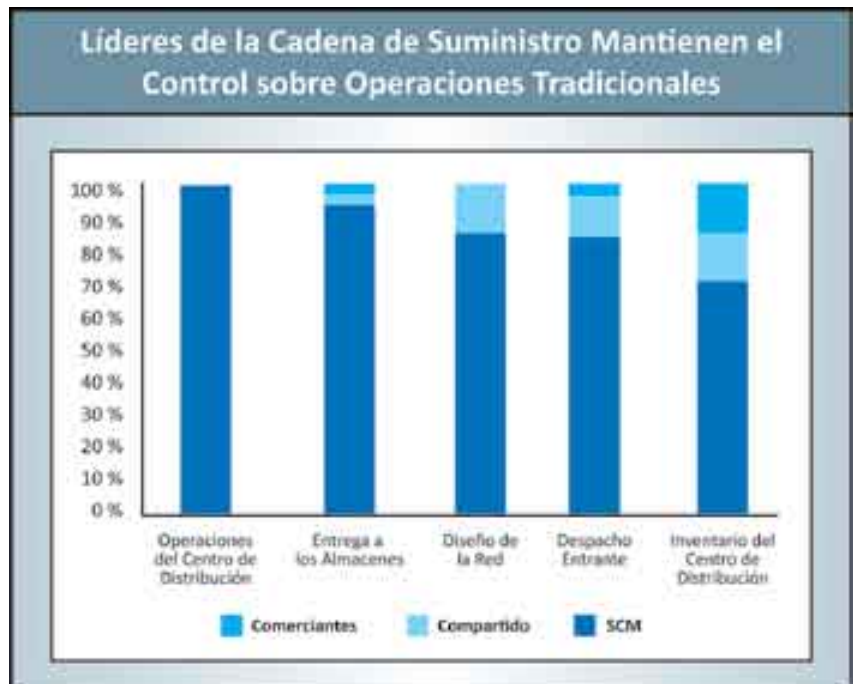


Gráfico 2

¹Harris, Thomas R., "The Economic and Social Impact of Big Box Retailers" American Journal of Agricultural Economics, Diciembre, 2006.

²Kumar, N., "The Global Retail Challenge." Business Strategy Review Vol. 16, No. 1, 2005.

³Gibson, Brian J., J. Thomas Mentzer, and Robert L. Cook, "Supply Chain Management: The Pursuit of a Consensus Definition," Journal of Business Logistics, Vol. 26, No. 2, 2005.

⁴Manrodt, Karl, Brian J. Gibson and Stephen M. Rutner, "¿Has Supply Chain Management Found its Seat at the Table?" Harvard Business Review Supply Chain Strategy, Vol. 1, No. 1, 2005.

⁵Retail Horizons: Benchmarks for 2004, Forecasts for 2005, (Washington, DC: National Retail Federation, 2005).

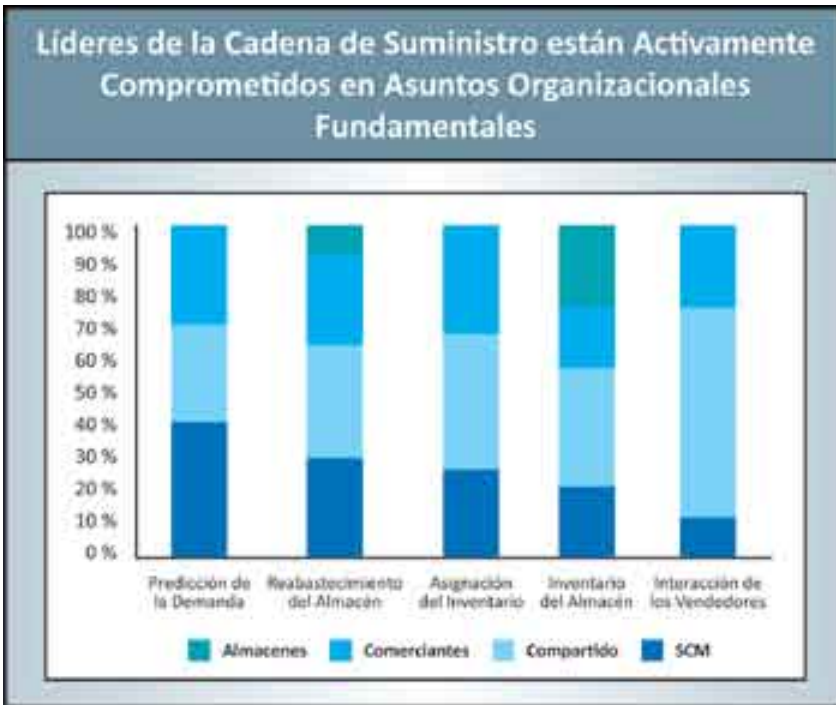


Gráfico 3

directa con los niveles más elevados de la organización. Un 64% de las empresas participantes aseveró que los altos ejecutivos del SCM reportaban a la presidencia, CEO o los dueños del negocio. Además cerca del 94% de las firmas encuestadas están de acuerdo en que sus CEO reconocen el papel relevante que tienen las operaciones SCM en el logro del éxito corporativo.

Históricamente la distribución de las actividades ha sido un punto focal para el equipo SCM. El Gráfico No.2 indica que los asuntos tradicionales relacionados con el cumplimiento de las órdenes de los almacenes continúa dominando la actividad de la cadena de suministros. Las operaciones de los centros de distribución, el transporte, el diseño de la red, manejo de inventario y los sistemas de información son las responsabilidades más importantes de la cadena logística.

Los ejecutivos SCM también están comprometidos en una amplia variedad de actividades de planeación estratégica y control, tal como se evidencia en el Gráfico No.3. Una gran

⇒ dencias de la cadena de suministros de los minoristas.

Para tener un mejor entendimiento del valor que tiene el SCM en las organizaciones minoristas, la entrevista inicial y las preguntas de la encuesta aplicada se enfocó en los roles, estructuras de reporte y responsabilidades. Los resultados sugieren que los retailers están expandiendo el rol del SCM dentro de la organización.

Mientras ellos se reservan la responsabilidad de la eficiencia de los costos del abastecimiento de órdenes de los almacenes, los ejecutivos de SCM están altamente comprometidos en la planeación estratégica en el nivel más elevado de la empresa.

Control y Dominio del SCM

Los altos ejecutivos del SCM están tradicionalmente posicionados en un elevado nivel de las organizaciones minoristas. Entre las compañías participantes en esta investigación un 15% cuenta con un Jefe de Cadena de Suministros o Jefe de Logística, otro

62% tienen un Ejecutivo o Vicepresidente responsable del SCM y el 23% restante confía en un Vicepresidente del nivel individual para controlar las funciones del SCM.

El Gráfico No. 1 muestra que esos líderes del SCM tienen una implicación

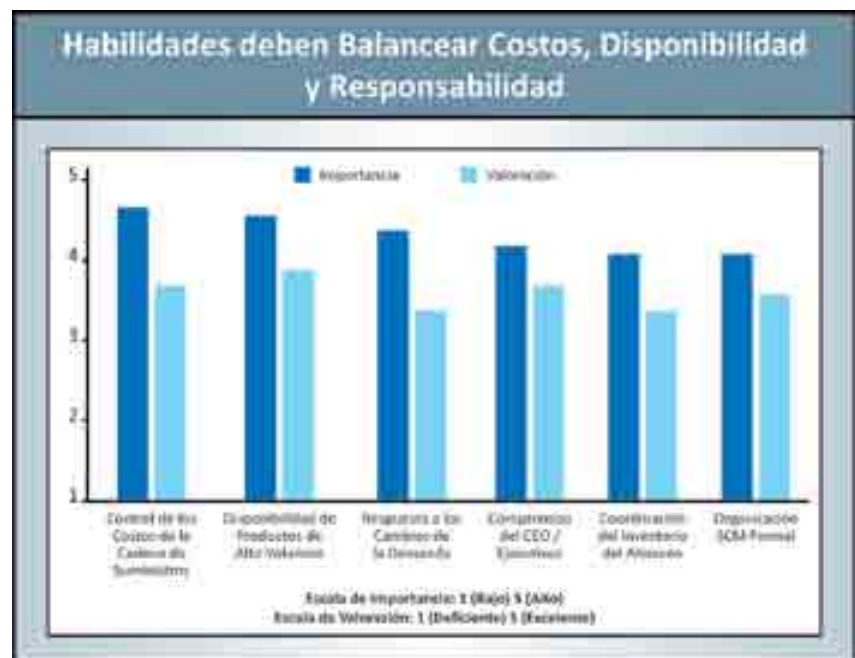


Gráfico 4

Estado de la Cadena de Abastecimiento del Sector del *Retail*

⇒ parte de los participantes reportó que el SCM es responsable – o comparte la obligación – de la predicción de la demanda, reabastecimiento del almacén, asignación y manejo del inventario e interacción de los vendedores. Históricamente esta clase de actividades han sido de dominio exclusivo de los almacenes y los comerciantes.

Estrategia de la Cadena de Suministros

Otro punto relevante de la investigación fue el enfoque estratégico de la organización en la cadena de suministros del *retail*. Las encuestas exploraron las habilidades del SCM que los minoristas utilizan en la actualidad y aquellas que están siendo desarrolladas para el futuro.

Los resultados señalaron que el control de los costos es un punto de énfasis para la cadena de suministros de los minoristas.

Habilidades Críticas del SCM

Los participantes identificaron muchas habilidades para la cadena de suministros como un éxito para el largo plazo. El Gráfico No.4 resume las capacidades consideradas como las más esenciales.

El control de costos fue identificado como la facultad más relevante; no es sorprendente que un 71% de los participantes ubicaron este ítem como uno de los tres más críticos dentro de las habilidades en mención.

Un eficiente SCM del *retail* requiere una óptima organización de la cadena de suministros. Esto también quedó demostrado en la importancia que se le dio al compromiso que debe tener el CEO con el SCM, al igual que otros altos ejecutivos de la compañía. La necesidad de una estructura formal del SCM refuerza este punto.



Gráfico 5

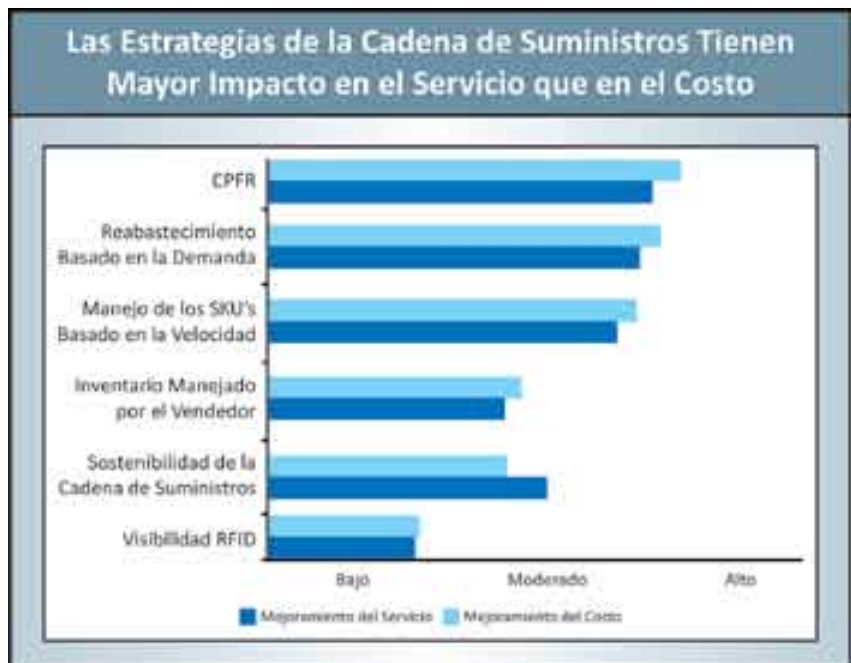


Gráfico 6

Enfoque Estratégico de la Organización SCM

En el SCM del *retail* la experiencia del cliente en los puntos de venta separan a los ganadores de los perdedores. Sí, es crítico manejar costos con el fin de producir beneficios consistentes.

El Gráfico No.5 demuestra la importancia estratégica de balancear servi-

cio y costo. Aproximadamente la mitad de los encuestados han adoptado una estrategia de equilibrio en su organización. El control del costo es otro de los puntos más importantes.

Medición y Operaciones de la Cadena de Suministros

Otro grupo de entrevistas y encuestas se concentraron en el flujo, desempeño, iniciativas de ⇒



Gráfico 7

⇒ mejoramiento y medición de la cadena de abastecimiento. La unión entre los aportes de esta cadena y la rentabilidad de la compañía también fue analizada. Los hallazgos sugieren que el desempeño de la logística del retail es sólido pero debe continuar mejorando, esto genera nuevos retos para la industria actual.

Los ejecutivos de la cadena de suministros están trabajando en sacar costos del sistema para compensar las bajas ventas. Al mismo tiempo deben asegurarse de que el servicio al cliente no sufra a raíz de los recortes.

Flujos de Inventario

En su esfuerzo por manejar de cerca los flujos y costos de la cadena de suministros, los participantes confían firmemente en las facilidades de distribución de la compañía; dichas facilidades están envueltas en la mayoría de los movimientos de la mercancía hacia los almacenes.

Los profesionales encuestados sugieren que estarían ligeramente reduciendo el uso futuro del envío directo por parte de los vendedores para favorecer a la compañía.

Estrategia de Incremento del Desempeño

El sector minorista ha sido un terreno de prueba para muchas estrategias de la cadena de suministros a través de los años. Los participantes de este estudio indicaron que el flujo de sus inventarios y las iniciativas de cumplimiento tienen un impacto más fuerte en el servicio al cliente que en la eficiencia de costos. El Gráfico No. 6 indica que el CPFR (*Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment*), el reabastecimiento

basado en la demanda y el manejo de los SKU's basado en la velocidad son particularmente beneficiosos para halar activos. En contraste, iniciativas más recientes no han tenido un mayor impacto en el desempeño; tomará tiempo para que los retailers aprovechen totalmente el potencial de los esfuerzos de sostenibilidad y la tecnología RFID.

Medición del Desempeño

Los minoristas monitorean una amplia variedad de medidas de costos y servicios de la cadena de suministros. Los ejecutivos de esta área discutieron las mediciones tradicionales de la logística y el transporte relacionadas con el ciclo de la orden, precisión, disponibilidad del producto, costos y productividad. Algunos retailers crearon unas scorecards y calculan la medición de las órdenes perfectas aunque unos pocos reportaron que están activamente envueltos en actividades de benchmarking del desempeño.

Contribución de la Cadena de Suministros a la Rentabilidad

Los ejecutivos encargados del manejo de la cadena de suministros del sector del retail monitorean su impacto en el margen grueso, costo total del ⇒



Gráfico 8

Estado de la Cadena de Abastecimiento del Sector del Retail

⇒ servicio y metas financieras.

¿Cómo es una Cadena de Suministros "Best – In – Class" en el sector del Retail?

¿Qué minorista tiene el mejor manejo de su cadena de suministros? Esa pregunta fue planteada a los participantes de este estudio, de acuerdo con los expertos los *retailers* más reconocidos se acercan a los primeros lugares en este listado. Los minoristas identificaron en el Gráfico No. 7 una ventaja inherente al mover montañas de productos a través de la sus sistemas de distribución.

Una pregunta más importante podría aparecer: ¿Cómo es una Cadena de Suministros "Best – In – Class" en el sector del Retail? Esta sección descubre las habilidades que hacen parte de un excelente SCM del *retail*.

Atributos Best – In – Class

Los ejecutivos identificaron cuatro temas principales que constituyen una mejor práctica en el manejo de la cadena de suministros del *retail*, los cuales incluyen el apalancamiento de las fuertes redes de distribución existentes, creación de una capacidad flexible, alineación interna y externa de la organización y desarrollo de las personas. Mientras ninguna de estas empresas pueda demostrar excelencia en las cuatro áreas, los mejores

retailers son representantes excepcionales en al menos dos de éstas y están tratando de mejorar en las otras.

Apalancamiento de una Fuerte Red de Distribución

La habilidad citada con más frecuencia dentro de los minoristas más reconocidos fue la presencia de una red de distribución totalmente desplegada que es capaz de manejar altos volúmenes.

Wal-Mart, Target, Walgreens, Lowes y otros *retailers* han construido grandes redes de centros de distribución y en algunos casos cautivan flotas con enormes capacidades para mover los productos hacia sus puntos de venta. El volumen le da a estos *retailers* una ventaja eficiente y la capacidad de amortizar estos bienes robustos sobre futuros volúmenes significativos, lo cual le da la delantera frente a competidores más pequeños y con menor trayectoria.

Crear una Capacidad Flexible

El volumen y los productos combinan retos a través de los diferentes tipos de minoristas, los cuales son tan variados que no pueden ser mencionados en esta investigación pero es importante decir que un solo tamaño no se ajusta a todos los *retailers* cuando se trata del SCM. Una infraestructura ⇒

A través de los últimos años la industria minorista ha experimentado importantes cambios. El crecimiento del e – commerce ha creado nuevos retos y un nuevo canal de ventas para los retailers. Las empresas de este sector han cambiado tanto la forma en la que América compra sus productos, como la estructura de distribución de los minoristas . El poder se ha desplazado hacia los retailers, quienes cada vez más están manejando precios, disponen de los productos y ejercen una influencia en la negociación.



⇒ Maquila de empaque de productos de línea y promociones

⇒ Termoencogible

⇒ Códigos de barras

⇒ Marcación Ink-Jet

⇒ Empaque en sachet y doypack de líquidos, Polvos y pastosos.



Cra 50 N°. 79 Sur-101 Int. 10
Unidad Industrial Stock Sur
La estrella- Antioquia.

PBX: (054) 444 69 70

FAX: (054) 309 52 41

www.superpack.com.co

El sector minorista ha sido un terreno de prueba para muchas estrategias de la cadena de suministros a través de los años. Los participantes de este estudio indicaron que el flujo de sus inventarios y las iniciativas de cumplimiento tienen un impacto más fuerte en el servicio al cliente que en la eficiencia de costos.

⇒ física flexible se convierte en un importante elemento diferenciador.

Los ejecutivos mencionan frecuentemente los términos “dinámico” y “rápidamente cambiante” cuando se les pide que describan el ambiente del retail. Minoristas efectivos requieren una infraestructura que pueda escalar rápidamente para manejar un “pico” de demanda durante las vacaciones y otras temporadas importantes; todos los *retailers* esperan las épocas pico/valle, por lo que contar con una infraestructura lista para flexionarse con cambios planeados es un requerimiento fundamental.

Más importante que esto, los minoristas “*Best – In – Class*” tienen la habilidad de ajustar la infraestructura de su cadena de suministros para apoyar fluctuaciones inesperadas de la demanda. La reciente economía débil provee un excelente caso para mencionar: docenas de *retailers* han cancelado operaciones en los últimos años. La falta de flexibilidad en la infraestructura de la cadena de suministros y de sus procesos contribuyó a la caída de muchos de estos minoristas.

Apalancamiento Interno y Externo

Los comerciantes han dirigido tradicionalmente la cultura del *retail* y han tenido una gran influencia en las políticas operativas del sector minorista. Hasta hace muy poco el SCM del retail habían sido vistos como una función de apoyo cargada con el con-

flicto de alcanzar metas como reducir los costos operativos mientras al mismo tiempo se optimizan los niveles de servicio tanto para los almacenes como para los clientes. Un resultado del acuerdo tradicional es la desarticulación de las estructuras de los objetivos que actualmente alientan a que los minoristas peleen entre ellos; esto puede manifestarse en un control deficiente del inventario.

Los ejecutivos del SCM explicaron que un cambio está sucediendo actualmente y por eso el SCM del retail ha comenzado a tomar un rol más preponderante. Los minoristas “*Best – In – Class*” están empezando a tumbar los muros entre diferentes infraestructuras operativas y coordinan los procesos de una forma más holística.

Los participantes de este estudio señalaron que el apalancamiento es más fuerte aguas abajo que río arriba del interior de la organización. Como se evidencia en el Gráfico No.8 los ejecutivos del SCM perciben que su participación e influencia es mucho más significativa con la empresa del almacén que con las organizaciones de comerciantes.

Desarrollando las Mejores Personas

Los *retailers* “*Best – In – Class*” confían firmemente en el equipo de trabajo que mantiene los productos fluyendo hacia los almacenes. Los ejecutivos del SCM identificaron que directivos

y empleados con altas capacidades constituye un éxito perdurable. Dos áreas específicas fueron descritas en las entrevistas realizadas: primero, los minoristas con mejor desempeño han desarrollado una cultura en la cual la mayoría de los empleados comparten una creencia esencial en la misión de la compañía y están comprometidos en ayudar a la empresa a lograrla y como segundo punto, estos *retailers* diseñaron programas formales de entrenamiento.

El Futuro de la Cadena de Suministros del Sector del Retail

Los minoristas deben evolucionar continuamente para estar al día con los cambios en los deseos, necesidades y requerimientos de una base creciente de consumidores; las cuatro habilidades señaladas anteriormente continuarán siendo unos criterios importantes para que los *retailers* alcancen el estatus de “*Best – In – Class*” en los próximos años. Sin embargo los ejecutivos del SCM resaltaron otras áreas que harán parte de los cimientos de un éxito futuro.

La velocidad hacia los estantes seguirá siendo uno de los factores críticos del éxito. Frecuentemente la cadena de suministros de los minoristas “*Best – In – Class*” termina cuando el producto es entregado en la puerta trasera del almacén y la propiedad del proceso pasa entonces a los empleados del almacén, quienes deben tomar los artículos y ubicarlos en los estantes; es común que este trabajo sea realizado por empleados con bajo salario y que no tienen ningún interés en las metas del SCM. [Zlg](#)

Nota: Zonalogística aclara que el presente artículo muestra los aspectos más importantes de esta investigación, para conocer más detalles de la misma puede contactar a sus autores.